

КУЗЬМИЧ НА СТРАНИЦАХ «ВОЛЬНОГО ГОРОДА»

Тольятти
2016

Книга подготовлена к печати издательской группой
ООО «Двор печатный АВТОВАЗ»
и издана за счет средств автора

Редактор – составитель
Андрей Липов

В настоящем издании собраны интервью с Ю. К. Целиковым в газете «Вольный город» с 2004 по 2016 годы (то есть на протяжении 12 лет новейшей истории АВТОВАЗа и России), а также его опубликованные и неопубликованные эпиграммы. Читатель получает возможность вновь окунуться в круговорот новейшей вазовской истории, проследить объективные и субъективные процессы, влиявшие на развитие автопрома, АВТОВАЗа, страны и города.

Автор интервью – ветеран Волжского автомобильного завода (трудовой стаж на предприятии – с 1972 года), один из старейших работников фирменной системы техобслуживания, бывший руководитель Международной ассоциации дилеров АВТОВАЗа, член правления Совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ».

© Целиков Ю.К., Тольятти, 2016
© ООО «Двор печатный АВТОВАЗ», Тольятти, 2016

Предисловие от редактора

Когда семь лет назад главный редактор «Вольного города» Сергей Русов отправлял меня на первое интервью с Юрием Целиковым, я знал лишь о том, что Кузьмич – человек, не побоявшийся публично говорить правду о деятельности столичных топ-менеджеров, пришедших на АВТОВАЗ в конце 2005-го. Знал, что доставалось от него и местным управленцам, а еще, что живет он на последнем этаже ничем не приметного дома в 5-м квартале, а с весны до осени, как и многие горожане, трудится на даче, так что застать его в городе, чтобы взять актуальный комментарий – не так-то просто.

– Ну давайте... Какие у вас вопросы? – с этой фразы начинались десятки наших встреч, позволявших Кузьмичу сказать о наболевшем, а мне – понять нюансы современного автопрома и постепенно выучить имена всех, кто имеет к нему отношение включая вазовских топ-менеджеров (и не «топ» тоже), директоров дилерских фирм и многочисленных ветеранов, о которых Юрий Целиков всегда отзывается с особой теплотой.

Помню, как в институте нас учили, что основа всех произведений зарубежной литературы – библия. Так вот, для Юрия Целикова этой самой библией стала книга с цитатами и завещанием Виктора Николаевича Полякова – первого гендиректора ВАЗа, без упоминания которого не обошлось ни одно из наших интервью. Именно с Поляковым и его методами работы сравнивал Кузьмич каждого из последующих гендиректоров и президентов, а когда что-то шло не так, говорил: «А вот Виктор Николаевич в этом случае...».

Вот что было написано о Юрии Целикове в предисловии к самому первому, опубликованному еще в апреле 2004 года интервью в «Вольном городе»:

« Юрий Целиков – человек уникальный и на ВАЗе легендарный. С 1972 года он работает на автогиганте в системе техобслуживания. Довольно быстро поднимаясь по служебной лестнице, он, как это ни странно, почти всегда был чьим-нибудь заместителем. Видимо, открытость, прямота суждений и язвительный ум не позволили ему войти в состав заводского «генералитета». Для Целикова нет нерешаемых задач. Если он за что-то взялся – гарантия выполнения стопроцентная. Пронеся через всю свою жизнь любовь к настоящей поэзии, Юрий Кузьмич не стал местным самодеятельным поэтом. Переплюнуть великих он не пытается. Но написанные им как бы для себя эпиграммы разлетаются по заводу со скоростью анекдотов. Попадающие ему на язык начальники морщатся, но терпят. Пытаться «разобраться» с обидчиком опасно, можно нарваться на продолжение темы».

Газете нашей тогда было всего полгода и появление в ней столь значимой фигуры было как нельзя кстати. С тех самых пор Кузьмич дружит с «Вольным городом», причем помимо интервью было немало интересных материалов (несколько из них вы найдете в этой книге), а в определенный период Юрий Целиков даже вел у нас специальную рубрику, посвященную автопрому.

А вообще, публично выступать в СМИ Юрий Кузьмич начал еще 20 лет назад, когда стал директором спецавтоцентра «Тольятти-ВАЗ». Его активность на этом посту привела к тому, что в заводские кассы стали поступать «живые деньги» и начался процесс погашения задолженности перед работниками. Одновременно центр расплачивался с ВАЗом по накопленным долгам. Спустя еще полгода Целикову прекратили поставлять автомобили, а в 1998 году отстранили от работы и торговли автомобилями и переместили в обычный бюрократический кабинет. Вот что написал по этому поводу ныне покойный вазовский летописец Александр Степанов:

– Своей безупречной и честной работой в условиях разгула вокруг и внутри АВТОВАЗа криминальных войн за торговлю автомобилями Целиков создал себе такую репутацию, что его топорно проведенная отставка снискала Юрию Кузьмичу традиционную для постсоветской России славу «обиженного властью». Отныне к

Целикову СМИ всех рангов стали обращаться за комментариями, экспертными оценками и полновесными «протестными» интервью с такой регулярностью, которая возвела его в ранг эксперта практически по всем насущным вопросам, интересовавшим читателей.

Аналитические и оценочные высказывания, которые со временем стали сопровождаться самодеятельным эпиграммическим творчеством, так раздражавшим руководство АВТОВАЗа, стали для основной массы читателей местных и региональных СМИ, а также для трудового коллектива АВТОВАЗа «словом правды в последней инстанции».

В 1997-98 годах Целиков открыто выступил с критикой в адрес главного финансиста АВТОВАЗа Эркина Норова (сейчас он член правления банка ВТБ), публично обвинив его в срыве эксперимента по честной торговле автомобилями. Реакция последовала незамедлительно: Целикова отправили в отставку, подвергли обструкции, и даже попытались вычеркнуть его имя из истории завода, однако это привело к тому, что Юрий Кузьмич стал очень востребован среди тольяттинских и столичных журналистов, которым хотелось знать правду о заводских делах. С тех пор прошло много времени, и сейчас большинство читающих и интересующегося жизнью города тольяттинцев знают, кто такой Юрий Целиков. Это человек, с обостренным чувством справедливости (он сам в этом неоднократно признавался), не побоявшийся бросить вызов высоким начальникам вне зависимости от их статуса, возможностей, финансового положения, а также связей в Москве и Париже.

Целиков редко сам ищет встречи с корреспондентами. В основном они сами ищут его, зачастую предваряя интервью с Кузьмичом словами: «Мы обращаемся за комментариями к тому, кто никогда не боялся сказать правду о ВАЗе и кто знает о ВАЗе все».

Опубликованное в марте 2009 года в «Вольном городе» интервью под заголовком «Пусть руководство ВАЗа за свой счет оплачивает пансионаты и телохранителей» (его вы найдете в этой книге) буквально в считанные дни стало бестселлером. Его вывесили десятки известных в стране сайтов, интерес проявили «Известия», «Комсомольская правда», «Собеседник» и другие федеральные издания, французы перевели на английский язык, популярный журналист Юрий Гейко на «Авторadio» цитировал целые абзацы. В Тольятти интервью ксерокопировали повсеместно, а на сайте «Вольного города» его читали две тысячи пользователей Интернета. Информация там действительно была сенсационной, позволив многим осознать, в какое болото угодил Волжский автозавод. Он озвучил астрономические суммы зарплат топ-менеджеров, а также привел примеры их некомпетентности в управлении и желания выкачать из ВАЗа все, что можно. Целиков считает, что нужно придерживаться методов Виктора Полякова и очень переживает относительно того, что завод рвут на куски французы, японцы, и самое главное, новые русские капиталисты.

Помню, как Целиков сказал тогда в беседе со мной:

– Мне говорят: «Кузьмич, ну, что ты лезешь в эти дела?» Но я же акционер. Хочу, чтобы завод всегда хорошо работал, пополнялся бюджет города и области. При всей моей критике некоторых действий Алешина я уважаю этого человека. Он красиво говорит, умеет убеждать, великолепный теоретик. Правда, в его выступлениях не хватает эмоциональности. Ему бы с Жириновским на рыбалку съездить.

Руководство автозавода официально никак не прореагировало на публикацию, хотя ее по своим каналам разослали всем вице-президентам ВАЗа. По большому счету, нам ответ и не нужен. Главное, чтобы ситуация на предприятии не подошла к критической черте, чтобы были приняты адекватные времени меры. Ведь от работы АВТОВАЗа, так или иначе, зависит благополучие, как минимум, половины города. И если простые заводчане теперь при встрече крепко жмут Юрию Целикову руку, то менеджмент старается не афишировать свое знакомство с «возмутителем спокойствия». После публикации Юрию Кузьмичу деактивировали вазовский пропуск, а на «Вольный город»

по странному совпадению кто-то после этого вылил в Интернете ушат информационной грязи.

Когда на АВТОВАЗ пришли французы, Кузьмич поначалу сильно расстроился и даже сказал:

– Если бы нам в 70-е годы сказали, что через 40 лет ВАЗ будет принадлежать частным лицам и французам, думаю, что завод бы строили до сих пор.

Впрочем, с течением времени тон выступлений порой менялся, а ненавистный многим Бу Андерссон незадолго до своей отставки уже начал вызывать у Целикова сочувствие, ведь если сказать по простому – старается мужик, но ничего сделать не может, поскольку является заложником разногласий между Москвой и Парижем. В опубликованных в этой книге интервью вы сможете проследить это путь Кузьмича от французской непримиримости до относительной (иначе это был бы уже не Целиков, а кто-то другой) толерантности.

Кстати, в «Вольном городе» публиковались не только интервью с Целиковым, но и репортажи, главными героями которых также является Юрий Кузьмич. Нескольким из них также нашлось место в нашей книге.

Напоследок вновь хотелось бы процитировать вазовского летописца Александра Степанова:

– Целиков никогда не будет писать мемуары. Он «отравлен» газетной строкой, потому что понимает, что литература также далека от жизни, сколь интимно близка к ней именно газета. В силу своих гражданских убеждений и движений души он избрал для себя судьбу накопителя, обработчика, осмыслителя и регистратора информации. Злободневной, которая способна наложить на судьбы людей новые, хотя чаще всего грубые эскизы.

ЧАСТЬ 1-я ИНТЕРВЬЮ С ПРАВДОЙ О ВАЗЕ

Документ №1 (впервые опубликовано 16 апреля 2004 года, автор – В. Шабанов).

С Каданниковым я познакомился в тюрьме...

– **Юрий Кузьмич, расскажите для начала немного о себе. Кто вы, откуда?**

– Я должен был родиться в Воронеже, но помешал Гитлер. Началась Великая Отечественная война, и я родился в теплушке на перегоне между станциями Карталы и Бреды Челябинской области. Мои родители ехали в спецэшелоне, вывозившем в Новосибирск архивы воронежского НКВД и семьи чекистов. Мой отец Кузьма Яковлевич был старшим эшелона. Он был настолько занят работой, что не имел времени взглянуть на меня. Даже о том, что я подхватил в насквозь продуваемом вагоне воспаление легких, он узнал уже в Новосибирске, когда врачи сказали маме, что я, возможно, не жилец. Но обошлось. После войны папу перевели служить в Куйбышев.

– **Оттуда-то вы и попали в Тольятти?**

– Нет, в Куйбышеве я закончил школу и политехнический, тогда индустриальный, институт, который, кстати, на год позже меня закончил будущий премьер-министр России Виктор Черномырдин.

– **Не приходилось с ним общаться?**

– Он в институте заметной личностью не был.

– **И что же дальше?**

– После института я с приятелем уехал по распределению в поселок Юго-Камск Пермской области на машиностроительный завод. Это был 1965 год. Я был молодой и активный, занимался изобретательством, даже сделал первое изобретение в двухсотлетней истории завода.

– **А что изобрели?**

– Устройство, которое предотвращает заклинивание пробкового крана на фонтанной арматуре нефтяных скважин. Потом было еще больше сотни изобретений и рацпредложений, даже бронзовая медаль ВДНХ. С завода я поступил в заочную аспирантуру в Баку. Сдал кандидатский минимум. Все мне нравилось, у меня было уже двое детей. Но в один из приездов в Куйбышев мама мне сказала: «Ты где живешь? Ты в ссылке живешь. Думаешь только о себе. Мотаешься по командировкам, учишься в аспирантуре, о семье подумай – вода привозная, канализация выгребная».

Пришлось послушать маму, и в 1972 году мы перебрались в Тольятти, так как только здесь можно было относительно быстро получить квартиру. Я начал работать мастером входного контроля в сборочно-кузовном производстве.

– **А как вы попали в систему «АВТОВАЗтехобслуживания»?**

– По производственной необходимости я оказался в центре запчастей. Он тогда находился на временных площадях в прессовом производстве. Начальником центра, вернее, управления, работал тогда Александр Зибарев. У него был импровизированный кабинет, территория, отгороженная от склада металлической решеткой, которая была закрыта полиэтиленовой пленкой. Получалось внешне, что Зибарев сидел за решеткой. Мы были неплохо знакомы. Он знал мой характер и стиль работы и неожиданно предложил перейти к нему. «Кем?» – спросил я. «Да пока тоже мастером, чтобы не придирались, а потом я тебя переведу. У меня есть клетка начальника бюро склада».

Трудно сказать почему, но я согласился. И не пожалел. Там я прошел по многим должностям: начальник бюро, замначальника цеха, замначальника техотдела, зам. главного инженера. А когда создали фирму «АВТОВАЗзапчасть» я был замдиректора.

Работа была самая разнообразная. Помню, даже пришлось строить цех по изготовлению деревянной тары в белозерской тюрьме.

– **Интересно, расскажите поподробнее.**

– С этой стройкой связана история нашего знакомства с Каданниковым. Владимир Васильевич работал тогда заместителем генерального директора по производству. Цех мы построили, он начал работать, но неожиданно встал, так как скопилось огромное количество невывезенных древесных отходов. Сложность была в том, что машины загружали вручную заключенные, и каждая проходила длинную и муторную процедуру проверки. Отходы нужно было протыкать специальными щупами, чтобы никто не сбежал, собаки в досмотрах участвовали. Каданников тогда сказал Зибареву: «Пусть тот, кто строил цех, и расхлебывает эту кашу. Целиков строил? Пусть Целиков и расхлебывает!» И я придумал, как вывезти отходы. Мы закрыли всех заключенных на четыре часа в казармах и организовали «зеленую» улицу, чтобы можно было выезжать без досмотра. Я заказал десять самосвалов и обратную мехлопату.

Каданников тогда не поверил, что это можно сделать, и приехал в тюрьму на своей новой «ноль третьей», самой «крутой» по тем временам машине. Тогда мы и познакомились. Больше цех не останавливался, не допускали, а отходы так выгребли, что аж яма образовалась.

– **А с другими генеральными директорами вам приходилось работать?**

– Приходилось работать напрямую со всеми – от Полякова до Вильчика, так как Зибарев всегда меня кидал на самые «дохлые» проблемы, где все нужно начинать с нуля, где ни документации, ни согласований нет и решить что-то можно только авантюрно.

С Исаковым я, скажем, познакомился, когда он отвечал за строительство объектов Нового города и поручил центру запчастей завезти на набережную шестого квартала морскую гальку из Дагестана. Мы тогда через Ростовскую железную дорогу организовали три эшелона этой гальки. Сама перевозка обошлась нам раз в пять дороже, чем галька, плюс к тому пришлось целую кучу дефицитных комплектующих железнодорожникам презентовать.

А гальку на пляж напротив седьмого квартала возили уже с Балтийского моря с севера Ленинградской области баржами «река-море».

– **Вы стали прямо специалистом по «каменным делам»!**

– Ничего смешного в этом нет, потому что меня действительно заставили возить осветленный гравий для засыпки кровли корпусов ВАЗа. Он выполняет роль светоотражателя и одновременно несет противопожарные функции. Гравий этот – штука дефицитная. Намывался он в Союзе только на Каме в районе Набережных Челнов. Вопрос тоже был почти нерешаемый, тогда я работал по поручению Анатолия Житкова.

– **Как же вам все это удавалось?**

– А у меня свой подход к делу. Я сначала решаю все технические вопросы, а потом уже начинаю согласовывать бумаги. И когда мне говорят о технической невозможности решения, я эти решения предъявляю.

– **Юрий Кузьмич, какой из постов на ВАЗе, вами занимаемых, был самым высоким?**

– При Горбачеве все должности в стране были выборными, так что Зибарев предложил мне выставить свою кандидатуру на пост директора восточного региона «АВТОВАЗтехобслуживания». Директора автоцентров меня хорошо знали и выбрали своим руководителем. Мне подчинялись все центры – от Камчатки до Вятки. Когда регионы разделили, я руководил Уральским регионом. А в 1996 году, когда ВАЗу нечем было платить зарплату своим рабочим, Александр Григорьевич предложил мне возглавить автоцентр «Тольятти-ВАЗ». Центр имел огромные долги, и я предложил свою идею продажи автомобилей, чтобы деньги отдавать на зарплату. К сожалению, высшему менеджменту она была не выгодна, так как исключала возможность манипулирования средствами. Схема была слишком открытой, а ведь у всех имелись свои фирмы. Тогда я

придумал «кодекс чести» дилера, по которому пару лет работали почти все фирмы. Это было странное время. У завода было больше десятка отпускных цен, и каждый клан имел свою. Тогда у меня получился конфликт с Алексеем Николаевым. Я требовал полной прозрачности ценовой политики и единых цен для всех, поднимал вопрос по оплате гарантийных работ. В конце концов, проработав два года, ушел сам. Ушел потому, что снять меня не могли, но всячески вредили центру. С тех пор я работаю заместителем главного инженера фирмы «АВТОВАЗтехобслуживание».

– **А вообще развал всесоюзной системы «АВТОВАЗтехобслуживания» был осуществлен в те годы кем-то сознательно?**

– Развал этот не был доведен до конца. Система в силу того, что во главе ее стоял Зибарев, очень сильно повлияла на процесс акционирования ВАЗа. Она ведь акционировалась раньше завода. Благодаря этому мы сохранили колоссальные суммы для ВАЗа и имущество даже в странах СНГ.

– **Как это вам удалось?**

– А мы акционировались в этих странах своим капиталом по их законам, и доля ВАЗа осталась у нас. Зибарев придумал гениальный ход. Стоимость имущества ВАЗа засчитывалась как взнос в акционерное общество. Все остальное вносили работники центров. Сколько они выкопали денег в банках на своих огородах, столько и внесли. Поэтому кое-где у ВАЗа теперь есть и больше 90 процентов акций. То есть это единственный случай в практике создания акционерных обществ, когда капитал возрос за счет личных средств работников. Что-то, но не все, мы потеряли только в странах Балтии.

– **Значит, система все же сохранилась?**

– Ее очень сильно потрясло. Ее чуть не угробили, когда наши руководители стали создавать свои альтернативные фирмы, но она выжила и окрепла. Сейчас как раз на базе наших самых крупных уцелевших центров созданы склады управления региональных поставок.

– **Юрий Кузьмич, вспомним времена, когда вашими автомобилями торговали сотни бандитских фирм.**

– Тогда были красные (правоохранительные) и черные (бандитские) «крыши». Сейчас этого уже нет. Число дилеров, получающих машины на заводе, очень существенно сокращено. Самый страшный удар заводу тогда нанес «ЛогоВАЗ» Березовского. Он брал тысячи автомобилей на самых льготных условиях и подрывал всю нашу систему. «ЛогоВАЗ» был круче самой крутой бандитской структуры. Но «крышу» он имел красную. По образцу «ЛогоВАЗа» на тольяттинской площадке работало около пятисот фирм. Все это исчезло, когда мы сделали «кодекс чести», создали ассоциацию дилеров, начали бороться за единые условия для всех, за прозрачность продаж. По моим сведениям, убытков у завода в это время было больше десяти миллиардов рублей. Я думаю, что еще и сейчас есть примерно столько же несписанных убытков у завода. Их списывали и накапливали одновременно. Очистить баланс нам до сих пор не удалось.

Но, повторяю, наша фирменная сеть выжила и сейчас переживает второе рождение. Она является лидером в сбыте автомобилей. Но хозяева ее уже не ЦК КПСС, не Совмин и не Минавтопром, а частные лица.

– **То есть вы утверждаете, что оздоровление экономики у нас идет. Идет, несмотря на то, что весь высший менеджмент завода имеет частные фирмы?**

– Менеджмент в России, в том числе и на ВАЗе, это менеджмент флюгероподобный. Он всегда чувствует, куда дует ветер, и очень быстро перестраивается. Это ведь все бывшие члены парткомов, завкомов и обкомов. Они четко понимают, что, в случае чего, дело потерей места не закончится. Ликвидация в Катаре Яндарбиева – сигнал очень серьезный. Все понимают, что в критической ситуации сопротивление бесполезно, и нужно становиться честными.

– **Вы многократный участник различных автопробегов. Расскажите немного о них.**

– В 1996 году, когда возникли проблемы с выпуском на рынок автомобилей десятого семейства, мы с ассоциацией дилеров провели первый коротенький пробег на этих машинах в Отрадный. Потом был автопробег по столицам наших поволжских республик. В таких мероприятиях совмещаются рекламные интересы завода с изучением наших автоцентров в различных городах.

– **Какой пробег был самым сложным?**

– Очень интересным был маршрут от Байкала до Ладоги. Это повторение части одного из первых пробегов французов Пекин – Париж. Самый длинный пробег в истории Волжского автозавода примечателен тем, что мы впервые не брали с собой ни одной канистры под бензин. Мы обошлись имеющейся в стране сетью автозаправок и доказали, что в России произошли «катастрофические» положительные изменения. В пробеге участвовало много машин, а в Москве к ним присоединилась бронированная «Нива» нашей фирмы «Бронто». Я хоть и не Ильич, а Кузьмич, но хотел выступить с броневика на Финляндском вокзале.

– **Удалось вам это?**

– Нет, к сожалению. Отказала японская телеаппаратура. Зря я лазил на броневик и снимал кепку.

– **А если поподробней, каков смысл этих пробегов?**

– В тот период автопробеги показывали, что ВАЗ жив, развивается и выпускает надежную технику. Никакого камуфляжа мы себе не позволяем. Идем на обычных серийных машинах. Кроме того, своим присутствием в разных городах мы поддерживаем нашу фирменную сеть. Жаль, что позже эти пробеги начали превращаться в пикники.

– **Юрий Кузьмич, но вы ведь тоже участвовали в пробеге по маршруту Остапа Бендера.**

– Это был уникальный пробег. Мы на сто процентов использовали методику Остапа. У меня был милицейский жезл. В составе пробега шла серийная машина с роторно-поршневым двигателем, выпущенная для милиции. Мы прошли Россию, Украину, Молдавию и Приднестровье без всяких виз и документов.

– **А как же границы?**

– Мы подходили к таможенным постам на границах ночью. Я возмущался, что пограничников не предупредили, говорил, что нас подняли по тревоге, давал телефоны их министра внутренних дел и Бориса Березовского, а он был тогда ответственным секретарем СНГ, звоните, мол. Обязательно добавлял, что если не пропустят, я только рад буду, мне это уже все надоело. А с другой стороны границы нам махали руками встречающие нас представители вазовских автоцентров. Милиционеры и таможенники бледнели, краснели, заикались, но, в конце концов, нас пропускали, потому что я, предупредив, что сейчас развернусь и сойду с маршрута, всегда спрашивал и записывал фамилию и должность старшего поста...

Документ №2 (впервые опубликовано 27 октября 2006 года, автор – М. Лашманов).

Три черных коня – ноябрь, декабрь и январь

– Юрий Кузьмич, недавно на ВАЗе сменился четвертый за год директор по организации поставок автомобилей, запчастей и техобслуживанию. Эту должность последовательно занимали Александр Наметкин, Александр Курылин, Алексей Борисоглебский и теперь Сергей Остапов. С той же периодичностью менялись и их заместители, возглавляющие управление внутреннего рынка. Наконец, на прошлой неделе в Москве попытались расстрелять директора фирмы «Элекс-Полюс», крупнейшего на сегодня дилера ВАЗа в столичном регионе и председателя совета Международной ассоциации дилеров (МАД) Игоря Лисютина. Что думаете по этому поводу?

– Главная причина частой смены менеджеров в системе сбыта – невнятная политика нового руководства по установлению квот для продажи автомобилей по территориям. До этого Кучай и менеджмент «СОКА» разработали методику расчета квот в зависимости от объема продаж и регистрации автомобилей в ГАИ. Она, конечно, тоже корректировалась в пользу близких «СОКу» структур, но и другие фирмы особо не ущемляли. С приходом нового руководства та методика почти забыта, и все квоты дилерам урезали на 30 процентов. За счет чего, соответственно, увеличили квоты дилерам, подконтрольным «Рособоронэкспорту».

– **Это кому?**

– Да хоть тому же «Элекс-Полюсу». Всего по стране около пятисот дилеров. Из них 20 причастны к «Рособоронэкспорту»... Квоты урезали под лозунгом борьбы с серыми дилерами.

– **Кто это такие?**

– Как понимают этот термин новые руководители, я не знаю. Они этого не объясняли. В понятии МАД, серый дилер – это дилер, не имеющий дилерского или дистрибьюторского соглашения с ВАЗом. Вообще количество серых дилеров в Москве в этом году стало даже больше, чем в прошлом. Все, кто в период весенне-летнего ажиотажа успел отхватить и продать автомобили, занимались этим...

– **Между тем объявленная новой командой вазовских управленцев борьба с посредниками получила неожиданные результаты. Скажем, решили отказаться от пресловутых посредников при закупке металла. Отказались. Получили... рост цен. Посредники закупали металл у комбинатов по предоплате, ВАЗ же ее делать не хочет, диктуя металлургам свои условия. Отсюда и проблемы. Поэтому в последнее время решили так называемых трейдеров потихоньку возвращать. В то же время количество посредников при продаже автомобилей наоборот только росло. Почему?**

– Срок поставки авто официальным дилерам заметно увеличился. Теперь он, если не блатной дилер, получает автомобиль по истечении определенного договором срока. По договору срок отгрузки – 60 дней. В этот срок товарные авто поставляются от силы пяти фирмам. Остальные ждут до 90 дней. Естественно, плата за проценты по кредитам тоже увеличивается. Люди затратили колоссальные средства, десятки миллионов рублей, для соответствия статусу официального дилера. Поэтому такая политика вызывает, понятно, все большее раздражение и желание переориентироваться на другого производителя. Сегодня половина дилеров работает над превращением в мультибрендовую компанию. То есть стремятся разнообразить свое предложение иномарками.

– **В одном из последних номеров мы рассказывали: цены на «Калину» и все остальные вазовские модели, кроме «Нивы», в последние дни понижаются. Площадка автоцентра заполнена. Стоит более сотни «Калин», предназначенных для продажи вазовцам. Если еще по 233 тысячи работяги брали их в основном для последующей перепродажи, то сейчас, когда стоимость для «своих» поднялась почти на пять тысяч – это стало невыгодно. Товарные запасы на дилерских площадках превысили критическую отметку и достигли 70 тысяч. А «Эхо Москвы» на днях предсказало: с постановкой на производство в России «Рено Логан» на «Калине» можно будет поставить крест.**

– Это фигня. Я, кстати, самый первый покупатель «Калины». Купил ее за 222 тысячи. С учетом инфляции сегодня ее красная цена 240 тысяч. По такой цене она примерно и продается. Другое дело, что скоро уже два года, как дилеров не собирали вместе. Либо новое руководство боится своих дилеров, либо не знает, что им сказать. Я делаю вывод, что назревают серьезные потрясения. Завод ожидает чрезвычайно тяжелый период до января. Три черных таких коня — ноябрь, декабрь и январь.

– **Все так серьезно?**

– Дисциплина на ВАЗе с каждым днем падает. Генеральный директор до сих пор не назначен. Судя по внутренним документам, в отсутствие столичных менеджеров

обязанности гендиректора более полугода исполнял Вильчик. Но ему 14 октября стукнуло 60 лет. Я не думаю, что он захочет и дальше тянуть воз за себя и за того парня. Служба сбыта в связи с вечной реорганизацией находится в прострации. Нет штатного расписания. В торговую компанию, зарегистрированную в Москве, до сих пор не перевели ни одного человека. Есть информация, что готовится решение об отмене выпускного пособия вазовцам при выходе на пенсию. Если оно будет принято, то последнее уважение ко всем этим оксфордским, гарвардским и кембриджским выпускникам исчезнет окончательно.

– **Не могу не спросить, как здоровье председателя совета вашей ассоциации и главного вазовского дилера Игоря Лисютина после покушения?**

– Пошел на поправку. От имени всей Международной ассоциации дилеров желаю ему скорейшего выздоровления и надеюсь на встречу в Тольятти.

Документ №3 (впервые опубликовано 21 марта 2007 года, автор – А. Кондратьев).

Главные проблемы завода – менеджмент и отношение к кадрам

– **Юрий Кузьмич, не так давно в Москве проходила международная автомобильная выставка, правда ведущие мировые и европейские автопроизводители вниманием своим ее не удостоили. Знаю, что вы, как руководитель международной ассоциации дилеров были одним из участников этого события. Как впечатления?**

– Информация о бойкотировании выставки ведущими мировыми автоконcernами, муссировавшаяся в СМИ, не соответствует действительности. Не было со стороны автоэлиты никакого пренебрежения. Просто свои новинки лучшие западные и японские концерны продемонстрировали в Москве в прошлом году. И на этот раз в нашу столицу не собирались.

– **Продукция азиатских автомобильных заводов чем-нибудь заинтересовала?**

– Больше всего тем, пожалуй, насколько стремительно эти страны прогрессируют, развивая автопром. И если корейские автомобили уже стали достаточно популярными у российских автолюбителей, то китайцы пока только начинают завоевывать наш рынок. Но продвигаются в этом направлении очень уверенно. По качеству сборки китайцы вазовские автомобили не обошли – говорю совершенно уверенно. Но над устранением различных недостатков они работают значительно активней, оперативней нас.

– **О последних разработках Волжского автозавода что можете рассказать?**

– Многие всерьез интересовались полноприводной модификацией «Калины». Неудивительно: это действительно очень неплохая задумка. И со временем она может стать интересным для многих автолюбителей вариантом. В порядке мелкосерийного производства, по индивидуальным заказам сборку таких авто организовать совершенно реально. В серийное производство ее вряд ли запустят: слишком уж это технически сложно и, соответственно, дорого.

Хетчбэк «Приора» со всей ее по российским меркам роскошной начинкой (антиблокировочной системой тормозов, подушками безопасности, датчиком дождя, парктроником и многими другими элементами) – тоже очень достойная разработка. Но по большому счету это то, что Волжский автозавод должен был сделать еще давно. Главная особенность этого автомобиля – не какие-то действительно новации, а его российское происхождение. Что тоже немало: мы и здесь первые в стране. Как когда-то с разработкой и запуском в серию переднеприводной легковушки. Прекрасно, конечно, что мы приближаемся к европейским стандартам. Но, повторюсь, по-хорошему ведь должны были и могли! сделать это значительно раньше.

– **Автомобиль класса С, впервые представленный Волжским автозаводом, произвел на вас впечатление?**

– Знаете, я считаю, что платформа С для главного конвейера нашего завода – тупиковый вариант. Думаю, не стоит ВАЗу всерьез в этот класс лезть: из-за очень серьезной конкуренции на европейском авторынке удержаться в нем у нас практически нет шансов. Эта идея реальна только для индивидуальных заказов. Надо возвращаться к идее народного автомобиля стоимостью не выше 8 тысяч долларов. И ориентироваться, говоря о рынках сбыта, в основном на глубинку, а не на мегаполисы. И в этом нет ничего дурного.

Вообще же эта выставка в очередной раз подтвердила, что Волжский автозавод — единственное на постсоветском пространстве предприятие, которое способно достойно спроектировать, изготовить, испытать и запустить в серию свой автомобиль.

– Со скептиками, готовыми оспорить это мнение, на этой выставке вы тоже наверняка встречались?

– Общался с москвичами, которые говорили, что ВАЗ чуть ли не бульдозером разровнять нужно. Я им говорил: «Скажите, ваши родители сейчас как выглядят? Они так же молоды и красивы, как раньше, здоровы? Нет. Но вы же к ним из-за этого с отвращением не относитесь?» Волжский автозавод – родитель современного российского автопрома. И без преувеличения – настоящая кузница отличных кадров, успешно работающих сейчас, в том числе и на массе российских предприятий, собирающих иномарки. Как же можно плевать, если есть совесть, на своих родителей?

Встреч в Москве, как всегда, вообще было немало. Скажем, познакомился с достаточно крупным чиновником из Министерства экономики и развития. Узнал от него, что его ведомство два года не может получить от новых владельцев АВТОВАЗа ясных и внятных документов по развитию завода. А ведь для того, чтобы выделять автогиганту какие-то средства, ресурсы, эта документация обязательно должна пройти экспертизу в Минэкономразвития... То, что представителями «Рособоронэкспорта» предлагалось-таки к рассмотрению, не выдерживает никакой критики. Соответственно, о выделении серьезных средств из российского бюджета пока не может быть и речи.

– Волжский автозавод, получается, сам себе помочь не хочет?

– Скорее, не может, не умеет. Автомобильная промышленность очень специфична. А руководят сейчас заводом люди, не имеющие представления об этой специфике. Наверное, это по-своему умные и грамотные менеджеры. Но в другой области... Чтобы стать классным менеджером в сфере автопрома, нужно целенаправленно пройти суровую школу. И слова деятелей из «Рособоронэкспорта» о том, что они не могут найти в должном количестве грамотных управленцев для работы на ВАЗе, могут вызывать только невеселую улыбку, как мне кажется.

– ???

– Еще Ленин, создавая Красную армию, использовал опыт белых генералов. Не брезговали большевики и знаниями крупных промышленников, ученых и так далее. А на ВАЗе опыт бывших его «генералов» не используют сейчас совершенно.

Все генеральные директора Волжского автозавода, начиная с Полякова, придавали вопросам воспитания собственных кадров самое серьезное значение. Специалисты завода раньше очень много ездили, учились – и за рубежом, и внутри страны. Было совершенно нормально, когда до высоких постов вазовские руководители добирались, пройдя поступательно по ступенькам развития с низов. Зато и знали потом производство от и до.

– Но если сейчас ситуация другая, время другое...

– Да какое бы ни было сейчас время, если с умом и рационально подходить к вопросу подбора кадров, то сначала по сторонам внимательно осмотреться нужно! У нас, в Тольятти, есть уникальные специалисты, подобно которым в России единицы. Например, серьезный ученый – специалист в металловедении. Есть человек, входящий в мировую десятку крупнейших специалистов по проблемам утилизации транспортных средств. Но и он неинтересен нынешним руководителям автозавода, несмотря на то что его знания и опыт могут принести просто колоссальную прибыль. Да и в других областях

науки есть по-настоящему классные специалисты. Невостребованные... Ну, не искать на стороне умельцев нужно, а уже имеющихся, обладающих необходимыми опытом и знаниями у себя удерживать любой ценой, создавая им необходимые для плодотворной работы условия! И главный резерв – молодые специалисты.

– **А у нас приглашали и приглашают в последнее время варягов из Москвы...**

– Причем они прилетают в Тольятти на три-четыре дня в неделю. Но ведь таким гигантом, как ВАЗ, с его поточно-массовым производством так руководить не только нерационально, но и преступно. И по отношению к коллективу завода, и по массе других причин.

Текущность кадров на ВАЗе в последние два года постоянно растет. Первыми руководителями завода не ведутся приемы по личным вопросам. Даже на элементарном уровне мало делается, чтобы выпустить пар.

И лукавство процветает. Взять, допустим, реляции об успешно продающихся вазовских автомобилях. Машины считаются реализованными по новой вазовской системе учета уже после того, как дилеры перечислили за них деньги на завод! И неважно нынешним топ-менеджерам, что на самом-то деле автомобили не проданы, не дошли до конечного потребителя!

Еще одна беда АВТОВАЗа – непрерывные структурные изменения. Они настолько запутали документооборот на заводе, что аудиторы комиссии ЮТАК, которая контролирует соответствие систем менеджмента качеству международных стандартов, может практически остановить завод. Эта ситуация — мощная бомба замедленного действия.

– **Так получилось, что встретились мы, чтобы побеседовать о международной выставке, но быстро перешли к внутренним проблемам.**

– Ничего удивительного: слишком их много, причем прошли мы далеко не по всем. Изношенное оборудование в автосервисах, неосвоенные в должной степени мощности по «Калине»... Но я говорил и не устану повторять: потенциал у ВАЗа колоссальный, и самая главная его проблема — методы управления и кадры.

– **Наверное, вы не самая желательная для руководителей завода персона?**

– Возможно. Если бы я замолчал, не был так активен, не выступал в прессе, думаю, немалая часть современного вазовского менеджмента была бы рада.

Любезен был бы я начальству и заводу,

Когда б молчал, набрав в рот воду.

На той выставке, кстати, подходил ко мне Владимир Арцыков – руководитель пресс-службы АВТОВАЗа с распечаткой моего комментария «Вольному городу» по одному из вазовских вопросов. А газета именно в тот день и вышла. Оперативно переслали, а? По сути комментариев претензий ко мне не было, но вряд ли и эта публикация понравится. Впрочем, мне не привыкать.

Документ №4. (впервые опубликовано 13 марта 2009 года, автор – М. Лашманов).

Пусть руководство ВАЗа за свой счет оплачивает пансионаты и телохранителей

– **Юрий Кузьмич, что надо сделать ВАЗу, чтобы приблизиться к прежнему уровню продаж?**

– Прежде всего, нужно, чтобы топ-менеджмент ВАЗа восстановил доверие к себе со стороны коллектива Волжского автозавода и потребителей. За последнее время оно заметно ослабло. Было дано слишком много обещаний, начиная с «декабрьского вооруженного собрания» акционеров 2005 года. Тогда Борис Алешин обещал инвестировать со стороны государства в автопром 5 миллиардов долларов, львиная доля которых должна была пойти флагману автопрома – АВТОВАЗу. Потом были обещаны строительство одного завода, другого, линейка новых моделей, контакты с канадской

фирмой «Магна». Денег потрачено много, а результатов нет. И вот это доверие у специалистов Волжского автозавода к новому руководству оказалось сегодня на самом низком уровне за всю историю предприятия. С высококлассными специалистами НТЦ советуются в последнюю очередь, а иногда и не советуются вообще. Поэтому, я считаю, как Ленин когда-то использовал белых генералов и спецов при создании Красной армии и восстановления промышленности и финансовых институтов, так и «Рособоронэкспорту» нужно гордыню умерить, отправить своих племянников, шуринов и прочих родственников в Москву и на период кризиса вернуть на завод года на два прежних высококлассных специалистов. Хотя бы под надзором, как при Сталине, в шарашках.

– **Кого, например?**

– Например, Кучая, Ляченкова, Добындо, Скринского, того же Москалева, Галину Казакову, Николая Хатунцова... Эти люди в свое время получали зарплату в 3-4, даже в 5-7 раз меньше, чем получают их преемники, а работали не в пример лучше. Напомню, до прихода «Рособоронэкспорта» на ВАЗе было всего семь вице-президентов. Теперь их около тридцати. На самом деле вице-президенты сами не знают, сколько их сейчас на ВАЗе. Все вместе они никогда не собирались. На улице встретятся -- друг друга в лицо не узнают.

– **Кстати, такой вопрос. Много слухов ходит о зарплатах нынешнего топ-менеджмента. Нет ли у вас какой-нибудь достоверной информации об этом?**

– Нынешние, по имеющимся у меня неофициальным сведениям, имеют от 20 до 70 тысяч евро. Некоторые из них получали квартальную премию по 500 тысяч рублей. Такого не было вообще никогда. Что это за работа, за которую можно платить такие деньги? Поэтому Алешину надо заморозить зарплату, как сделал новый президент США в американском правительстве, и принести свои извинения, покаяться перед вазовцами в собственных ошибках.

– **Каких?**

– В несвоевременном повышении цен на автомобили, в преждевременном и непродуманном переводе транспортных схем на РЖД. Сегодня нам это будет очень тяжело и убыточно. Ведь ВАЗ уходил от железнодорожных перевозок в течение семи лет. Сегодня их можно использовать только там, где инфраструктура позволяет принимать эшелоны с автомобилями непосредственно в автоцентре. Во Владивостоке, сразу могу сказать, такое невозможно. А ведь вагоны необходимо разгрузить в течение трех часов (иначе -- огромные штрафы за простой), доставить машины в автоцентр. Более того, уверен, по дороге на Дальний Восток наши эшелоны могут обливаться краской, стрелять из охотничьих ружей, кидать камни. То есть машины придут туда уже нетоварными. Такое уже было, когда мы их возили в украинские порты на экспорт. На восстановление уходили огромные деньги. Поймите: бесполезно лезть в очаг пожара с бойлером, заполненным керосином. Поставлять «Лады» на Дальний Восток, когда там полностью негативное отношение к нашей продукции, просто неразумно. Нужно увеличивать продажи на линии Урал – Западная Сибирь, осуществлять малые поставки в Восточную Сибирь и, может быть, отдельные, по индивидуальным заказам, – на Дальний Восток.

– **Как вы относитесь к заявлению Алешина, что фирменный автосервис – это непрофильный актив АВТОВАЗа?**

– Мы, ветераны, самих московских топ-менеджеров называем «непрофильным пассивом» завода. Если бы он хоть немного знал историю его создания, то не говорил так. Вообще, я считаю, Алешину надо либо уезжать назад, в Москву, либо, если уж он так прикипел к ВАЗу душой, поставить Вильчика генеральным директором. Вильчик может справиться. Вопрос в том, согласится ли он. Сегодня, повторяю, все так запущено, такое недоверие к руководству, что может и не согласиться. Со специалистами никто из руководства давно не встречается. Сказать правду негде и некому. Если только в Интернете, да вот у вас, в «Вольном городе».

– Какие конкретно оперативные меры можно предпринять, чтобы разгрести товарные запасы?

– Алешин должен взять под личный ежедневный контроль (как Николаев и Каданников когда-то делали) продажи автомобилей в спецавтоцентре. Автоцентр – это лакмусовая бумажка всего российского авторынka. Если тут зашустрят, то и рынок через две-три недели начала хороших продаж в Тольятти за бурлит. Ситуация выглядит таким образом.

Почти два месяца на складе автоцентра стоит более пятисот автомобилей, готовых к продаже, но из-за устаревших процедур документооборота вазовцы не могут отдать деньги заводу, которые так нужны для возврата долгов поставщикам. Магазин «Жигули» может продавать до двух тысяч автомобилей в месяц. При этом скидка для вазовцев должна быть до 10% в зависимости от модели. Это даже выгоднее, чем платить две трети зарплаты, когда никто не работает. Бюрократические ходы на ВАЗе сегодня зашлякованы так, как не было никогда. Любая бумажка ходит в двадцать раз дольше, чем при Вильчике. Просто невозможно работать стало. Вы представьте, в маркетинговой службе работают молоденькие специалистки, которые живут в Москве, но на работе числятся на ВАЗе. Приезжают сюда раз в месяц. Им оплачивают дорогу туда-обратно, суточные. И они, живя дома с мамой и папой, получают все эти блага. Ну разве бы Поляков такое разрешил в годы строительства завода? Поэтому необходим еще один антикризисный шаг. Надо всему высшему руководству, кто получает зарплату больше 200 тысяч рублей в месяц, вменить в обязанность самим оплачивать свое проживание в пансионатах «Фортуна» и «Сосновый бор», самим оплачивать телохранителей, переселиться с иномарок на вазовские модели. Нельзя жить за счет завода в такие времена, получая гигантские зарплаты по сравнению с людьми, которые стоят у плавильных печей, работают на прессах, на конвейере. Такого разрыва в оплате труда, как на ВАЗе, нет в России больше ни на одном машиностроительном заводе. Пусть топ-менеджмент побеседует ночью один на один со своей совестью.

– По-моему, это самый нереальный вариант...

– Я вам сейчас даю оптимистичный прогноз. Доллар скакнул, таможенные пошлины подняли. Рынок сегодня повернулся к ВАЗу самыми привлекательными частями своего тела. Если бы двадцатую долю такой поддержки оказали в свое время Каданникову, то ВАЗ играл бы сейчас, как скрипка Страдивари.

– А как быстро разрешить проблему неплатежей поставщикам? Где взять эти пресловутые 20 миллиардов?

– При активизации продаж 20 миллиардов вернутся в течение месяца. А пока надо временно разрешить бартерные схемы. Отдавать поставщикам на сумму долга автомобили, как и раньше.

– Опять появятся посреднические фирмы, в которых теперь будут сидеть братья и шурины московских топ-менеджеров.

– Да бог с ними. Это же временно. Деньги-то вернутся. Таким ходом мы еще больше подсечем иномарки. Мы восстановим свою долю на рынке. Мне несколько раз звонил Александр Зибарев и рассказывал про свои схемы восстановления рынка в течение двух месяцев. Он гарантирует результат! Но никто же его, суперспеца, не приглашает. А он доктор наук, между прочим, член-корреспондент РАН...

– Как и Алешин.

– Но Зибарев-то защитился на материалах ВАЗа в период прошлых кризисов. Были времена и потруднее, чем сейчас, но завод выжил.

– Допустим, менеджмент не покается. Каков пессимистический сценарий развития событий?

– Тогда ВАЗ докатится в этом году до критической программы в 500 тысяч автомобилей. Продадим почти все, в этом я не сомневаюсь. Но рентабельность производства станет критической. Можно будет вводить внешнее управление.

– Скажите, зачем «СОКу» нужен дилерский холдинг «Лада-Сервис»?

– «СОК» еще не сказал окончательно, что он ему нужен. Ему просто навязывают автосервис в обмен на «ИжАвто».

– А зачем ВАЗу «ИжАвто»?

– ВАЗу он абсолютно не нужен. «ИжАвто» нужен фирме «Рено». По моему глубокому убеждению, «Рено» – это такая же хитрая фирма, как и «Дженерал моторс», которая захватила в России рынок внедорожников. С помощью АВТОВАЗа «Рено» тоже потихоньку берет контроль над российским авторынком. В Ижевск они переведут то, что никак не могут запустить здесь. Для ВАЗа все их проекты чрезвычайно убыточны. На площадях «Калины» делать «Рено», а «Калину» перевести вместо классики? Мы таким путем загубим и то, и другое, и третье. Я надеюсь на мудрость молодого, толкового, энергичного президента России Дмитрия Медведева. Думаю, что он в ближайшее время, возможно, посетит ВАЗ. И Владимир Путин к концу марта примет, наконец, правильные решения по российскому автопрому. Потому что автопром, как и во многих капстранах, это то звено (снова Ленина вспомню), взявшись за которое можно вытащить всю цепь. А в автопроме есть более важное звено – АВТОВАЗ, который выжил в 98-м году. Выживет он и сейчас. Выживет и «широкую, ясную грудью дорогу проложит себе».

*ВАЗ отправлять на свалку рано,
Пока страна «стрижет барана»
И «золотое есть руно».
Кусок «руна» уже в «РЕНО».
Да, ВАЗ еще в большой цене,
Причем с приличным «РЕНО ме-е-е».*

Документ №5. (впервые опубликовано 24 апреля 2009 года, автор – Т. Калинин).

Где деньги, ВАЗ?

– Юрий Кузьмич, в прошлом интервью вы так хорошо покритиковали команду Алешина, что возбудили едва ли не каждого человека, работающего в «высотке» ВАЗа. Вы сами-то не испугались собственной храбрости?

– Мне говорят: Кузьмич, ну что ты лезешь в эти дела? Но я же акционер. Хочу, чтобы завод всегда хорошо работал, наполнялись бюджеты города и области. При всей моей критике некоторых действий Алешина я уважаю этого человека. Он красиво говорит, умеет убеждать, великолепный теоретик. Правда, в его выступлениях не хватает эмоциональности. Ему бы с Жириновским на рыбалку съездить. К тому же у Бориса Сергеевича хорошие деловые связи, его уважает премьер-министр, а это в нынешних условиях очень важно. Вы помните, как однажды по телевизору его Путин ругал? А ведь ругают только тех, кого любят. Поэтому мне бы не хотелось, чтобы Алешин в смутный период покинул ВАЗ, как это произошло с Есиповским. Было бы обидно. Я же почему сказал в прошлом интервью, что ему надо уходить, поставив на свое место Вильчика? Хотел разозлить Алешина и его команду!

– Разозлились?

– Да, меня же теперь не пускают в «АВТОВАЗтехобслуживание», где я раньше работал и куда периодически приезжал. Хотя это, конечно, «детский сад». Ну что взять со старшего вице-президента, который младше моих детей?

– Кстати, в ответ на критику ваши оппоненты сказали, что благодаря Алешину на ВАЗ привлечены федеральные средства...

– Это, бесспорно, благо для завода. Другое дело, как распорядятся этими деньгами. И успеют ли деньги дойти вовремя? Не получилось бы так, что помощь дойдет тогда, когда ВАЗ нужно будет переводить «из общей палаты в реанимационное отделение». Вот в этот момент и могут сменить Алешина, хотя это будет вредно для нынешней ситуации.

Ему нужно опереться на опытных вазовских менеджеров – Владимира Кучая, Николая Хатунцова и других. Вспомните, как перед Бородинским сражением вернули в армию Кутузова. И менеджеров «СОКа» надо подтянуть в дилерскую сеть. Что с ними играть-то?

– **Вы сказали, что помощь может не успеть, однако руководство ВАЗа планирует выйти на уровень сборки в 57 тысяч автомобилей в месяц. Это реально?**

– Меня с первых дней прихода этой команды всегда удивляла их оптимистическая фантазия. Им бы поучиться у Виктора Николаевича Полякова, никогда не дававшего пустых обещаний. Вообще, сегодняшняя структура на ВАЗе как никогда туманна, хотя было обещано, что все будет четко и понятно. Вот один пример. Начальник управления, находящийся на 6-м этаже, пишет письмо своему директору, который сидит на 8-м этаже. Через канцелярию от директора приходит уклончивая резолюция. Начальник управления пишет повторно. Директор отвечает резолюцией, что нужно обратиться к вице-президенту, который сидит на 4-м этаже. Пишут туда. Вице-президент перенаправляет этот документ своему помощнику с предписанием, кому передать. Потом бумага возвращается к начальнику управления. В итоге три недели шла переписка по вопросу проведения совещания. У меня есть часть этой переписки. Я даже создал архив «парадоксального управления» на ВАЗе. В итоге сотни килограммов бумаги, имитация деятельности. До сих пор менеджеры ездят на «Лэнд Крузерах», да еще приобрели автомобили «Премьер» на базе «Приоры». Я считаю, что КПД управленцев-варягов на ВАЗе – около 2 процентов. Кстати, у меня есть ряд вопросов к руководству ВАЗа.

– **Любопытно...**

– Какова сумма от продажи акций при ликвидации перекрестного акционирования и куда ушли эти деньги? Далее. На что пошел миллиард долларов от продажи наших акций компании «Рено»? Получил ли ВАЗ деньги в полном объеме или частично? Если частично, то по какой причине? Еще не будем забывать, что завод владеет большой долей акций «GM-АВТОВАЗ». Какая прибыль от них? Продолжается ли поставка комплектов себе в убыток?

– **Думаю, прибыль небольшая...**

– Я уже говорил о том, что раньше с каждой «Шевроле Нивы» автозавод нес убыток от 600 до тысячи долларов. Подчеркиваю, с каждого автомобиля. Что же это за бизнес такой? Если бы мы получили при этом доступ к технологиям «Дженерал моторс»... Но мои товарищи по НТЦ подтверждают, что GM ничего не дал из своих ноу-хау. Наоборот, американцы загубили стремление ВАЗа выйти на рынок дальнего зарубежья с автомобилем «ВАЗ-2123», который сейчас называется «Шевроле Нива». Кстати, от «Шевроле» в этом автомобиле только «шильдик». То есть «GM-АВТОВАЗ» практически расчистил себе рынок за рубежом, ограничив поставки наших внедорожников и забрав бренд «Нива».

– **Недавно премьер-министр Путин сказал, что приобрел себе «Ниву»...**

– Это загадка. Никто толком не может сказать, что же купил Путин. Он либо оговорился, либо не знает, что бренд «Нива» сейчас не принадлежит ни ВАЗу, ни России. Он принадлежит совместному предприятию «GM-АВТОВАЗ». То, что выпускается сейчас на ВАЗе, называется «Лада 4x4». То есть он купил или «Шевроле Ниву», или «Ладу 4x4», или «Ниву», но выпущенную до 2002 года.

– **Наверное, премьер-министр не вникал в такие тонкости. Зачем ему знать, что «Нива» это уже не «Нива»?**

– Но его могли поправить те, кто в курсе. В связи с этим у меня еще вопросы: какую «Ниву» купил Путин? Какого года выпуска и по какой цене? Когда АВТОВАЗ вернет бренд «Нива»? Почему бы не воспользоваться кризисом, не выкупить у готовящегося к банкротству «GM» нашу долю в совместном предприятии? А потом купить руководителям «GM-АВТОВАЗ» билет на самолет за счет СП, попрощаться и отправить их обратно в Детройт.

Задаю очередной вопрос руководству ВАЗа. Каков истинный убыток предприятия за 2008 год? Я акционер, но точной суммы не знаю. Было произведено 801563 автомобиля. Выручка вроде бы составила 160 миллиардов рублей. То есть получается, что мы установили рекорд по производству, и это притом, что декабрь завод работал не в полную силу. Согласно справочнику «Автомобильный рынок России-2009», продано было 640 тысяч автомобилей. Это только на внутреннем рынке. А ведь мы еще много тысяч продали на экспорт. Если мы столько продали, то где деньги? На что их потратили?

– **Правда ли, что экспорт автомобилей считается убыточным для завода?**

– Да, но дело в том, что до 1998 года для нас поставка машин на экспорт была важна с точки зрения получения истинной оценки качества. Сейчас же, когда российский рынок заполнен иномарками, отправка машин на экспорт больно бьет по карману предприятия.

– **В планах завода значится производство автомобиля класса «С». Ваше отношение к этому?**

– Не надо в ближайшие годы тратить деньги на организацию поточно-массового производства автомобиля класса «С», где мы уже продаем «Приору». Здесь нам ничего не светит. Наши классы – «А» («Ока») и «В» («Калина»), где конкурентов меньше. Можно делать «С» и «D», но в опытно-промышленном производстве, обладающем мощностями выпуска до 40 тысяч машин в год. Нет внятных ответов от руководства, есть ли какой-то бизнес-план по производству автомобиля «ВАЗ-2116» (класс «С»). По моему мнению, этот автомобиль в ближайшие пять лет будет мало востребован на российском рынке. То есть при вложении сумасшедших средств эффект окажется маленьким и обострится внутренняя конкуренция.

– **Ваше мнение по поводу недавнего партнерского соглашения с «Рено»? Мы собрались делать автомобиль на базе «Логана». Нужно ли нам это и где его будут делать, на ваш взгляд? Не в цехе ли «Калины»?**

– На ВАЗе был приказ, подписанный Артяковым, согласно которому производство «Калины» должны были перевести на одну из линий главного конвейера. Ветераны ВАЗа забеспокоились. Делать этого нельзя, иначе мы просто потеряем «Калину». Слава богу, потом руководство одумалось. Если уж очень хочется делать «Логан», то выкупите «GM-AВТОВАЗ» или делайте его на заводе в Ижевске.

– **В этом году Волжский автозавод отметит маленький юбилей – 40 лет фирменному автосервису. Вы в свое время много сил вложили в его развитие...**

– Да, юбилей будет 25 сентября. Проработал я там много лет. С первых дней создания фирменный автосервис находился под пристальным вниманием и руководства завода, и Минавтопрома СССР, и каждого автолюбителя. В связи с этим меня очень поразили и огорчили слова нынешнего президента ВАЗа Алешина о том, что фирменный автосервис - это непрофильный актив. Я аж вздрогнул, когда об этом услышал, ведь в непростых нынешних условиях главное - не произвести продукт и не продать его, а завоевать и сохранить клиента. Я считаю, что одна из причин нынешних бед ВАЗа - именно разрушение целостной системы фирменного автосервиса. Поменяли сильнейших директоров автоцентров - Александра Аверина в Нижнем Новгороде, Анатолия Бартенева в Екатеринбурге. Фактически разваливается автосервис в Волгограде, который раньше возглавлял Юрий Климов. Таких перемен десятки. Зачем менять коней на переправе? Все эти люди могли бы и сейчас обеспечивать продажи и поддерживать связь с потребителем. Однако большинство из них заменили бывшими военными с «Рособоронэкспорта». Это либо родственники нынешних менеджеров ВАЗа, либо друзья. Хорошо еще, что менеджмент не лезет в дело производства автомобилей, не устраивает там кадровые перестановки. Спасибо им за это. Если такое произойдет, то завод через год-два может остановиться. А вот экономический блок, научно-технический центр и, самое главное, дилерскую сеть они зря потревожили. Последствия негативные.

– **К чему может привести деградация фирменной сети?**

– Это великая опасность. И совету директоров АВТОВАЗа и французам нужно обратить на это серьезное внимание. Сегодня руководитель этого блока пока не готов к рациональному управлению. Нет опыта, достаточных знаний, а хорошие родственные связи не заменят профессионализм. Вот пример. Вы помните акцию в прошлом году: «Калина» на 15 тысяч дешевле? Акция умная, но ее исполнение принесло не только прибыль. Во-первых, сколько денег было потрачено на рекламную кампанию (кстати, всего в 2008 году на рекламу ушло 1582 миллиона рублей)? По информации из моих источников, если бы мы не устраивали рекламную кампанию, а отдали эти деньги на снижение цены, наши «Лады» разлетелись бы, как горячие пирожки. Во-вторых, в договорах с дилерами было указано, что в течение 10 дней с момента сдачи отчета по продаже они получают премию для компенсации своих затрат. Сейчас ВАЗ рассчитывается с дилерами по этой акции только за октябрь. То есть дилеры не получили компенсацию за 7 месяцев. Кстати, недавно началась новая акция: «Автомобили 2008 года выпуска со скидкой». Дилеры молча «саботируют» эту идею, потому что не верят старшему вице-президенту по продажам и маркетингу Алексею Криворучко. Не верят потому, что с ними не рассчитались за прошлую акцию. А на что им жить?

– **В общем, доверие дилеров подорвано...**

– Да. Зато в Москве функционируют «дочки» АВТОВАЗа, на содержание которых тратятся огромные средства. Чем они занимаются? Какую прибыль наносят? Дополнительно к московскому представительству там же, в столице, был создан холдинг «Лада-сервис». Он был и раньше в Тольятти, но дилерской сетью управлял только в странах СНГ. Кстати, гендиректоры некоторых автоцентров, входящих в холдинг, не являются членами совета директоров своих предприятий. Например, в Ростове-на-Дону, в Тюмени и так далее. Так вот, по договору, который холдинг «Лада-сервис» подписал с дилерами, последние должны ежегодно перечислять один процент от денежного оборота. А это путь к убыточности. Так и произошло. Сейчас почти все дилеры на грани банкротства.

– **Все? Включая «Автоцентр-Тольятти-ВАЗ»?**

– Это отдельный разговор. «Автоцентр-Тольятти-ВАЗ» должен был непрерывно продавать автомобили вазовцам. По факту же продажа машин работникам завода в 2009 году началась только в середине марта, а клиенты начали получать машины только в 20-х числах марта. То есть 2,5 месяца не продавались автомобили. И это в тот момент, когда у завода финансовые проблемы, а люди бегали с пачками купюр и говорили: «Ну вот же деньги, продайте!» В связи с этим у меня вопрос к генеральному секретарю АВТОВАЗа Ольге Владленовне Анчишкиной, которой было поручено кураторство этой проблемы. Почему так долго разрабатывались эти бюрократические схемы, продолжались обвинения автоцентра в том, что он не рассчитался с заводом за ранее проданные автомобили? Ну так вы примите решение. Либо смените директора, либо разрешите продавать, но под жестким контролем. Откуда у автоцентра будут деньги, если он не торгует? Так почему же генсекретарь «тянула резину», а ведь у нее зарплата в несколько раз больше чем у президента России.

Документ №6 (впервые опубликовано 17 июля 2009 года, автор – Т. Калинин).

Таких долгов у ВАЗа не было никогда

– **Юрий Кузьмич, с момента нашей с вами последней встречи ситуация на автозаводе, к сожалению, не улучшилась. Реализация машин по-прежнему не на высоте, доходы рабочих падают...**

– Это мы с вами думаем, что ситуация ухудшается, а по мнению топ-менеджеров «Рособоронэкспорта» и «Ростехнологий», она заметно улучшилась. Иначе как объяснить, что Борис Алешин ушел в отпуск? Когда во время такого шторма капитан покидает

корабль, он либо спасает свою жизнь, либо это очередной продуманный ход. Я думаю, что Борис Сергеевич может из отпуска не вернуться.

– **Такие слухи, действительно, ходят...**

– Я не исключаю, что место исполняющего обязанности руководителя завода может занять исполнительный вице-президент господин Комаров.

– **Еще говорят, что Вильчик возвращается...**

– Так он уже на заводе кабинет занял, но в каком качестве, пока неясно.

– **В любом случае, возвращение Вильчика – это благо, не так ли?**

– Есть такое выражение: «На дохлой лошади сбрую не меняют». Поэтому Вильчика сейчас убирать нельзя. Он способен помочь. Завод в реанимации, ему нужны капельница и искусственная вентиляция легких.

– **А разве выделенные правительством 25 миллиардов рублей – это не искусственная вентиляция?**

– А вы знаете, какие убытки по международной отчетности показал Волжский автозавод за прошлый год? Более 24 миллиардов рублей. В истории завода убытки были, но таких – никогда. Для сравнения: в 2007 году прибыль составила 3 миллиарда 669 миллионов. То есть разница в деятельности – больше 28 миллиардов. И это под руководством французов, и в частности, старшего вице-президента по управлению затратами Алена Карреры. Вот он управлял затратами так, что административные расходы за год увеличились на 22 процента и дошли до 19 миллиардов 506 миллионов рублей, расходы по продаже продукции увеличились на 25 процентов (до 10 миллиардов 533 миллионов). И прочие операционные расходы – в 3,7 раза (до 28 миллиардов 130 миллионов). Убыток от основной деятельности (административные затраты, расходы на брак и так далее) в 2007 году был 8 миллиардов 256 миллионов, а в 2008-м – почти 26 миллиардов. Это характеризует французскую команду. Вот еще одно интересное сравнение. В структуре себестоимости в 2008 году сырье и материалы были 18 процентов, а в первом квартале 2009-го – 20,8 процента. Затраты на оплату труда также увеличились с 10,83 до 11,26 процента.

– **Невеселые цифры вы назвали...**

– Фактически, если завод показал такие большие убытки, да еще и сейчас они продолжают расти, ВАЗ может сам объявить себя банкротом. Без вмешательства правительства выжить он уже не способен.

– **А что даст банкротство?**

– Это даст жизнь городу. К нам пришли люди, которые обогащаются за счет Волжского автозавода. Они оказались не способными выполнять свои обязанности. 21 июля будет третья годовщина закладки «могильного камня» в строительство неизвестного завода на западной стороне ВАЗа. 22 декабря еще одна третья годовщина – подписания рамочного соглашения о сотрудничестве с «Магной», предусматривавшего разработку автомобиля на унифицированной платформе класса «С», создание системы производства и поставка автокомпонентов европейского уровня, создание сборочного производства мощностью 450 тысяч автомобилей в год. Вот такие впереди печальные даты торжественных заявлений и обещаний этой команды, которая пришла и пока ничего не сделала, кроме того, что привела завод к банкротству. После исторического акционерного собрания в 2005 году (я называю его «декабрьское вооруженное собрание») я написал такую эпиграмму:

Так что Тольятти ждет теперь?

Каких нам ждать еще потерь?

Пришли варяги и хапуги?

Иль государевы слуги?

Разгонят или нет народ?

Не обанкротят ли завод?

Заводу жить, иль умереть?

Что ж, скоро будем посмотреть.

– **Наверное, сейчас уже можно ответить на эти вопросы 3,5-летней давности...**

– Никогда варяги и хапуги не приводили ни одну организацию и предприятие к положительным результатам. Что произошло на ВАЗе за это время? Разогнали весь старый менеджмент, кандидатов наук, защитивших диссертации на базе Волжского автомобильного завода – Владимира Кучая, Анатолия Рыжкова, докторов наук (Васильчука, Ляченкова). Понабрали «пацанов», которые фактически загнали автозавод в угол. Вот один пример. В последние годы рекламная и консалтинговая деятельность завода вызывает много вопросов. Ответы может дать либо прокуратура, либо счетная палата. Есть такая контора – «Бостон Консалтинг Групп», которая разрабатывает предложения по улучшению продаж и сокращению затоваривания путем предоставления скидок на определенные модели и комплектации. В эту находящуюся в Москве консалтинговую группу с иностранным названием уходят миллионы рублей. А если эти деньги (как и те затраты, которые используют для отмывания денег на рекламе) направить на снижение цены автомобиля, продажи бы намного выросли. Вполне можно делать скидку до 20 процентов на любую модель, что позволяет российское законодательство. Есть схемы, которые разрабатывались 10 лет назад и которые были доведены до совершенства. Но для этого нужно изменить порядок торговли, исключить длительное оформление документов по платежам, получению ПТС, передаче конкретного автомобиля дилеру. Сегодня на это уходит от двух недель до месяца, и в итоге клиент плюет и идет покупать иномарку. Дилеры настолько затюканы этим сложным оформлением, настолько потеряли доверие, что без смены руководства маркетинга и торговли, ничего изменить нельзя.

Где-то в середине 80-х годов «Дженерал моторс» испытывал подобные затруднения, когда недоверие между руководством и дилерами доходило до критической точки. Об этом написано бывшим вице-президентом компании Джеймсом Патриком Райтом в книге «ГМ в истинном свете». Вот цитата оттуда: «Конечно, наряду с хорошими имелись и плохие, бесчестные дилеры. Некоторые, например, прославились тем, что совершали жульнические операции с гарантийным ремонтом». То же самое сейчас происходит и у нас. Жульнических операций с гарантийным ремонтом становится все больше, потому что стоимость нормо-часа АВТОВАЗ сильно занизил, и дилеры, чтобы оправдать гарантийные затраты, начинают приписывать, чем оказывает медвежью услугу заводу. Затраты на гарантию растут, а это говорит о том, что качество падает. И на самом деле, качество на заводе поползло вниз. Карточек разрешения стало больше, пропускают некачественный металл в МСП, в прессовом производстве. А все потому, что поставщики, не получая от завода денег, начинают впаривать ему брак. То есть на ВАЗе пропуск материалов, не соответствующих техническим условиям, становится массовым явлением. Конструкторов и дирекцию по качеству вынуждают подписывать эти карточки разрешения.

– **Вы очень часто критикуете заместителя генерального директора по сбыту и техническому обслуживанию Алексея Криворучко. Ну, уберут его, придет другой, за спиной у которого также будет стоять кто-то из «Ростехнологий» или «Рособоронэкспорта»...**

– У меня есть такая эпитафия:

Идет ВАЗ не по той дорожке.

Дождемся, может, Прямоножки?

Может, правда, дождемся? У нас есть кадры, которые могут поправить положение. Я уже называл людей, которых можно и нужно вернуть на завод.

– **А зачем руководству ВАЗа возвращать этих людей, если они им не нужны?**

– Вот в чем и дело-то. Это наводит на мысль, что, скорее всего, задумано обанкротить завод, скупить акции, снова перепродать... Вы знаете, в скольких предприятиях так или

иначе присутствует Сергей Чemezov? Возникает мысль. Нужно, чтобы дума приняла закон, запрещающий одному человеку возглавлять более трех предприятий. Он же физически не успевает. Вспомните недавнее интервью Чemezova, в котором он говорил о том, что в 2005-м, до прихода «Ростехнологий», третья смена на ВАЗе работала на бандитов. В этом интервью показано полное незнание обстановки на ВАЗе. Говорится, что АВТОВАЗ дышал на ладан, а завод в 2005 году был на подъеме, работал с хорошей прибылью. И так заявлять председателю совета директоров... Говорить, что Каданников не управлял заводом... Да это московские топ-менеджеры не управляют заводом, а только стригут купоны. С коллективом не встречаются. В сравнении с Каданниковым Чemezov – дилетант. Сейчас работают по тем документам, которые разработаны при Каданникове. К примеру, программа по качеству, разработанная Васильчуком. Два года работали по ней, а как только ее начали менять, показатели по качеству пошли вниз. В общем, один негатив, нет слов для возмущения. На рекламу тратятся огромные деньги. Вот сейчас они журналистов возили на тест-драйв в Калининград. Да если эти деньги отдать на понижение цены «Приоры», очередь сумасшедшая выстроится. А они тратят деньги на журналистов, на чартерные рейсы, на выпивку.

– Во время прошлого нашего интервью вы задавали вопросы руководству АВТОВАЗа. Сегодня о чем-то спросить хотите?

– Да, хочу. В отчете за 1-й квартал в разделе «Кредиторская задолженность» есть пункт 2.3.1. Там написано, что общая кредиторская задолженность до одного года составляет 81 миллиард 735 миллионов. Свыше одного года задолженность -- 11 миллиардов 520 миллионов. Есть еще прочая кредиторская задолженность. Там написано, что в составе прочих долгосрочных обязательств отражена рублевая беспроцентная задолженность по векселям на предъявителя со сроком погашения в 2017-2030 годах на сумму 9 миллиардов 129 миллионов рублей. Что это за векселя такие? Куда ушли эти деньги? Вот тоже задание для прокуратуры и счетной палаты.

– А можно то же самое, но проще?

– Вот я и прошу объяснить. Я так понимаю, что кто-то взял эти 9 миллиардов и дал заводу векселя, которые можно будет предъявить не раньше 2017 года. Получается, что 9 миллиардов, которые могли бы сейчас пригодиться, куда-то ушли. Есть еще задолженность. В конце прошлого года завод приобрел банковские векселя на сумму 4 миллиарда рублей с рассрочкой оплаты до июня 2009 года под 10 процентов годовых. Вместо того чтобы эти деньги направить на погашение задолженности перед поставщиками, они приобрели векселя. Зачем? Что выиграли от этого? Сыграли на изменении курса валюты? Сомнительно.

– Кстати, в начале года ходили слухи, что топ-менеджеры АВТОВАЗа якобы играют на курсах валют и что им выгоднее ждать роста курса доллара, нежели запускать производство в январе...

– Тогда надо объяснить, сколько мы на этом выиграли. Покажите прибыль от этой деятельности. Кто на этом нагрел руки? А сколько мы потеряли на том, что подсадили поставщиков. Какие валютные игры, когд, как говорится, жрать нечего?

– А получили ли вы ответ хоть на один из тех вопросов, которые задавали руководству завода во время прошлого нашего интервью?

– Я не жду, что они выполнят то, что я говорю. Однако количество вице-президентов сократили в два раза, зарплату уменьшили, но не так, как надо. Телохранители прячутся, в пансионатах вроде руководство АВТОВАЗа теперь платит больше, хотя подтверждения у меня нет. С поставкой машин на Дальний Восток вроде завязали. Французы многие уехали, в частности Ян Венсан, которого я называл растратчиком.

*О! «Дорогуша» Ян Венсан –
Пришелец из «Рено-Ниссан».
Сосущих ВАЗ своих полно*

Вали в Париж, «соси» «Рено»

И вообще, по каждому из моих замечаний я вижу существенные изменения, хотя отношу это к случайным совпадениям.

Падет ли ВАЗ, «РЕНОй» пронзенный?

Или поддержит ВАЗ страна?

Это я переделал две строчки из «Евгения Онегина».

– **Юрий Кузьмич, давайте о чем-нибудь хорошем...**

– Хорошее в том, что коллектив завода зажался, накапливает злобу, но работает. Хорошо, что взрыва нет, что терпение вазовцев бесконечное.

– **Терпение или запуганность, боязнь потерять то малое, что имеешь?**

– Запуганность – это сопутствующий фактор. Но вообще, терпение у вазовцев колоссальное, и это притом, что завод фактически банкрот. Поэтому я считаю, что Борису Алешину после отпуска на завод лучше не возвращаться. Это снимет хоть какое-то напряжение, продлит терпение вазовцев, даст какие-то надежды. Может быть, августовский совет директоров решит этот вопрос?

– **А со спросом на машины что делать?**

– Волжский автомобильный завод во времена любых кризисов всегда выигрывал. И когда в 98-м году доллар рос, ВАЗу это было выгодно, потому что мы держали низкие цены. Сегодня мы подняли цены и держим их изо всех сил. Делаем рекламные акции, привлекаем иностранцев. А клиент видит, что качество все хуже. Давно известно, что рекламная шумиха обратно пропорциональна качеству товара. Сейчас нужно выпускать самые дешевые комплектации.

– **Вы говорите, что нужно выпускать самые дешевые комплектации, а между тем, когда дилеры встречались с Борисом Алешиним, они жаловались, что нет машин с автоматической коробкой передач. Мол, теряем женщин-покупательниц...**

– С коробкой-автоматом дилерам машины нужны, но мелкими партиями. Спрос на них будет мизерный, потому что качество нашей АКП оставляет желать лучшего. Фирма «КАТЭ» привезла недавно автоматическую коробку. Поставили ее на «Калину», а через несколько дней коробка потекла. Ее разобрали, снова собрали, а потом опять какая-то неисправность. Хотя на ее создание затратили уже сотни миллионов рублей.

– **«КАТЭ» - это какая-то местная фирма?**

– Нет, это фирма, которую возглавляет жена Чемезова. Ее зовут Катерина, Катя, Катэ. Покупайте готовую коробку передач за рубежом, обучите дилеров, пусть они сами ставят, если им нужно. Какие женщины будут покупать наши «Калины» с автоматической коробкой, когда есть великолепные японские и корейские автомобили с АКП, которые стоят почти столько же.

– **У нас пока нет японских автомобилей с автоматической коробкой передач за 280 тысяч...**

– Почему? Трехлетние японские машины столько стоят. А по качеству они все равно лучше, чем наши новые. И это мнение специалистов, а не мое личное. То есть мы пытаемся залезть не в свою нишу. Дилеры иногда для отвлечения внимания и чтобы задать умный вопрос, говорят такую фигню, не изучив спрос.

– **То есть главная причина низкого спроса – это цены?**

– Не только. Сейчас отменяют продажу автомобилей вазовцам по программе «50 на 50». По этой программе в январе продали 7 машин, в феврале – 8. Потом мы с помощью «Вольного города» подняли шум. Лишь в марте продажи наладились – 363 автомобиля, в апреле – 529, в мае – 448, в июне – 542. То есть всего по программе «50 на 50» продали 1897 машин. Но так как у ВАЗа нет уверенности, что рабочие с осени будут получать нормальную зарплату и платить кредиты, программу решили ликвидировать. И вот вместо того чтобы продавать автомобили, они нанимают иностранную консалтинговую группу, которая учит торговать.

Две смены на ВАЗе – это реально

– Грустный в этом году получается День машиностроителя. Увольняют 5 тысяч работников ВАЗа, еще 31 тысяча на очереди. Оправданы ли эти меры? Чего нам еще ждать?

– Могу сказать, что праздник грустный лишь отчасти. Подавляющее большинство вазовцев отлично понимает, что сокращение необходимо. Другое дело, что каждый считает себя более нужным заводу, чем его сосед. Средняя текучесть на заводе – около 10 процентов в год (то есть около десяти тысяч человек уходит, а на смену им приходит столько же), поэтому увольнение 5 тысяч человек вполне укладывается в эти нормативы. Пенсионеров на ВАЗе около 12 тысяч человек, поэтому трагедии я не вижу. Операция на теле ВАЗа нужна, но надо знать: квалифицированный ли хирург, есть ли все медикаменты, не отрежут ли лишнее, и самое главное: все ли продумано, чтобы больной после операции не скончался?

– Хорошо, а еще 31 тысяча претендентов на сокращение?

– Это уже проблема. Хотя сейчас, когда соотношение цена -- качество не в нашу пользу, можно, конечно, выпускать еще меньше и численность сократить еще больше. Поляков и его команда всегда стремились держать цену в нашей нише – от 4 до 8 тысяч долларов. Где вы видели, чтобы внедорожник стоил дешевле, чем седан? А у нас это именно так. Сегодня все больше просматривается желание наших иностранных партнеров сократить объем выпуска автомобилей на ВАЗе, увеличивая объем выпуска иномарок.

А вообще, для меня самый грустный праздник этого года не День машиностроителя, а 40-летие фирменного автосервиса, которое будет отмечаться 25 сентября. Никаких поздравлений, мероприятий. Мы никогда так горько не отмечали наш праздник. Фирменная сеть трещит по швам. Около 20 процентов наших дилеров в предбанкротном состоянии. И самое печальное – автоцентр «Тольятти-ВАЗ», где я в свое время был директором. Там тяжелейшее положение. Им даже не дают запасные части на гарантию.

– Почему?

– Они брали деньги на развитие, строили свой автосалон. Потом спад, сбой продаж вазовцам. А у них же все доходы от продажи. Техобслуживание еще работает, а вот торговля автомобилями и запчастями в агонии.

– У остальных дилеров схожие проблемы?

– Да, долги. Например, «Элекс-Полюс» – одна из сильнейших дилерских сетей. Ее искусственно обанкротили, и теперь она принадлежит зятю бывшего первого вице-президента АВТОВАЗа Александра Пронина (сейчас он президент холдинга «ЛАДА-СЕРВИС»). Вот оно, кумовство, родственные связи.

– Кстати, о банкротствах. Недавно прошла информация, что прокуратура возбудила дело о преднамеренном банкротстве «Иж-Авто», где руководителем был Добындю...

– Почему был? Он и сейчас там, восстанавливает работу. Вряд ли банкротство «Иж-Авто» преднамеренное. Вся эта информация распространяется для того, чтобы дискредитировать предприятие и подешевле купить его акции, желающих на которые очень много. Сегодня СМИ играют не последнюю роль в понижении активов акционерных обществ.

– Юрий Кузьмич, если на ВАЗе сократят 31 тысячу человек, верите ли вы в то, что завод еще когда-нибудь заработает в две смены?

– Конечно, но только затраты будут несоизмеримые. Для восстановления работоспособности придется вкладывать намного больше денег. Но завод способен, я верю.

– На чем основан ваш оптимизм?

– На том, что некоторые действия нового руководства говорят о начале нешуточной борьбы за снижение себестоимости автомобилей. Это и сокращение количества вице-президентов, дирекций, и приведение в соответствие зарплат топ-менеджеров. Но самое главное, все наладится, если высший менеджмент покажет прозрачность своих доходов, если не будет место алчности и жадности. Если же будет продолжаться то, что было при Нагайцеве, Артякове и Алешине, то восстановимся мы нескоро. Но в том, что восстановимся, я не сомневаюсь, потому что Волжский автозавод – это минимум один процент ВВП России.

– **Ваше мнение относительно объединения ВАЗа и КамАЗа в холдинг?**

– Сомнения в доведении до логического конца принимаемых решений все крепнет и крепнет. По улице Воскресенской до сих пор висят щиты «АВТОВАЗу – 40 лет». Их вешали три года назад и до сих пор не обновили, хотя за это время потрачены миллионы рублей на разные пиар-акции. Музей завода в учебном центре на грани развала. И вот еще что очень сильно обижает ветеранов: холле заводоуправления все чаще отсутствуют цветы возле бюста Виктору Полякову. Неужели у менеджмента нет денег, чтобы два раза в неделю ставить по четыре гвоздики? Все это говорит о том, что если на ВАЗе будут руководить варяги, которые не везут сюда свои семьи, работая вахтовым методом, автозаводу не встать на крепкие ноги. И объединение с КамАЗом – это лишь разговоры для повышения стоимости акций Волжского автозавода. Кстати, я думаю, что они скоро упадут.

– **А какова сейчас их стоимость?**

– Около 20 рублей, а реальная, на мой взгляд, – пять рублей.

– **Еще один недавно озвученный проект – совместное предприятие с «Рено»...**

– На ВАЗе французский «лягушачий грипп». Завод заболел этим вирусом. Французы за счет уменьшения выпуска наших автомобилей хотят увеличить долю «Рено Логан» на российском рынке. И им это удастся. Кстати, с «Рено» мы работаем так: они говорят по-французски, потом это переводят на английский, потом на русский, потом в обратную сторону. Еще и тут посредники.

– **То есть 25 процентов акций ВАЗа они покупали лишь для того, чтобы продвигать «Логан»? Не больно ли хитро?**

– Ну почему больно хитро? Просто хитро, а больно будет потом. Да, именно для этого и покупали, чтобы задушить нас в объятиях. Это самый лучший способ блокировать развитие АВТОВАЗа с помощью Нагайцева, которого они прибрали к рукам. Поэтому ничего за четыре года на ВАЗе не сделали и не сделают. Собственные разработки – в ящик, а занимаются совместными предприятиями с «Рено-Ниссан» и так далее.

– **Хотите сказать, что спланирован развал завода?**

– Да. Вот если бы «НОВИКОМБАНК», чьи акции на сумму миллиард 600 миллионов купил завод в конце прошлого года, выкупил их назад, я бы поверил в серьезные намерения по восстановлению завода. Мы тогда спасали этот банк, точнее, Алешин спасал свой карманный банк, в котором все счета «Рособоронэкспорта». Кроме того, «Тройка-диалог» на раскольцовке акций Волжского автозавода заработала себе не менее 600 миллионов евро. То есть деньги, которые завод получил от продажи акций «Рено», осели там. Сегодня «Тройка-Диалог» – один из владельцев нашего завода, так почему они не вкладывают деньги в развитие? Коллектив ВАЗа не верит, что эти хозяева могут восстановить работоспособность.

– **Относительно еще одной любопытной инициативы господина Комарова: сократить количество публикуемых о ВАЗе заметок...**

– Я не верю, что он лично давал такую команду. Это такой же миф, как и то, что Артяков вернул заработанные на ВАЗе полтора миллиарда. Считаю, что это черная пиар-акция против Комарова. Вообще, по соотношению позитивного и негативного в действиях Комарова пока процентов 80 позитива.

– Да и, в принципе, сократить количество заметок, наверное, нереально...
– Ну зачем обсуждать то, чего не говорил Комаров? Говорят, что эту информацию запустила пресс-секретарь Алешина.

– Прошла информация о том, что прокуратура рассылала дилерам ВАЗа запросы относительно их потребности в автомобилях...

– Это все муть. Мне один из дилеров сказал, что недавно они получили письмо из дирекции по развитию дилерской сети с требованием объяснить причины уменьшения объемов продаж в августе. Путин знает, вся страна знает, почему плохо продаются машины, а дирекция по продажам не ведает. И при этом дилерам угрожают, что если те не объяснят причины, то будет рассматриваться вопрос о снижении квот на продажу и даже по лишению дилерства. Это такой маразм, который в страшном сне не приснится. Теоретически прокуратура могла сделать тот запрос, о котором вы говорите, но это не ее дело – вмешиваться в работу акционерного общества. Если бы они расследовали, куда делись автомобили на ВАЗе, я бы понял. Недостача – несколько тысяч. Отдали на УРП (управление региональных поставок), а ни машин, ни денег нет. Вот это интересно. Или судьба денег от продажи акций ВАЗа компании «Рено». Но прокуратура молчит.

– Так хватает дилерам машин или нет? Ведь потребность в «Приоре» в августе была, когда завод стоял...

– Если у дилера много денег, то он может купить то, что хочет, по предоплате. Но сегодня денег нет, а кредит под нормальный процент взять очень сложно. Поэтому дилер берет у клиента деньги за какой-то конкретный автомобиль, накапливает их, выкупает у ВАЗа машины. Только после того, как завод получает подтверждение, что деньги пришли, дается разрешение на выдачу ПТС. А клиент без автомобиля все это время. Разрушили систему продаж, разогнали опытных специалистов. Поляков не зря говорил, что создать систему автосервиса сложнее, чем построить завод. Я просил Алешина: «Ну сходите на автоцентр, как это делал Поляков. Вы же с ним родились в один день, 3 марта. Побеседуйте с товароведом, продавцами, и они вам скажут, почему не идут продажи». Когда я был директором автоцентра «Тольятти-ВАЗ», сидел с товароведом, ездил на автобусах, слушая вранье водителей о рэжете. Хотя бандиты есть, и я с ними встречался. Говорил, что готов их обучить работе на компьютерах, чтобы они продавали автомобили, а не отнимали деньги на выходе. И они, между прочим, учились на курсах, а некоторые из этих людей потом были депутатами в городской думе.

– Во время одной из наших встреч вы задавались вопросом, какую все-таки «Ниву» приобрел себе Владимир Путин. Удалось узнать?

– Да, показывали по телевизору, как он в Сочи на ней журналистов катал. У него «Нива» (точнее, «Лада» 4x4, так как бренд «Нива» ВАЗу не принадлежит) под названием «Джунгли», сделанная в управлении спортивных автомобилей. Есть одна легенда в связи с этим, причем я в нее верю на 99 процентов. Когда эту машину привезли в Москву, то сдали ее в гараж особого назначения, где ее частично разобрали для проверки на наличие жучков, радиоактивных веществ и так далее. А когда собрали, то Владимир Владимирович проехал 400 метров и сказал, что она плохо едет. После этого ее перебирали уже наши специалисты, и теперь она ездит очень хорошо. Кстати, сейчас есть «Нива-3» – великолепный автомобиль, который мог бы вытащить Волжский автозавод из болота. Но Нагайцев, дальний родственник Чemezова, гнобит эту тему изо всех сил.

– Так как же заводу сегодня выходить из кризиса? Снова просить помощи у правительства?

– Вот сейчас идет сокращение кадров на заводе. Нужно посадить чиновников, чтобы они написали сочинение на тему: «Как вывести завод из кризиса?» и на основании результатов решить, кого сократить, а кого нет. Если люди не могут связать двух слов, то зачем они нужны? Вот есть управление контроля и координации инвестиций в техническое развитие, состоящее из пяти человек, где числится жена одного из вице-президентов. Я не знаю, сократили сейчас это управление или нет. Если нет, то я

Комарову не буду верить никогда. Раньше при Полякове пять человек – группа, а сейчас управление.

Документ №8 (впервые опубликовано 29 января 2010 года, автор – Т. Калинин).

Пусть президент Медведев попросит Сергея Чемезова уйти с ВАЗа

– **Юрий Кузьмич, в 2009-м на ВАЗе было собрано около 300 тысяч автомобилей, Очень мало. Год сложный, показавший неспособность московского менеджмента руководить предприятием в кризисный период...**

– Без сомнения, это был самый трагический год в истории автозавода. На недавней встрече журналистов-ветеранов вазовских СМИ практически все в один голос говорили о нависшей над заводом смертельной опасности. Главная проблема сегодня – отсутствие взаимопонимания. Четыре года происходит разрушение сплоченного коллектива, традиций, вазовского духа, сформированных при Полякове. Именно сплоченность и традиции помогли ВАЗу выжить при развале СССР. Сейчас же мы достигли дна. Вторая беда завода – дилерскую сеть фактически подвели к реанимации. Сегодня если только дилер не сделал предоплату, то ПТС за оплаченный автомобиль он получает через 3-5-7 дней. Есть, конечно, блатные дилеры, которым создают льготные условия. Но их очень мало. Сделайте тогда блатными всех. Комаров говорит: «Что дилер заявит – то мы и произведем». А дилер не заявит, потому что он начинает осторожничать – сумеет ли продать то, что заявил? Нужны нестандартные методы работы. Дилеры со стажем работы от 5 лет и больше в один голос говорят: «Верните менеджеров СОКа. Дилерская сеть оживет». Это та группа компаний, которая могла бы в кризисный период помочь. Если бы руководство ВАЗа снизошло до того, чтобы не вспоминать прошлые обиды, и заключило договор с СОКом года на два, то дилерская сеть расцвела бы.

– **То есть замена Криворучко на Нагайцева ничего не изменила?**

– Была надежда, что лед тронется, но вера в положительные изменения уходит с каждым днем. Когда я беседую с начальниками отделов дирекции дилерской сети, то задаю им вопрос: «Вы вообще Нагайцева видели в лицо?» Почти все отвечают, что не видели. Ну как же можно решить такую проблему, не общаясь со специалистами? Вот сейчас говорят, что изучают опыт дилерских продаж фирмы «Рено» за рубежом. А почему бы не изучить опыт продаж «Рено» на территории России, не тратя при этом деньги, которых и так не хватает? Почему бы не собрать живущих еще руководителей дилерской сети, с которыми мы в конце 90-х во время дефолта выкрутились из положения? Тот же «Автоцентр Тольятти-ВАЗ» может продавать в год до 30 тысяч автомобилей. Никто этим предметно не занимается, а часть руководства вообще считает, что его надо закрыть, так как нет прибыли. И это вместо того, чтобы разобраться, из-за чего не идет торговля. А не идет она, потому что автоцентр задолжал заводу деньги. Но если он не торгует, то никогда и не вернет их. Я считаю, что Комаров передоверился человеку, который ничего не сделал для развития АВТОВАЗа и ничего не сделает для развития дилерской сети. Такого красиво говорящего на русском и английском языках менеджера, как Нагайцев, я в истории ВАЗа почти не знаю. Был, конечно, еще один – Борис Алешин, но Нагайцев его превосходит. Виктор Поляков любил повторять что на ВАЗе все руководящие кадры апробировались практикой и проходили все ступеньки производства. Отсюда третья беда АВТОВАЗа – руководители безответственны. Это непрофильный пассив, который физически не способен восстановить нормальную деятельность завода, профессионалы в области «купи-продай» присвоенного имущества и ценных бумаг. Временщики.

*Всей кадровой науке и смыслу супротив
Торговлей ВАЗа правил «непрофильный пассив».
И не спасла «нагайка» бездарный менеджмент
И очень «ограниченный военный контингент».*

Пусть сообщат, сколько квартир за последние четыре года купило в Тольятти за личные деньги руководство ВАЗа? Купил ли квартиру Нагайцев или опять живет по льготным ценам за счет Волжского автозавода? Да, Нагайцев тут женился, да, у него тут родился сын. За это мы его любим и уважаем. Но в то же время его жена работает в управлении, где всего два человека. Если Комаров говорит о реорганизации структуры, то почему нельзя разобраться с этим управлением? И еще вопрос у меня. Сейчас все больше разговоров о том, что в правительстве России есть лоббисты, заинтересованные в уничтожении отечественного автопрома. Вот бы Дмитрий Медведев вместе с Владимиром Путиным публично сказали, что таких людей нет, что нет и родственников высокопоставленных российских чиновников (жен, племянников, детей, внуков), имеющих большие доли акций в отверточных заводах

– **Комаров, на ваш взгляд, надолго задержится на заводе?**

– Я не удивлюсь, если в ближайший месяц Игорь Комаров подаст заявление об увольнении или переводе на другую работу. Из последних четырех президентов Комаров поработал наиболее прагматично – жестко, четко. Он, конечно, провел гигантскую работу по очистке от малоэффективных, дублирующих кадров, за что ему спасибо. Но при этой чистке некоторые ценнейшие кадры надо было оставить хотя бы на год – для передачи опыта меняющим их людям. Этого не сделано. Отрубают, отрезают, вычищают. Сигнал к отставке президента был дан в ноябре, когда избрали новый совет директоров, где Комарова нет. Вместо Бориса Алешина в совет ввели Сергея Когогина с КАМАЗа. Это первый случай, когда президент АВТОВАЗа не входит в совет директоров. Недоумение преобразовывается в мысль, что Комарова и не планировали надолго. Хотя сам он всех заверяет, что собирается работать здесь долго. Но то же самое за неделю до ухода говорил и Есиповский.

– **А кто бы мог возглавить ВАЗ после Комарова?**

– Недавно мы с ветеранами обсуждали этот вопрос. Главное условие – человек должен быть жителем Тольятти. К моему удивлению, кандидатур было множество. Это бывший руководитель вазовской дирекции по безопасности Сергей Очиров, банкир Анатолий Волошин (бывший зам по экономике в «АВТОВАЗтехобслуживании»), бывший директор по качеству Александр Васильчук, бывший руководитель завода Виталий Вильчик и так далее.

– **Каков, на ваш взгляд, дальнейший сценарий развития ситуации на заводе?**

– Дальнейшая судьба завода может развиваться по трем сценариям. Первый – банкротство. Оно не снимается с повестки дня, потому что долго держаться на личной заинтересованности правительства России завод не сможет. Сегодняшний терроризм на информационном поле в отношении Волжского автозавода ведет к дискредитации в глазах россиян всех достижений предприятия. Искусственно о ВАЗе создается мнение как о предприятии, выпускающем ненужную россиянам продукцию низжайшего качества. Используются термины вроде «ведро с болтами», при этом нашу продукцию продолжают называть «жигули», хотя эти модели не выпускаются уже много лет. Весь этот поток дезинформации направлен на то, чтобы очистить рынок от продукции Волжского автозавода. Наш автомобиль соответствует всем европейским нормам. За такую цену ни одна фирма в мире не может пока сделать машину, соответствующую нормативам. Покупают «Ладу» охотно и много. Конечно, надо ставить на конвейер новые модели. За четыре года мы слышали от вазовских руководителей столько всяких обещаний, и фактически ни одно из них не было выполнено.

Второй сценарий – продажа на приемлемых условиях доли «Тройки-Диалог» в уставном капитале ВАЗа компании «Рено». Свою задачу «Тройка-Диалог» выполнила. Люди, которые держат деньги в этой инвестиционной компании на Кипре, наварились очень существенно, в том числе многие руководители «Рособоронэкспорта» и «Ростехнологий». Если долю «Тройки-Диалог» продадут «Рено», то у французов будет уже не блокирующий, а контрольный пакет акций. И вот тут «Рено», освободив для себя

нишу на российском рынке в объеме 220 тысяч автомобилей, не позволит восстановить прежние объемы продаж марки «Лада».

Как вы знаете, первую нитку главного конвейера разобрали. Когда спрашиваю у специалистов, есть ли проектная документация на реконструкцию, мне говорят: «Не ведаем, Юрий Кузьмич. Пока такой документации не видели». Никто из тех, с кем общался, не знает даже имя человека, работающего над этим проектом. Если работа и ведется, то келейно. Это и вызывает недоверие. Наверное, что-то есть, но для работников ВАЗа всегда было понятно, что строим, какие сроки. А когда такая мутная вода, то неизвестно, есть ли в ней рыба.

*«Варягам» все разрешено...
О, как завод, любя, курочат!
В объятьях душил нас «Рено».
«Комар» и носа не подточит.*

– Невеселая перспектива...

– Третий сценарий менее вероятен. Волжский автозавод вместе с правительством отдаст контрольный пакет (или сдаст в аренду) какой-то эффективной российской компании – Аветисяну, Качмазову, Дерипаске. И эти люди, имея контрольный пакет, будут более эффективными менеджерами, чем иностранный инвестор, задача которого – продолжать снижать долю отечественных автомобилей на российском рынке. За прошлый год «Рено» вышло на первое место среди иномарок по продажам в России благодаря тому, что у них блокирующий пакет акций АВТОВАЗа. И вот они нас блокируют и блокируют. А ведь есть еще четвертый сценарий, о котором еще никто ничего не говорил. Дмитрий Медведев недавно сказал о том, что нельзя занимать десятки постов в различных организациях, а надо концентрироваться на одном направлении. И тут возникает такая полуфантастическая идея, которая греет душу многим вазовцам. Если президент снизойдет до проблем Волжского автозавода, сам проанализирует все на основании документов Счетной палаты и Генпрокуратуры и попросит очень сильного менеджера в области технологий Сергея Чемезова сконцентрироваться на его основном направлении – восстановлении обороноспособности нашей Родины и тем самым освободить АВТОВАЗ от своей опеки. Это шаг был бы самым мощным стимулом к восстановлению дееспособности завода. После этого решения все родные, блатные, знакомые, больные и озабоченные доходами Волжского автозавода слинянут из Тольятти со скоростью истребителя 5-го поколения. Можно, как вариант, попросить Сергея Викторовича возглавить внешнюю разведку, там он вообще специалист высшего класса.

– Вы как-то заявили, что продажи автомобилей на тольяттинской площадке можно оживить буквально за несколько месяцев. Каким же образом?

– Центральная мысль – кто производит, тот и покупает. С ВАЗом связано около двух миллионов рабочих мест (включая поставщиков из других регионов), которые сейчас задыхаются от маленького плана автозавода. Нужно начать со значительного снижения цены на автомобили для работников ВАЗа и заводов-поставщиков. При этом прекратить малоэффективную рекламу и направить эти деньги на снижение цены. Срочно начать внедрение программы продаж с использованием Интернета. Теперь главное. Нужно дать возможность вазовцам и смежникам покупать столько автомобилей по сниженной цене, сколько они хотят. И не наша проблема, куда они их денут. Пусть хоть каждый месяц покупают и потом перепродают. У нас на автоцентре допустили грубейшую ошибку, издав приказ, запрещающий продавать автомобили работнику ВАЗа, который кому-то дал доверенность, кроме мужа, жены или детей. Ну, какое наше дело, сколькоиородному жителю Азербайджана он этот автомобиль отдаст? Есть деньги у людей. Пусть для всех родственников покупают машины. Ведь если рабочий будет знать, что машина для родственника, он и о качестве станет больше думать. А сегодня на конвейере рабочий говорит: «Да пошли вы! Чтобы я за такую зарплату еще о качестве думал...»

– По прогнозам заместителя министра промышленности и торговли России **Станислава Наумова**, автомобильный рынок в стране оживет к 2015 году. Тогда можно будет снова собирать по миллиону машин в год. Это реально, на ваш взгляд?

– Миллион автомашин в год можно будет собирать к 2013-му. Но должен прекратиться вахтовый метод управления автозаводом. Если первые два руководителя страны проникнутся мыслями ветеранов ВАЗа и организуют встречу с ними. А не так, как приехал Шувалов и встретился с людьми, которых выпроваживают на пенсию, чтобы немного подсластить им горечь. Надо Шувалову снова искать деньги для ВАЗа, который должен почти миллиард поставщикам за прошлогодние поставки. А рынок и сейчас живой, но притаился...

– Еще несколько актуальных вопросов. Сейчас появилась информация, что **охранные функции на ВАЗе начнут выполнять московские ЧОПы**. Причем говорят, что набирать на работу в них будут не тольяттинцев, а жителей других регионов и даже бывших судимых...

– С самой идеей я согласен. Другое дело, чтобы затраты на новый московский ЧОП не были обременительными для ВАЗа, как это получилось с заводским комбинатом общественного питания. Придя 1996 году работать в автоцентр, тоже пришлось поменять охрану. Почему? Неэффективность! Один пример – ведение журнала учета выезжающих проданных автомобилей. Зеркальцем проверяли номер двигателя, записывая все это в амбарную книгу. Спрашивается: зачем? Сколько было случаев, чтобы не совпал номер двигателя? Выяснилось, что случаев было два, и выявили их в ГАИ, а в автоцентре ни одного. А мы в тот год продавали ежемесячно более 2 тысяч машин. Так зачем же вести эту амбарную книгу и тем самым делать ненужную работу? Потом в автоцентре ловили мелких жуликов, которые были родственниками кладовщицы и охранника. Я считаю, что охрану надо менять периодически, к тому же мы тогда почти половину всех сотрудников устроили в ЧОП, который пришел охранять автоцентр. И не важно, какой ЧОП – московский, питерский. Главное, чтобы работники были проверены спецслужбами. Насчет того, что будут набирать из других регионов... А жить они где будут? Опять вахтовый метод?

– С 8 марта должна заработать программа утилизации старых автомобилей. Не станет ли это источником дохода для отдельных категорий граждан?

– Конечно, станет. Причем в первую очередь для тех, кто сдает автомобили. Появится множество посредников. Но какое наше с вами дело, кто на этом заработает? Если раньше это называлось спекуляцией, то сейчас это бизнес. Пускай перепродают. Другое дело, что это активизация коррупционных процессов, то есть заработают и чиновники, которые будут в цепочке. Но главное – активизируются продажи. 200 тысяч автомобилей будет продано.

– На ВАЗе созданы дочерние предприятия. Люди не особо горят желанием туда переходить, поскольку не верят в долговечность этого проекта...

– Народ сомневается абсолютно верно. Проект временный. Это переходный период. Частичное решение проблемы по снятию напряженности в Тольятти. Может быть, не самое лучшее, с низким коэффициентом полезного действия. Некоторые называют эти дочерние предприятия мужским отделением банно-прачечного комбината по отмыву бюджетных денег. Есть еще женское – «Корпус Групп».

– Что-нибудь известно о бывших руководителях завода, в частности о **Владимире Каданникове**?

– Иногда звоню ему. Он живет в Москве, регулярно общается с ведущим «Авторадио» Юрием Гейко. Владимир Каданников имеет свое дело, так сказать, живет не на одну пенсию. Отслеживает ситуацию на ВАЗе, очень переживает. На мой взгляд, он дал обещание силовым структурам не комментировать ситуацию.

– Тем более у него проблемы с сердцем...

– Проблемы с сердцем есть у всех. У некоторых болит сердце за завод, а у других нет, что тоже является проблемой. Чемезов вот должен болеть за оборонные предприятия, которых в зоне его ответственности около четырехсот (четверть из них на грани банкротства)... В связи с этим ветераны просят Сергея Викторовича принести пользу Родине там, где он профессионал. А автопром отдать лучше профессионалу Когогину.

Документ №9 (впервые опубликовано 16 апреля 2010 года, автор – Т. Калинин).

Программа утилизации – кость в горле для «Рено»

– Юрий Кузьмич, в эти дни отмечается 40-летие с момента выпуска первой «копейки». А известно, где сейчас находится этот уникальный автомобиль?

– С первой «копейкой» связана почти детективная история. Осенью 1999-го газета «Комсомольская правда» по инициативе обозревателя Юрия Гейко объявила конкурс под таким названием: "Руководство ВАЗа подарит новый автомобиль тому, кто дольше всех ездит на «Жигулях!». Со всей страны начали приходить письма – их было более 10 тысяч. Гейко отобрал для проверки несколько десятков писем, попросив меня проверить машины по трем адресам. Интуиция повела на улицу Крайнюю, в Самару, где находился автомобиль с номером кузова 38, принадлежащий пенсионерке Елене Зимихиной. Приехал я к ней со своим товарищем – ветераном ВАЗа Игорем Быстрицким в феврале, гараж был замечен под самую крышу. Пришлось долго копать. Затем мы открыли капот автомобиля, посмотрели на табличку "номер для запчастей", и волосы у меня зашевелились. Там был номер 0000001 – сошла с конвейера в августе 70-го. Это порядковый номер схода с конвейера товарных автомобилей. Когда мы доставили эту "копейку" в Тольятти, работники вазовского музея и бывшие водители-испытатели подвергли сомнению, что этот автомобиль действительно первый. Пришлось табличку с номером для запчастей отправить на экспертизу, где эксперты криминальной милиции и работники исследовательского центра ВАЗа проверяли, не подделала ли ее пенсионерка Зимихина!

– И что, бабушка оказалась честной?

– Зачем пенсионерке заниматься махинациями, тем более что машина ей досталась от покойного супруга? Проверка показала, что это подлинник, и Зимихиной вручили ключи от новой «одиннадцатой». А эта «копейка» (правда, отреставрированная) сегодня стоит в здании заводоуправления. Как прохожу мимо – сердце учащенно бьется... Есть еще «копеечная» детективная история. Она связана с машиной, сошедшей с конвейера 16 июля 1971 года. Уникальность ее в том, что она 100-тысячная, причем и двигатель с таким номером, и кузов. Больше таких совпадений нет ни на одном вазовском автомобиле. Так вот, эта машина была передана в управление главного конструктора, а потом в музей ВАЗа. Когда в 2007 году был саммит Россия - ЕС и на завод приехал Путин, ему показали эту машину. Владимир Владимирович хлопнул дверью и выразил свой восторг. А стоявший рядом Владимир Артяков быстро смекнул и решил подарить эту историческую «копейку» Путину на 55-летие. Был издан приказ № 290 от 31 мая 2007 года о безвозмездной передаче автомобиля в управление делами президента России. Мы вместе с Александром Ясинским возмутились и написали в местной прессе, что некорректно дарить реликвию, к которой новые начальники не имеют никакого отношения. Внимания на нас не обратили, сказав лишь: «Не ваше дело!». Машина к тому времени уже стояла в Москве в одном из автосалонов. Я тогда написал эпигramму:

*Ума хватило на копейку
Начальству на музейную идейку.
Чтоб Путина от смеха уморить,
Могли бы весь музей с подлодкой подарить!*

Кроме того, мы погнались волну, что этот подарок может быть расценен как взятка должностному лицу и повлечет возбуждение уголовного дела против Владимира Путина и Владимира Артякова. Все эти публикации мы собрали и через своих людей передали в управление делами президента. В тот момент приближались выборы в Госдуму, и мы с Ясинским решили не настраивать народ против Артякова и «Единой России», чтобы нас не обвинили в политиканстве. Но предупредили, что после выборов начнем бороться с новой силой. Меня приглашали к себе пресс-секретарь уже нового президента ВАЗа Бориса Алешина Наталья Сидорук и нынешний министр промышленности области Владислав Капустин. Нам предлагали вариант: купить другую «копейку», отреставрировать ее и передать в наш музей, но мы настаивали на возвращении в Тольятти прежней машины. Музейные работники не верили. Но прошел день рождения Путина – и тишина, а 5 декабря (сразу после выборов) «копейка» вернулась в Тольятти. Причем с хромированным глушителем, новой резиной, колпаками.

– **Замечательные воспоминания, однако перейдем к делам нынешним. Программа утилизации показала, что продукция ВАЗа по-прежнему востребована. По сравнению с январем в марте продажи выросли на 70 процентов...**

– Программа утилизации развеяла миф о неконкурентоспособности автомобилей Волжского автозавода. По состоянию на середину апреля было подано около 110 тысяч заявок на наши новые машины. Из них более половины на «классику». Это подтверждает, что нужно возвращаться в ценовую нишу, которая изначально была заложена в проекте – доступный массовый автомобиль для людей со скромными доходами, которых в России подавляющее большинство. Это люди, в которых с каждым месяцем зреют грозды гнева по отношению к олигархам, чиновникам, губящим отечественный автопром.

Правда есть один момент, о котором молчат. Обычно в марте спрос всегда увеличивается. Плюс не будем забывать, что, зная о стартовой программе утилизации и льготного кредитования, люди не спешили покупать автомобили в январе и феврале. По отзывам дилеров из Тольятти, Самары, Ижевска, Уфы, продавать можно было бы в 2,5 раза больше, чем сейчас. Но нет автомобилей, продавать нечего. Вообще, ситуация парадоксальная. По состоянию на 7 апреля мы имеем более 30 тысяч непроданных автомобилей на складах завода и около 17 тысяч – у дилеров. Можно продать больше, но нет тех автомобилей, которые просят покупатели. Кстати, эти цифры вызывают сомнение, и если сделать инвентаризацию, не исключено, что обнаружатся серьезные недостатки. К тому же первую линию главного конвейера уже разбирают, технологию убрали. На ее восстановление уйдет не менее полугода, но никто этого делать не будет, потому что фирма "Рено" чрезвычайно довольна потерей ВАЗом трети своих мощностей. Их «Логан» уже обгоняет по объемам продаж нашу «Калину». Кто бы что ни говорил, но это очень корректная в пределах действующего законодательства "диверсия" против отечественного автопрома.

– **Тем не менее, согласно представленной недавно стратегии развития АВТОВАЗа, уже к 2014-му планируется собирать 905 тысяч автомобилей в год...**

– Бизнес-план развития АВТОВАЗа – красивый научно-фантастический роман. 905 тысяч автомобилей в год – на воде вилами писано. Чтобы добиться такой программы, надо работать по-другому. Если к 1 июля этого года прекратится вахтовый метод управления заводом, вероятность выполнения плана – 70 процентов.

– **А почему именно 1 июля?**

– В эти сроки пройдет годовое собрание акционеров. Если во втором полугодии ситуация не изменится, то все! Денег-то нет. Неужели государство все время будет помогать? Против нашего завода уже настроили весь российский народ. Ну сколько можно кормить эту бездарную московско-французскую команду? Если они такие умные, почему не подняли автопром в Москве? Я скажу вам больше: если французы добьются перевода сборки "Калины" со своих проектных мощностей на главный конвейер (то есть на технологии прошлого века), а на освободившихся современных площадях начнут

выпускать свои модели – они угробят завод окончательно! И тогда мы превратимся в отверточный завод с повышенным процентом локализации, о собственном автопроме можно будет забыть. Конечно, Комарову запудрить мозги очень просто, так как он еще не закончил первый класс вазовской школы. Тратятся огромные деньги на содержание иностранных специалистов, а задний подголовник на "Калину" сделать не могут. Когда у нас французов было больше 60 человек, они же ничего не делали, по их собственному признанию. Еще пример: сегодня мы продаем машины в Прибалтику и Украину по демпинговым ценам, то есть в убыток заводу. И зачем это надо? А дилерскую сеть за рубежом продали – и в Финляндии, и во Франции.

– **Вы сказали, что против нас настраивают народ. Сейчас едва ли не у каждой команды КВН есть две-три шутки про АВТОВАЗ, не говоря уже об анекдотах, которые распространяются в Интернете. Но ведь согласитесь, анекдоты сочиняют не Карлос Гон, не Сергей Чemezov и не те, кто помогает им разваливать отечественный автопром. Их сочиняют простые автолюбители...**

– Их сочиняет, конечно, не Карлос Гон, но при финансовой поддержке можно сочинить великолепные анекдоты и выдать их за народное творчество.

– **Развалить ВАЗ через анекдоты и КВН?**

– В том числе! А как разваливали СССР? В том числе с помощью анекдотов. Это же целая наука, лучший способ дискредитировать личность. Когда неизвестный тольяттинец разместил в Интернете открытое письмо президенту КВН Маслякову и директору Первого канала Эрнсту с просьбой прекратить на телевидении шутки про АВТОВАЗ, Игорь Буренков (директор по внешним связям завода) сказал, что следует не обижаться на шутки, а думать об улучшении качества продукции. Еще он добавил, что нечего на зеркало пенять. Я согласен с Буренковым, но когда за деньги пишут явную дурь... Над нами смеются те, кто на вазовских машинах уже давно не ездит! Если наши машины такие плохие, почему же сейчас народ бросился их покупать по программе утилизации? Мы выпускаем «рабочую лошадку», а «арабские скакуны» обитают на других «конюшнях».

– **Возвращаясь к программе утилизации. Вы сказали, что наибольший спрос на «классику». Значит, и сдают свои машины в утиль люди, которые до этого ездили далеко не на «Мерседесах»...**

– По состоянию на 7 апреля по программе утилизации продано более 12,5 тысячи автомобилей. Из них около 5 тысяч – «пятерки» и «семерки», почти 3 тысячи – «Калина», 2,5 тысячи – «Самара». На Дальнем Востоке продано чуть более 30 автомобилей. Нечего туда лезть, они там злые на нас! В целом же потребность в наших машинах высока, и это сильно встревожило «Рено». Теперь французы с еще большим азартом будут поднимать цены на наши автомобили. Они не допустят, чтобы спрос на них остался высоким. А теперь о том, что сдают в утиль. Есть даже автомобиль 1943 года выпуска, 4 машины 50-х годов, 30 – 60-го, 250 – 70-го. Начиная с 71 года, когда стала продаваться "копейка", цифра выросла – почти 500 штук, 75-й год – 2 тысячи.

– **А какого года выпуска машин больше всего сдано в утиль?**

– 1997-го. Около 7 тысяч машин. А знаете почему? Качество автомобилей начало ухудшаться на ВАЗе с конца 80-х годов. Сдают «Понтиаки», «Исудзу», «Альфа Ромео», «Пежо», «Крайслеры», «Судзуки», «Ситроены», «Фольксвагены», «Субару», «Шкоды», «Хонды», «Рено», «Вольво», «Фиаты», около 60 «Мерседесов» и так далее. Больше всего сдано в утиль автомобилей ВАЗа – около 80 тысяч. Около 10 тысяч «москвичей», больше 6 тысяч ГАЗов, 2,5 тысячи «запорожцев».

– **Вы два месяца исполняли обязанности руководителя совета ветеранов ВАЗа. Сейчас вернули бразды правления Александру Ясинскому?**

– Да, но от работы не отошел. Впереди празднование 9 Мая, да и подготовку к 100-летию со дня рождения Виктора Полякова нужно начинать уже сейчас.

– Тогда вопрос к вам как к представителю совета ветеранов. Когда осенью многих заводчан пенсионного возраста экстренно выпихнули с АВТОВАЗа, они столкнулись с такой проблемой: в городских поликлиниках их явно не ждали, принимали холодно, со словами: «И так работы полно, а еще вы тут ходите». Примеры есть, хоть люди и не хотят называть фамилий. Как же так получается, Юрий Кузьмич?

– Этого нужно было ожидать, поскольку нет у городских чиновников тех нравственных качеств, которые сегодня требуются. Особенно по отношению к ветеранам.

Документ №10 (впервые опубликовано 24 сентября 2010 года, автор – Т. Калинин).

На ВАЗе дух... вокзальный

– Юрий Кузьмич, вы любите повторять во время прошлых интервью, что ВАЗ находится в реанимационном отделении. Можно ли сейчас сказать, что «больной» переведен в общую палату?

– Волжский автозавод продолжает находиться в реанимационном отделении, но динамика выздоровления положительная. Если курс лечения прервут, то ситуация может резко ухудшиться, и повторно спасти больного будет очень трудно. Проблема в том, что лечат завод приезжие врачи, временщики, цель которых – заработать на этой болезни, на применении лекарств и допингов. На ВАЗе остается дух вокзальный. До сих пор во многих структурах не утверждены штатные расписания, постоянно меняются руководители. За пять лет с момента «декабрьского вооруженного собрания» 2005 года, когда москвичи с помощью ОМОНа пришли на завод, поменялись сотни руководителей. Это главная проблема. Не знают вазовцы, на кого молиться. За пять лет не было ни одного законченного проекта, хотя обещаний Чemezова, Нагайцева, Алешина и других накопился целый архив. Даже новое оборудование в прессовом производстве, которым недавно Артяков хвалился перед Путиным, является наработками Каданникова. Мои товарищи-ветераны, которые еще работают на ВАЗе, полны пессимизма, считают, что «Рено» свою задачу выполняет прекрасно, и надеются лишь на то, что Путин не ослабит внимания к заводу. Думаю, как минимум до президентских выборов 2012 года поддержка Путина заводу гарантирована. Хотя в том году кроме выборов будет 200-летие с момента прибытия в Москву делегации Наполеона. Что подготовят нам французы к этой дате – неизвестно.

– Кстати, многих сейчас интересует, с чем связано столь пристальное внимание Владимира Путина к АВТОВАЗу. Вы считаете, что здесь политический момент?

– Владимир Владимирович – очень дальновидный человек. Его опыт контрразведчика пополнился колоссальным политическим багажом. Он прекрасно понимает, что несет личную ответственность за ВАЗ как бывший президент, как нынешний премьер-министр и как человек, который привел сюда московскую команду управленцев, которых он наверняка часто ругает, воспитывает.

– Команду, которую вы неоднократно называли бездарной...

– Самой бездарной была четвертая команда, при Борисе Алешине. Именно тогда наплодилось три десятка вице-президентов, фамилии которых сейчас никто не вспомнит. А ведь они увезли отсюда колоссальные деньги. У них зарплата была в несколько раз больше, чем у президента России. Вот где нужно возбуждать уголовные дела. Кстати, вы знаете, что на последнем собрании они ввели страхование ответственности за ошибки менеджмента?

– Нет.

– Наверняка это схема отмыва денег через страховую компанию. Тут такие подводные камни, такое поле для исследований! Пусть приведут хоть один случай, когда

предприятие выиграло от страховки ошибок. Кого накажут за эти ошибки, если кругом родственники, друзья, знакомые? А ведь за эту страховку завод платит взносы. Интересно, кто учредитель этой страховой компании? Вот вопрос, на который хочется знать ответ. Управленцы работают три дня в неделю

– **Одной из главных причин того, что многие россияне не хотят покупать вазовскую продукцию, являются высокие цены. Например, люксовая «Приора» стоит уже 382 тысячи...**

– Есть даже «Приора» за 388 тысяч – это самый дорогой автомобиль ВАЗа. Ни в одной стране мира машины подобного класса (седаны) не стоят дороже внедорожника. А у нас «LADA 4x4» стоит 285 тысяч, пятидверный внедорожник – 310-316. Нонсенс, но такова политика АВТОВАЗа. В целом же винить руководство завода в повышении цен нельзя, поскольку растет стоимость электричества, перевозок и многого другого. Конечно, можно чуть-чуть поджаться в повышении цен, если обратить внимание на административно-управленческие затраты. До сих пор сумасшедшие командировочные расходы на временщиков. Они улетают в четверг-пятницу, прилетают в понедельник к вечеру. Получается три дня полноценной работы в неделю. Кроме этого, до сих пор на ВАЗе существуют заповедные уголки, где пристроились люди, близкие к членам совета директоров. Видимо, Комаров не обладает всей полнотой власти в вопросах кадров, ему это не по зубам. Я уже говорил про одну работницу, руководившую управлением из четырех человек. Потом она перешла вслед за Нагайцевым в службу маркетинга, где теперь начальник отдела без единого сотрудника. Сейчас она, слава богу, вроде бы ушла в декретный отпуск, за что ей огромное спасибо, тем более что демографическую проблему решать тоже надо.

– **Кстати, если говорить о «Приоре». Недавно в Интернете появились сообщения о небольшом скандале, разгоревшемся в Челябинске. Местный житель Евгений Кузьминых якобы написал письмо президенту ВАЗа, в котором сообщил, что на его новой «Приоре» сломались замок багажника, стеклоподъемники, механизм для регулировки зеркал, коробка передач и даже сигнал... После этого машину быстро отремонтировали.**

– Не забывайте, что «Приора» – это переодетая «десятка» со всеми ее генетическими заболеваниями. Век у «Приоры» будет недлинный (если не снизить цены), хотя она заметно лучше по сравнению с «десяткой». Если же говорить о качестве, то недавно на «Эхе Москвы» было интервью с директором по качеству ВАЗа Паскалем Фельтеном, который сказал, что количество дефектов уменьшено на 30 процентов. Здесь, как всегда, лукавство, и я могу доказать это документально. В прошлом году ВАЗ выпустил рекордно низкое количество машин, а значит и дефектов, с которыми клиенты приезжают по гарантии, тоже меньше. Челябинский случай подтверждает, что ощутимого улучшения качества нет. Паскаль Фельтен – хороший специалист, но теоретик в российских условиях. Озвученные цифры говорят, что руководство завода либо не владеет ситуацией по качеству, либо владеет, но представляет ее лучше, чем она есть. Лучшая методика оценки качества -- отзывы покупателей на форумах в Интернете. Кстати, директор по внешним связям АВТОВАЗа Игорь Буренков обратил на это внимание, и теперь в форумы ежедневно окунаются конструктора и технологи.

– **Качество автомобилей напрямую связано и с качеством комплектующих. Недавно представители «Рено» назвали половину поставщиков ВАЗа неприемлемыми. Неужели все, действительно, так плохо?**

– Процентом 70 поставщиков вполне соответствуют сегодняшним российским требованиям и реалиям на ближайшие 5-7 лет. Даже международным. Большинство из них готово совершенствоваться, но им нужна уверенность в том, что их завтра не кинут, как кинули дилеров. Если заглянуть в историю, то Виктор Поляков вместо того, чтобы кричать о том, что поставщики плохие, посылал к ним специалистов, которым говорил: «Пока не добьетесь приемлемого качества, в Тольятти к жене не вернетесь». Этим

вопросом должен заниматься лично президент завода. Виктор Николаевич заставлял директоров производств еженедельно ездить на автомобилях, сходящих с конвейера. Поэтому тогда 30-40 процентов нашей продукции шло в капстраны. Французы не способны в ближайшие три года переломить у нас проблему качества. Паскаль Фельтен слишком слаб для решения такой задачи.

– **А может быть, для «Рено» ближе поставщики из Китая?**

– Качество китайских деталей сомнительно. Режим ожидания смены поставщиков даст лишь небольшую отсрочку нападков на наш завод. Почитайте мнение владельцев «Рено Логана». Огромное количество претензий к качеству комплектующих.

– **Один из руководителей завода резинотехнических изделий Саратовской области Анатолий Лейрих настолько возмущен отношением ВАЗа к поставщикам, что даже написал «Сагу об АВТОВАЗе». Как вы относитесь к этим трудам?**

– Лейрих гораздо сильнее в теме, чем любой из французских менеджеров, проработавших здесь два года. На 99 процентов все, что он пишет, соответствует действительности. Кстати, он писал мне по Интернету и говорил, что вдохновился, прочитав мои интервью в «Вольном городе».

– **Какова перспектива новой модели R90, созданной совместно с «Рено»? Нужен ли нам этот семейный автомобиль?**

– Конечно, нужен, но не надо тащить эту машину на главный конвейер. Есть опытно-промышленное производство, где сейчас выпускают удлинённый внедорожник. Свой клиент на мелкие серии найдется всегда. Сколько сейчас в стране многодетных семей, которые не могут себе позволить дорогой импортный минивэн. А R90 позиционируют дешевле, чем сегодняшняя люксовая «Приора». 10 тысяч этих автомобилей в год без проблем будет продано.

– **Кстати, руководитель российского отделения «Рено» – Кристиан Эстев. Справился ли он со своими задачами?**

– Эстев свою задачу выполнил на оценку четыре с плюсом. Он фактически не врал, ловко уходил от острых вопросов, правдиво говорил о том, что французы тут ничего не делают. За это я благодарен. Успехов ему на пенсии, пусть приезжает ко мне на дачу, на рыбалку. У меня две удочки, одну подарю ему.

– **Пожалуй, главной PR-акцией года стало путешествие Владимира Путина по Сибири на желтой «Калине». Не все восприняли ее адекватно. Уже появилось несколько десятков анекдотов и критических публикаций в Интернете...**

– Негатив будет всегда, поскольку у Путина есть оппозиция. Можно было сделать похитрее, но все равно, позитива в этой акции в несколько раз больше.

– **Похитрее – это как?**

– Не надо было наворачивать «Глонасс» и прочее. Все это ведет к сбоям. Также нужно было показать, как они остановились и снимали колесо. То есть показать всю правду.

– **За последние несколько месяцев о ВАЗе часто говорили как об опасном производстве. Много слухов ходило о гибели людей от удушающей жары, а недавно со здания заводоуправления сорвалась люлька с рабочими, в результате чего два человека погибли...**

– Я помню жару 1972 года, которая была схожа с нынешней. Могу сказать, что ежегодно на ВАЗе люди падали в обморок, были смертельные случаи, связанные с острой сердечной недостаточностью. На моей памяти в центре запчастей было три забастовки – одна из-за жары и две из-за холода. Я лично этим занимался как зам главного инженера центра запасных частей, а одну забастовку «гасил» как исполняющий обязанности главного инженера. Поэтому не надо выстраивать трагическую линию и делать из этого сенсацию. Теперь относительно падения люльки. Несчастные случаи со смертельными исходами, связанные с крановым хозяйством, тоже были в советское время. Конечно, за последние пять лет внимание высшего руководства ВАЗа к проблемам техники

безопасности, мягко говоря, ослабло. Не удивлюсь, если почти никто из высших руководителей ВАЗа не сдает экзамены на знание основ техники безопасности. У них смутное представление об охране труда.

Документ №11 (впервые опубликовано 24 декабря 2010 года, автор – Т. Калинин).

Москвичи шли на ВАЗ с ОМОНОм и собаками

– 22 декабря исполнилось 5 лет с того момента, как руководить Волжским автозаводом стала московская команда, за которой стоит «Рособоронэкспорт». Позитивного за этот период было не много, однако это не повод, чтобы отмахиваться от истории. Вы помните, Юрий Кузьмич, как москвичи пришли в Тольятти?

– 27 октября 2005 года была принята отставка председателя совета директоров АВТОВАЗа Владимира Каданникова в связи с его уходом на пенсию. Это был конец эпохи. При Каданникове завод выжил в период тотального разрушения машиностроительной отрасли и без поддержки государства наладил производство «десятого» семейства. Главный конвейер стал производить «Самару-2», «Калину», создали СП «GM-АВТОВАЗ».

А 22 декабря произошло «декабрьское вооруженное собрание акционеров АВТОВАЗа». Полторы сотни милиционеров и десятки переодетых в гражданскую одежду сотрудников спецслужб обеспечивали безопасность новых хозяев завода. Перед входом в заводоуправление были установлены металлоискатели, стояли охранники со сторожевыми собаками. Вазовцы тогда шутили: «Военный цирк приехал». Для устрашения вазовского менеджмента прокуратура публично возбудила несколько уголовных дел и потом тихонько их закрыла. В руководстве АВТОВАЗа сразу появились менеджеры с генеральским званием. Один из них сих пор возглавляет совет директоров АВТОВАЗа. Это генерал-полковник ФСБ, кавалер ордена Почетного легиона Франции Сергей Чemezov.

– Так что же произошло 22 декабря?

– Легальный рейдерский захват ВАЗа чиновниками в погонах. Начало периода кадровой чехарды. Это серый день в истории завода. Судите сами: за 39 лет на ВАЗе сменилось пять генеральных директоров. Шестым (с 31 января 2002-го по 22 декабря 2005-го) был Виталий Вильчик. Потом понеслось – за четыре года четыре генеральных, не считая Нагайцева, который в 2006 году был исполняющим обязанности (Есиповский, Артяков, Алешин, Комаров). Вице-президенты менялись, как кадры в кино. За 39 лет в истории ВАЗа было всего 49 фамилий замов генерального директора. За неполные пять лет их более семидесяти. Начальников управлений, директоров разных дирекций и помощников-советников разного уровня поменялось более чем 200 человек. Эта структурная вакханалия началась после прихода на АВТОВАЗ французского «экскурсионного корпуса». Старший вице-президент «Рено» Кристиан Эстев сам заявил однажды, что его люди на ВАЗе ничего не делают. Французы находились в Тольятти в командировке. Деньги получали в Париже, но платил им АВТОВАЗ. Исполнительный вице-президент Ян Венсан обходился заводу очень дорого – зарплата около 3 миллионов рублей в месяц плюс проживание и питание за счет ВАЗа. Вот уже почти три года, как вазовцы общаются с французскими спецами через переводчиков. Иногда это игра в испорченный телефон – русский – английский – французский. Число французов иногда зашкаливало за сотню. Жили они в пансионате «Сосновый бор», а московские «варяги» – в «Фортуне». Вот моя эпиграмма по этому поводу:

*Для ВАЗа «гастарбайтеры» с Парижа
Дороже «челноков» московских... и не ближе.
Вообще, пришельцев явный перебор!
«Фортуна» стонет... И «гудит» «Сосновый бор».*

В городском коллективе и в городском разрозненном сообществе до сих пор бытует мнение, что «Рено» – захватчик, стремящийся полностью подмять под себя ВАЗ. Есть и иное мнение: что к нам пришел настоящий профессиональный потенциальный хозяин завода. На мой взгляд, истина где-то посередине.

– **22 декабря вы все же называете не черным днем, а серым. То есть не все так мрачно?**

– Этот день у многих вазовцев породил позитивное ожидание, а через несколько лет наступило почти полное разочарование в дееспособности этих менеджеров.

– **Позитивное ожидание чего? Вы намекаете на то, что в последние годы правления Каданникова завод был в стагнации?**

– Нет, ВАЗ был на подъеме и на высокой скорости входил в мировой автопром. Если бы хоть часть той правительственной помощи, которую завод получает сейчас, была тогда, то все было бы иначе. Но мы тогда замечали, как свои обшелушивают завод, и вместе с профсоюзом «Единство» боролись за уменьшение количества недостатков руководства. Но, как выяснилось позже, это были детские игры по сравнению с тем, что начали творить москвичи. Мы надеялись, что пришли государственники, а оказалось, что пришли люди, которые с помощью АВТОВАЗа начали отмывать бюджетные деньги. Вот еще одна эпиграмма:

*С военной выправкой заслали нам отряд,
Весь прежний менеджмент сменив на новых.
Ваш старый менеджмент, – сказали, – вороват!
Возможно, вороват, но меньше бестолковых.*

– **Вы отмечали, что ситуация с приходом на ВАЗ Игоря Комарова начала меняться в лучшую сторону...**

– Комаров сделал очень много, и было бы здорово, если бы он закрепился тут лет на пять. Главное, он не боится раскрыться полностью по проблемам завода не только перед СМИ, но и перед коллективом. Особенно меня обнадеживает его тяга к молодым специалистам и вообще к молодежи. Но недоверие к прежним командам топ-менеджеров уже настолько разрослось, что и к Комарову относятся с настороженностью. Для любого пришельца со стороны всегда будет проблемой получить доверие на заводе от рабочего. Правда, меня несколько настораживает отношение Комарова к истории ВАЗа, а точнее, к заводскому музею, расположенному в учебном центре. Там хранятся бесценные исторические документы, которые при таком отношении могут быть безвозвратно утеряны. Два года музей вообще не работал, да и сейчас в полузакрытом состоянии. Еще одна проблема – кадровая политика. Службой безопасности руководит танкист, маркетингом – геолог, у нас в техобслуживании один руководитель – инженер-строитель, другой – моряк. То есть ни у кого нет школы машиностроения. Вообще, при подборе персонала до уровня вице-президента необходим своеобразный интеллектуальный кастинг. Не по внешнему виду подбирать сотрудников, а то были у нас весьма симпатичные, но бесполезные для производства вице-президентки. Их, конечно, можно возить на презентации и тусовки, но этим вклад и ограничивается. Виктор Поляков никогда бы их не утвердил на эти должности. Если продолжать говорить о недосмотрах Комарова, то очень жаль, что он дистанцировался от проблем города. Ведь раньше тот же Каданников возглавлял стратегический совет. Если дистанцироваться, то потом работать некому будет.

– **Приезжавший к нам недавно Борис Немцов как-то панибратски отзывался о президенте АВТОВАЗа. Говорил: «Ну, Игорь – хороший парень», и все в таком духе. В связи с этим вопрос: насколько авторитетен Комаров в глазах Москвы?**

– Немцов – бывший правительственный пижон. Я отношусь к нему с уважением, однако впечатление он производит именно такое. И вот эти пижонские выражения ему присущи. Я не сомневаюсь, что Комаров – весьма уважаемый человек как в российском правительстве, так и в концерне «Рено-Ниссан». Очень важно, что Комаров в отличие от

предшественников не дает обещаний. Виктор Поляков говорил: «Меня всегда раздражала раздача различных обещаний, которые, как правило, под всяческими объективными причинами срывались. Мы категорически проводили везде линию не давать никаких предварительных обещаний...» Тогда было другое время. Сейчас различные обещания Чемезова влияют на котировку акций АВТОВАЗа, потом эти акции «Тройка-диалог» крутит на фондовых рынках. Все (или почти все) топ-менеджеры АВТОВАЗа делают деньги через «Тройку-диалог». Вот и делайте выводы. Весьма позитивную роль на ВАЗе играет команда (вернее, делегации) от «Ниссана». Японцы более честные и менее жадные до денег, чем «хРЕНОватые» французские топ-менеджеры.

– **Честнее в каком плане?**

– Я сужу по тем действиям, которые они предпринимают совместно со специалистами АВТОВАЗа. Вот конкретный пример: французы продали нам лицензию на двигатель. Для ее покупки мы взяли кредит во французском банке, уже два года платим проценты, а двигателя нет. Считаю, что французы поступили нечестно. Я уверен, что японцы так никогда бы не поступили. Они если заключают сделки, то отвечают за реализацию проекта. Конечно, может быть, мы этот двигатель сделаем, но ведь он устаревает с каждым годом. Два уже прошло. Вот еще один пример: они нам сейчас завозят свое программное обеспечение, и это притом, что наши программы вполне могут удовлетворить все потребности на ближайшие 10-15 лет. Получается, что наши программисты не нужны, и тем самым французы отдаляют творческих людей от производства и развития, то есть занимаются вышибанием мозгов. Словом, рабовладельческая площадка.

– **Уже появилась информация о том, что дочерние предприятия «Реформинг-Центр» и «АВТОВАЗ-Перспектива» в скором времени не будут иметь никакого отношения к заводу. Людей это очень взволновало...**

– Для того и создавали вазовские «дочки», чтобы со временем всех перешедших туда людей убрать с завода, причем по закону. Что делать народу в этой ситуации? Человек живет так, как приспособился. Приспособятся и эти люди, если, конечно, не объединятся и не выйдут протестовать, что может продлить этот «кайф» под названием «дочерние предприятия».

– **Давайте подведем краткий итог первой пятилетки правления москвичей и спрогнозируем вторую.**

– Итог? Я подведу его эпиграммой:

*Как оценить прошедшие пять лет?
Да все по-старому – сплошные передраги...
А нового на ВАЗе разве нет?
Как нет! Есть... Новые... варяги.*

Что касается второй пятилетки, то тут я с вами не соглашусь. Ближайшие год-полтора (чем раньше, тем лучше) нужно, чтобы контрольный пакет акций перешел к «Рено». Какие-никакие, а они профессионалы. Вообще, оптимизм от меня не уходит, он колеблется по синусоиде, особенно когда вижу глупости, которые вытворяют нынешние вице-президенты. Возьмите недавнее письмо, которое было направлено поставщикам АВТОВАЗа.

– **Да, об этом письме много говорят, но не все понимают его смысл.**

– Смысл этого письма в самом письме. Там пугают поставщиков тем, что если они станут принимать на работу нужных ВАЗу высококвалифицированных специалистов, то отношения между поставщиками и автозаводом будут разорваны. То есть вместо того чтобы повышать специалистам зарплату, их начинают приковывать к ВАЗу цепями. Ну, сформулируйте вы правильно контрактные обязательства: «Мы тебя учим, а ты после этого у нас столько-то лет работаешь за миску баланды и два куска хлеба, но никуда не уходишь, потому что мы тебя учили». Это письмо обсуждает весь коллектив инженерно-

технических работников завода. Его знают люди чуть ли не наизусть. Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно.

– **Письмо появилось в результате массового ухода специалистов с ВАЗа?**

– Да, оно появилось, когда классные специалисты начали писать заявления по собственному желанию. Позиция руководства завода неправильная, поскольку умных людей надо холить и лелеять, жилье им давать, как было раньше. Мне буквально сегодня рассказали о том, как дочка двух великолепных программистов, замечательный специалист, уволилась с завода и работает в известной московской фирме. Конечно, тут, на ВАЗе, она могла бы подняться по карьерной лестнице, но, увы, уехала...

– Одной из серьезных проблем завода в эту «московскую» пятилетку стали информационные атаки со стороны столичных СМИ (прежде всего электронных). Раньше, при Каданникове, такого не было. Как бороться с теми, кто втоптывает ВАЗ в грязь?

– Считаю, что руководству завода необходимо активно использовать городские СМИ, поддерживать их. Это будет во много раз эффективнее, чем тратить деньги на бездарные рекламные проекты. Помню я календарь, на котором была сфотографирована «Калина» со стороны багажника, и подпись: «Наш город, кажется, влюбился». Я написал эпиграмму:

*Влюбился город – бога ради,
Но почему влюбился сзади?*

То есть абсолютно бездарная реклама, заказанная за колоссальные деньги у своих родственников в Москве.

– **В Интернете вас иногда критикуют за непримиримую позицию. Как вы относитесь к подобным наскокам?**

– Некоторые думают, что Целикова отодвинули от кормушки – и после этого он начал критиковать руководство. Я у кормушки никогда не был, по контракту работал единственный раз, когда являлся директором автоцентра. Мне, как и большинству ветеранов ВАЗа, горько и больно наблюдать процесс разрушения завода «непрофильным пассивом» и выходцами из «Росвооружения». Слава Богу, период «РОССВООРа» близится к концу! Да здравствует «французская революция» на ВАЗе!

Документ №12 (впервые опубликовано 8 апреля 2011 года, автор – Т. Калинин).

Нет сомнений, «Рено-Ниссан» получит контрольный пакет акций ВАЗа

– **Юрий Кузьмич, если альянс «Рено-Ниссан» все же станет обладателем контрольного пакета акций АВТОВАЗа (о чем в последнее время много говорят), как это может отразиться на модельном ряде завода?**

– В том, что «Рено-Ниссан» получит контрольный пакет, нет сомнений. У Владимира Путина хорошие отношения с Николя Саркози, и они эту идею воплотят в жизнь. Понятно и то, что постепенно наши модели будут менять на французские. Ну какой же хозяин будет развивать чужое? Лучшее из вазовского оставят под маркой «Лада», но основу будут составлять модели альянса. Не думаю, что это произойдет быстро. К тому же, вмешалось землетрясение, от которого пострадали все японские концерны, в том числе «Ниссан».

– **Между тем в своем последнем интервью президент ВАЗа Игорь Комаров сказал, что в планах «Рено-Ниссан» – введение семи новых моделей в течение ближайших трех лет...**

– При завершении четвертого оборота вокруг Земли я посетил «святую землю», где планировалось строительство завода двигателей и агрегатов, рядом с «GM-АВТОВАЗ». Так вот, когда планировали строительство (было это почти 6 лет назад), тоже говорили, что у нас будет 12 новых моделей. Сейчас там свалка. Конечно, Комаров серьезно отличается от Алешина и других своих предшественников. Во всяком случае, его обещания выполняются больше чем на 50 процентов. Однако, заявляя подобные вещи, нужно добавлять: «если не будет землетрясений, катастроф, ледникового периода или

очередного экономического кризиса». Поэтому такие заявления – лишь плановые мечты автозавода.

– **Раз уж заговорили о землетрясении. На ваш взгляд, сумеет ли российский автопром извлечь выгоду из-за событий в Японии, повлекших за собой не только остановку крупнейших заводов на островах, но и сбои в работе по всему миру?**

– Какую выгоду можно извлечь из человеческой трагедии? Конечно, японцы заметно провалятся на рынке, появятся новые игроки, которые подгребнут под себя часть освободившейся ниши. Если ВАЗ сумеет правильно сориентироваться, то, возможно, сможет увеличить продажи.

– **Возвращаясь к смене модельного ряда. Вашу любимую «Калину» планируют снять с производства, поставив вместо нее на конвейер «Гранту». Равноценная замена?**

– Не равноценная. Считаю, это поспешный, опрометчивый шаг, поскольку «Гранту» мы еще не видели, а «Калина» – модель, в которой уже устранены почти все недостатки. Ее жизненный цикл – восемь лет, а выпускают только шесть. Считаю, что рановато ее снимать с производства. Видимо, боятся, что «Калина» будет серьезным конкурентом «Гранте», поэтому освобождают нишу. Это называется «внутрикорпоративный каннибализм». Маркетинговый ход будет весьма неудачным. Команда маркетологов ВАЗа сегодня чрезвычайно слаба. Они и раньше часто не угадывали ситуацию на рынке, многократно вводя завод в ступор – когда нужно было уменьшать программу выпуска, они рекомендовали увеличивать, и наоборот. Есть, конечно, в маркетинге отдельные толковые личности, но они заглядывают в рот высшему руководству, пытаются уловить желания начальства, что приводит к потерям на рынке.

– **В чем основные ошибки нынешнего руководства АВТОВАЗа во главе с Игорем Комаровым?**

– Чрезвычайно медленно восстанавливается доверие к руководству. Это связано с тем, что главные стратегические решения принимает не Комаров, а глава «Ростехнологий» Сергей Чемезов, который не компетентен в вопросах автопрома. В первую очередь это касается кадров.

*В среде руководящих кадров «недержанье»
Трясут весь ВАЗ с верхов до основанья.
Такая «камасутра» при «структурной диарее»
Что с каждым днем все интересней и смешнее.*

Характерный пример с Максимом Нагайцевым, которого Комаров назначил вице-президентом по маркетингу и продажам. Он не мог его не назначить, потому что это родственник Чемезова. В итоге Нагайцев не справился, как он не справился и будучи вице-президентом по развитию АВТОВАЗа. В результате дилерская сеть продолжала разрушаться. Сейчас у Комарова более агрессивная, компетентная в вопросах торговли команда. Правда, не в вопросах торговли автомобилями. Еще плохо то, что люди, руководящие заводом, демонстрируют временность своего пребывания в Тольятти. Если раньше вазовские менеджеры привозили сюда своих жен, детей и родителей, то нынешние так и продолжают управлять заводом вахтовым методом. Правда, надо заметить, что специалисты «Рено-Ниссан» в последнее время пытаются вить себе семейные гнезда в Тольятти. Рассказывают, что есть попытки приобретения иностранными специалистами квартир в Автозаводском районе и в коттеджных поселках. Для города и завода это благо.

Еще Комаров заявил, что он в долгу перед ветеранами завода и налаживает с ними связь. Но мы особо этого не ощущаем. Он, конечно, встречается с элитными ветеранами (бывшими замами гендиректора, руководителями производств), но встречи эти кажутся популистскими. Он бы взял и собрал вазовцев, награжденных правительственными наградами, включая начальников цехов, мастеров, слесарей. Это действительно заслуженные люди, поскольку в СССР просто так никого не награждали. А в наше время различные коммерческие организации раздаривают ордена налево и направо.

– А передачу сборки внедорожника совместному предприятию «ГМ-АВТОВАЗ» вы считаете ошибкой (для читателей поясним, что речь идет не о «Шевроле-Ниве», а о простой, много лет собиравшейся на ВАЗе «Лада 4x4». – Авт.)?

– Да, считаю. Сначала отдали бренд «Нива», а теперь и сам автомобиль, который является самым перспективным из всех вазовских. Было заявлено, что сборку передают на «ГМ-АВТОВАЗ», так как там передовые технологии, качество должно быть лучше, а у нас не хватает конструкторских служб для того, чтобы разработать новую «Ниву-3». Но все это лукавство – лучше наших конструкторов в мире очень мало. Иностранцы – специалисты по «4x4» для асфальта, а наш автомобиль был задуман для бездорожья. Вы посмотрите, иномарки сыплются на наших дорогах, да и наши тоже. Ремонтировать наши автомобили значительно дешевле.

– Вы сказали, что Игорь Комаров не принимает окончательных решений по кадрам. Это упрек в адрес президента АВТОВАЗа или как?

– Уточню: Комаров не принимает крупных, основополагающих кадровых решений. Их принимает Чemezov. Это не упрек, а сожаление, что президенту АВТОВАЗа не дают этого делать. Он повязан по рукам и ногам. Если бы их развязали... Вот Виктор Поляков был более самостоятельным. Ему доверяли в ЦК КПСС и правительстве, хотя, когда нужно было ставить на производство новые модели, все равно главные решения принимала партия. Причем ни ЦК -- тогда, ни «Ростехнологии» -- сейчас, по большому счету, в автомобилестроении мало что понимали и понимают. То есть мы повторяем ошибки советских времен. Игорь Комаров – весьма перспективный руководитель, и я не удивлюсь, если его в скором времени снова заберут в Москву, может, даже в правительство, как когда-то Владимира Каданникова – по решению Бориса Ельцина. А может, он и Чemezova заменит в «Ростехнологиях».

– В последнее время много говорят о том, что на АВТОВАЗ скоро начнут водить экскурсии. Ваше отношение к этому?

– О посещении главного конвейера туристами говорят уже почти 40 лет. На экскурсии туда водили практически все делегации, приезжавшие в Тольятти. Лично я многих известных людей водил по конвейеру – бардов, поэтов, композиторов. Сегодня можно все это делать за деньги и направлять эти средства на социальные нужды или на благотворительность. Можно сделать специальную галерею (чтобы не водить туристов по всему конвейеру), пускать специальные автобусы. Так делают во всем мире.

– В продолжение темы экскурсий. Из недавнего разговора с директором технического музея ВАЗа стало понятно, что скоро завод перестанет спонсировать одну из крупнейших в стране экспозиций.

– Над этим уже давно бьются. Были бы моложе мои товарищи -- они бы взялись за это дело. Но нам уже тяжело. Музей реально превратить в хороший бизнес-проект, но заниматься этим должны молодое поколение и сам город. Тут можно и продажу стрелкового оружия организовывать. Одно время «Союз Калашникова» хотел прибрать музей к рукам и назвать именем своего основателя, но название уже есть – музей бывшего президента по развитию Константина Сахарова.

– Недавно у миллиардера Михаила Прохорова спросили, поддерживает ли он стратегию развития АВТОВАЗа. Он с неким панибратством назвал Комарова по имени без отчества, подчеркнув, что они с ним знакомы еще по «Норильскому никелю».

– Подобное панибратство мы с вами не так давно видели и от приезжавшего в Тольятти Бориса Немцова. Все понимают, что вазовская должность -- трамплин во власть, причем высокого уровня. Поэтому считают необходимым для себя подчеркнуть хорошие отношения с президентом АВТОВАЗа и лишний раз назвать его Игорем.

– А негатива к Прохорову с его «Ё-мобилем» вы не испытываете?

– Сначала эпиграмма:

*Подожди, страна, немножко,
В автомоде новый стиль.
Будет рада бабка-Ёжка –
Вот он, новый «Ё-мобиль».*

«Ё-мобиль» – пиар-акция с элементами фантастики. Это же огромные затраты. Производители (дилетанты с большими деньгами и амбициями), не смогут удержаться в первоначально заявленной ценовой нише (сейчас заявляют, что машина будет стоить от 300 до 450 тысяч рублей. – Авт.) – она станет дороже в два-три раза. Низкая цена возможна только при поточно-массовом производстве. Хотя у меня нет сомнений в том, что нужно заниматься автомобилями с электрическими и гибридными двигателями. Это в любом случае шаг вперед. Как говорится, флаг им в руки и барабан на шею!

– **На ваш взгляд, можно ли считать 3 место Виталия Петрова в «Формуле-1» победой АВТОВАЗа только потому, что на болидах «Рено» размещен вазовский логотип?**

– Ну какая это победа АВТОВАЗа? За большие деньги можно купить кого угодно. Можно ли считать победу российского футбольного клуба, в котором 80 процентов игроков – иностранцы, победой нашего спорта? Автомобиль-то – «Рено»! Коэффициент полезного действия этой рекламной акции – не более одной десятой.

– **Ну а если АВТОВАЗ использует этот успех Петрова? Например, пригласит его сняться в рекламе «Приоры» или «Гранты»...**

– И что это даст? Самая лучшая реклама АВТОВАЗа – улучшить качество своих комплектующих и дать гарантию на 100 тысяч километров пробега (сейчас – 60 тысяч).

– **Когда руководство завода вручало автомобиль «Калина» человеку, предложившему название для новой модели – «Гранта», вы сказали, что это лишний шик. Сейчас будут вручать еще одну «Калину» жителю Нижегородской области – победителю конкурса «Теплые истории». Ваше мнение на сей счет не изменилось?**

– Это были чрезвычайно полезные акции, но весьма расточительные. Можно все делать и за меньшие деньги.

– **Программа утилизации подержанных автомобилей теоретически может закончиться уже в нынешнем году. Если это произойдет, как дальше выживать заводу?**

– АВТОВАЗ уже немного поправил свое положение. Если не ползет он со своими ценами к заоблачным высотам, то рынок проглотит все наши объемы – 700 тысяч автомобилей в год можно продавать и без этой программы. А с учетом того, что перед выборами президента активизируются денежные потоки, рынок подрастает, можно продать и 800 тысяч (вместе с «Рено» – больше миллиона). Но если поднимут цены, то начнутся проблемы, и вновь придется падать в ноги правительству, прося продление программы утилизации.

– **Дилеры тоже ожили?**

– Да, пока дышат. Программа утилизации и оживление рынка повлияли на объемы продаж. Везет сейчас нашему заводу, дилерам и вице-президенту по продажам. Кстати, ближайшая конференция дилеров намечалась в апреле в Турции. Это был бы первый случай, когда дилеры в таком солидном составе (более 300 человек) могли собраться за рубежом.

– **Могли бы?**

– Не исключено, что конференцию перенесут. Президент АВТОВАЗа Игорь Комаров до сих пор внимательно следит за эффективностью затрат. Целесообразность сбора «затурканных» дилеров за рубежом весьма сомнительна.

– **Не много ли шика ехать в Турцию?**

– На сегодняшний день экономическая составляющая такова, что в Москве проводить конференции дороже, чем в Турции, если не вспоминать о самом экономичном варианте – встрече в Тольятти, как было всегда.

– **Независимый профсоюз «Единство» оспаривает в суде колдоговор АВТОВАЗа, считая его пустым, лишенным льгот и заботы о коллективе. А возможны ли в такой сложный период подобная забота и существенное повышение зарплаты?**

– Людям нужно бороться за свои социальные льготы. Это ненормально, когда чиновникам платят в десятки раз больше денег, чем людям, стоящим у станков или плавильных печей. Ни к чему хорошему это не приведет. Наше государство провозглашает, что является социально направленным, а на самом деле это лукавство. Раньше Волжский автозавод, конечно, заметно отличался в этом плане от других (на балансе были детские сады, школы, спорт, наука, искусство). Сейчас почти все разрушили, сбросили на муниципалитет, у которого денег не хватает и никогда не хватит. К сожалению, то хорошее, что было в советском периоде, забывают, а вот плохое возвращается. Обнадеживает, что скоро новые выборы, в период которых власть начинает демонстрировать свою заботу о трудящихся. Будем жить очередной надеждой.

Документ №13 (впервые опубликовано 22 июля 2011 года, автор – Т. Калинин).

Если бы знали, что ВАЗ перейдет в частные руки, строили бы завод до сих пор

– **Юрий Кузьмич, на этой неделе Волжский автозавод с размахом отмечает свое 45-летие. Учитывая, что удалось преодолеть кризис, повод для радости действительно есть, хотя в будущее многие по-прежнему смотрят с тревогой. Давайте вспомним историю и попытаемся спрогнозировать дальнейшую судьбу завода...**

– А знаете, как возник праздник? Эту идею мы придумали для того, чтобы поддержать дилерскую сеть. Ведь 20 июля 1966 года – день выхода постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР о строительстве Волжского автомобильного завода. Получается, что день рождения празднуется не тогда, когда родился ребенок, а тогда, когда состоялся первый поцелуй между итальянским концерном «Фиат» и советским правительством. До ребенка еще было почти 4 года. Это еще даже не зачатие – только поцелуй. Мнений о том, когда нужно праздновать день рождения завода, очень много. Есть разные даты: назначение Виктора Полякова директором предприятия (август 66-го), вырытый на месте строительства первый ковш земли. Сам Виктор Николаевич считал, что датой рождения завода нужно считать либо выпуск первого автомобиля (апрель 70-го), или начало серийного производства (август того же года).

Так вот, в 1990 году я предложил вице-президенту ВАЗа Александру Зибареву взять за точку отсчета именно 20 июля. Сказал ему, что это классный день, «Фиат» на каникулах, так что итальянцы могут приехать. К тому же хороший повод, чтобы отметить правительственными наградами наиболее выдающихся людей, в том числе Владимира Каданникова – Героем Социалистического Труда. И закрутилось. Зибарев при мне позвонил Константину Сахарову (тот еще влиял на кадры), Юрию Степанову (он был секретарем парткома), в Москву Борису Березовскому («ЛогоВАЗ» был учрежден годом раньше). Первый раз праздновали 20 июля в 1991 году, а до этой даты день рождения завода отмечался одновременно с Днем машиностроителя в конце сентября. Потом, когда я сам же начал подшучивать над собственной идеей (можно ли поцелуй влюбленных считать днем рождения ребенка?), Каданников собрал совет директоров, где приняли решение считать этот день корпоративным праздником. Кстати, Владимир Васильевич – один из последних, кто перед развалом СССР стал Героем Соцтруда (указ вышел в конце апреля 91-го).

– **Давно последний раз общались с Владимиром Каданниковым?**

– Недавно. Все у него хорошо, живет в Москве. Я не согласен с теми, кто обвиняет Владимира Васильевича в развале завода и приходе на него москвичей. Он человек

мудрый, просто не хотел повторить судьбу Ходорковского. Кстати, 3 сентября Каданников будет отмечать 70-летие.

– Давайте перейдем непосредственно к 45-летию. Каково настроение накануне праздника? Программа утилизации старых автомобилей закончилась. Продлевать ее пока не собираются, так что нельзя гарантировать, что у АВТОВАЗа не начнутся проблемы с продажами, особенно на фоне растущих цен.

– Главное, что автомобильный рынок живой. Деньги у людей есть: кто-то ворует, другие мухлюют, третьи честно зарабатывают. Проблем с урожаем тоже не должно быть – я на даче по 30 огурцов в день снимаю. Это я к тому, что экономическая стабильность в стране влияет на автомобильный рынок. Конечно, если ударят по нам какие-то внешние факторы... Да, иномарки покупают все больше, но, так как наши автомобили пока в благоприятной ценовой нише, продажи будут. Прогноз оптимистический, во всяком случае, на ближайшие месяцы.

– Вас на какие-то праздничные мероприятия пригласили?

– Пригласили только в жюри конкурса на лучшую песню, посвященную автомобилю и заводу. Никаких других официальных приглашений не было.

– А ветеранские мероприятия?

– Если бы что-то было – я бы знал. Ветеранов рассредоточили по производствам. Считаю, что это правильно, поскольку удастся охватить больше людей. А тешить самолюбие отдельных личностей большого смысла нет, хотя, конечно, можно было бы ветеранов поляковского призыва собрать у президента, но не 11 человек, как намечено, а побольше. Правда, есть закрытая информация, что около 100 высокопоставленных ветеранов соберут на застолье в музее. Поживем – увидим.

– Зато на юбилей АВТОВАЗа пригласили звезд российской эстрады, pilota «Формулы-1» Виталия Петрова... Не много ли шика в нынешнем праздновании? Ведь даже 40-летие, насколько я помню, отмечалось не столь широко.

– Возражу: 40-летие отмечали с большой помпой. Именно тогда заложили «могильный» камень неизвестного завода, про который я неоднократно говорил. Сейчас этот камень убрали, он лежит на хозяйственном дворе проектного управления. Приезжали очень большие чиновники, в заводууправлении были накрыты столы человек на триста. Вообще, уж что-что, а отмечать праздники с большим размахом московская команда умеет.

– Хорошо, спрошу по-другому. Сейчас есть повод для этого размаха? Ведь дата не круглая, и состояние пережившего кризис завода еще не идеальное?

– В условиях сплошного негатива, который сегодня в стране, сердце просит добрых новостей, а душа – радости. То, что делают сейчас для вазовцев в производствах (поздравления, конкурсы, концерты), без сомнения, греет душу.

– На днях один из ветеранов ВАЗа предложил назвать автозавод именем Виктора Полякова. Подобная идея обсуждалась или это его личная инициатива?

– Вопрос присвоения заводу имени Полякова всплывает минимум раз в три года. Он поднимался еще при его жизни. Я лично спрашивал мнение самого Виктора Николаевича. Он ответил: «Передайте людям, которые это предлагают, чтобы не занимались ерундой! Завод уже носил имя 50-летия СССР. В условиях частной собственности придет новый хозяин, и опять переименуют. Так что не занимайтесь ерундой. Главное, чтобы завод работал».

– Тем более что память о Викторе Полякове и так в сердцах тольяттинцев, вне зависимости от того, носит завод его имя или нет...

– Пока живы люди, которые непосредственно с ним работали, память будет сохраняться. Есть дети ветеранов, внуки, которым мы все это рассказываем. Хотя уже есть 30-летние люди в городе, которые вообще не знают, кто такой Поляков. Хорошо, что удалось назвать именем Виктора Николаевича улицу и площадь. Правда, мало кто знает, где эта площадь расположена, поскольку она никак не обозначена. Я выяснил в мэрии, что

это та площадка, на которой уже дважды приземлялся на вертолете нынешний премьер-министр. Как бы ее не переименовали в площадь Путина...

– **Сомнений в том, что завод доживет до 50-летия, нет. А каковы, на ваш взгляд, дальнейшие перспективы ВАЗа, ведь два года назад он впервые в своей истории уже был на грани закрытия?**

– Относительно закрытия – это всеобщее заблуждение. Завод мог стать банкротом, но не умереть. Он был создан так удачно, воспитана такая команда специалистов, что это колоссальный российский ресурс все равно бы использовался Прохоровым, Абрамовичем либо кем-то еще. Не зря же «Рособоронэкспорт» прихватил этот актив. Они же пришли сюда, чтобы обогатиться. Когда мне говорят: «Вот, на заводе опять воруют! Прокуроры и следователи понаехали», я отвечаю, что криминальный фон в России сегодня значительно выше, чем на ВАЗе. Мало того, интеллектуальный слой на автозаводе толще, чем в среднем по стране (речь в первую очередь идет о технической интеллигенции). Кстати, в 70-е годы на ВАЗе работало несравнимо больше специалистов, перешедших из аэрокосмического комплекса, чем в любой другой отрасли.

– **Вы затронули тему воровства. Недавно было заявлено, что на АВТОВАЗе раскрыто несколько крупных хищений на общую сумму более миллиарда рублей. В свое время вы говорили, что все эти недостатки – результат неграмотных действий руководителей самого завода...**

– Это они сняли с забора высохшую дохлую кошку двухлетней давности и теперь размахивают ею. Появился «Народный фронт», которому нужна была звучная пиар-акция. Самое цитируемое предприятие России для этого прекрасно подошло. Про воровство на каком-нибудь электротехническом заводе мы вряд ли бы узнали, а АВТОВАЗ как был, так и остается любимым предприятием для СМИ. Над ним шутят, смеются, но уважают.

– **Кстати, шуток об АВТОВАЗе стало меньше, чем год-два назад, да и не смешные они какие-то ...**

– Нужно отдать должное директору по внешним связям АВТОВАЗа Игорю Буренкову. Он провел колоссальную работу с российскими СМИ и тактично подправил это направление. Теперь даже «Эхо Москвы» уже изменило отношение к ВАЗу, правда, завод заказал на этом радио несколько коммерческих передач. А если СМИ делает для какого-то предприятия рекламу, то информационную политику оно корректирует. В пользу нашего автозавода говорит и то, что качество «Калин» намного лучше, чем всех остальных автомобилей, когда-то выпускавшихся здесь. И это заслуга Каданникова. – **А заслуги французов, которые, по их собственным словам, ведут отчаянную борьбу за качество на АВТОВАЗе?**

– Это все миф. Ничего существенного они пока не сделали. Вот если модернизируют первую нитку главного конвейера...

– **Так вроде уже модернизировали. И новый автомобиль R-90 по ней уже прошел...**

– Прошел? Прокатили на веревочке. Это такая методика. Пиар-ход бывшего президента АВТОВАЗа Алешина, который решил использовать Комаров. То есть взяли и по пустому месту прокатили R-90, чтобы все посмотрели, пофотографировали. Собираются запустить эту модель осенью, но ничего у них не выйдет. Кстати, когда при Викторе Полякове составляли график запуска чего-то, то соблюдали его день в день. Мы ночами не спали. Вообще, если бы нам в 70-е годы сказали, что через 40 лет этот завод будет принадлежать частным лицам и французам, думаю, что завод бы строили до сих пор. Никто бы не работал с таким энтузиазмом на дядю, который в итоге пришел и отнял народную собственность.

– **В начале года вы обмолвились, что, возможно, поменяете свою первую товарную «Калину» на «Гранту». Когда стоит ожидать этого знаменательного события?**

– Я пока не обращался по этому вопросу, потому что пока не сидел за рулем «Гранты». Хотя желание есть. Вот в августе, возможно, съезжу в Москву на международный автосалон, присмотрюсь... Если увижу, что она того стоит, буду просить руководство завода поменять «Калину» на «Гранту», если это им интересно. Если откажут, то продам «Калину» с большой скидкой кому-нибудь из родственников.

– **А чем привлекает «Гранта»?**

– Новизной.

– **А почему тогда не «Приора»?**

– «Приора» – это усовершенствованная «десятка» со всеми ее старческими и генетическими заболеваниями.

– **Недавно смотрел одну из передач цикла «Намедни. Наша эра» с Леонидом Парфеновым. Кажется, рассказывали про 1975 год. Так вот большое внимание там уделено фирменному вазовскому автосервису в Москве на Варшавском шоссе, где можно было встретить почти всех звезд эстрады и кино, ремонтирующих свои авто.**

– Действительно, вплоть до 1992 года было именно так. Даже дочка Ельцина с удовольствием приняла в подарок от Березовского нашу «Ниву», а для жены Горбачева специально делали автомобиль ВАЗ-2108. Все писатели, поэты, певцы, артисты, космонавты стремились попасть на завод, потому что купить автомобиль без очереди можно было, лишь оказав заводу какие-то услуги. К примеру, певец дает в Тольятти концерт, а ему предоставляется возможность приобрести автомобиль в торговом центре «Жигули». А иметь своих людей на СТО считалась очень хорошим тоном. Покойный основатель вазовской сети техобслуживания Рафаэль Кислюк рассказывал о своей дружбе с актером Евгением Евстигнеевым. У каждого директора станции техобслуживания были свои «прикормленные» высокопоставленные работники ГАИ, прокуратуры, начальники железнодорожных вокзалов. Поэтому уехать или улететь из любого города была не проблема. Лично я этим пользовался: приезжал в аэропорт и улетал, несмотря на отсутствие билетов.

– **Интересно, каким образом?**

– Какого-нибудь подвыпившего гражданина снимали с рейса, а нас отправляли. Все по инструкции. Вот такой был взаимозачет.

– **Что бы вы хотели пожелать работникам и руководителям завода в эти праздничные дни?**

– Трудовому коллективу – набраться еще большего терпения. Все будет хорошо. Руководству – больше открытости, честности, справедливости. Нужно вернуться к общемировым нормативам соотношения оценки труда. Ну не должен работник металлургического производства получать меньше, чем валютные проститутки. И еще нужно как можно быстрее определиться с настоящим владельцем завода. Скорее всего, это будет «Рено», очень бы хотелось, чтобы крупный пакет имел «Ниссан». Народ у нас башковитый, к новым требованиям иностранных владельцев приспособится быстро.

Документ №14 (впервые опубликовано 23 сентября 2011 года, автор – Т. Калинин).

Кадровая трясучка на ВАЗе будет продолжаться еще минимум три года

– Юрий Кузьмич, недавно увидела свет книга «Пережитое. Письма мужу», автором которой является вдова первого генерального директора Волжского автозавода Виктора Полякова – Татьяна Данилова-Полякова. Официальная презентация состоится в октябре, но мы знаем, что вам уже удалось поддержать книгу в руках...

– Это письма, которые она пишет после его смерти, перелистывая всю их совместную жизнь. Необычная книга, которая, бесспорно, вызовет интерес не только у тех, кто лично общался с Поляковым, бывал на его оперативных совещаниях, но и у всех

остальных ветеранов завода. Татьяна Николаевна приоткрыла часть его личной жизни, которая мало кому известна. Там есть фотографии, где он в трусах играет в шахматы, а еще описывается момент, когда он пришел домой со слезами на глазах, что для него несвойственно, поскольку Виктор Николаевич всегда был железным человеком. Кстати, причина этих слез не кто иной, как Владимир Каданников. Этот эпизод лично для меня вносит ясность, почему Каданников не включил Полякова в совет директоров вновь созданного акционерного общества. Он просто жутко боялся, что Виктор Николаевич ему помешает в делах, за которые иногда бывает стыдно.

Еще там есть фотография, на которой я в 2004 году в последний раз поздравляю его с днем рождения. Помню, тогда вручил символический подарок – хороший кожаный ремень и зачитал эпиграмму:

*В вазовской семье пошла зараза:
Распустились дети, с экспортом фигня,
Видно, папе надо для леченья ВАЗа
Кой-кому бы всыпать крепкого ремня!*

Дорогие подарки папа (как называли Виктора Николаевича) не брал, а от символического куда денешься. Один раз я подарил ему пять роз с огромными колючими шипами - как символ того, что подойти к нему очень трудно, большую коробку конфет с намеком, что работа с ним была сладкой, и еще импортную электробритву с надписью: «За период работы на ВАЗе мне удалось «отбрить» всех генеральных директоров, кроме вас. Надеюсь, вы сделаете это сами». Я действительно много критиковал вазовское руководство, и говорили, что мой язык, как бритва. После того как Виктор Поляков прочитал записку, то взял бритву и, как потом говорила Татьяна Николаевна, пользовался ею.

– **То, что книга увидела свет в канун Дня машиностроителя, случайность?**

– Нет. Татьяна Николаевна мечтала, чтобы ее воспоминания были изданы именно к Дню машиностроителя, поскольку этот праздник был введен в СССР в те же годы, что вышло постановление о строительстве ВАЗа. Кстати, я выписал один отрывок из книги. Зачитываю: «Написала обо всем честно, правду, как хотела и как боялась. Не думаю, что ветераны ВАЗа, привыкшие воспринимать тебя пафосно, уважительно, с дистанции, вот так сразу и одобрительно воспримут и мою правду, мой взгляд на тебя. Впрочем, для них ты в любом случае останешься первым генеральным, а для меня - моим супругом, любимым навек человеком. В этом вся разница и в этом смысл того, что я делаю эти последние годы. А вот теперь пришел срок отложить написанное в сторону, в долгий ящик, пусть полежит. И я буду ждать, вдруг сердце, что и подскажет, потому что не мучаются сомнениями только дураки. Я так задумала, если доживу и если не передумаю, пусть эта книга о тебе будет напечатана (если найдется кому, если деньги сыщутся) в год, когда твоему любимому заводу будут отмечать 45 лет. Хочется, чтобы напечатали на ВАЗе, потому что верю (не могу не верить), что имя твое там свято для всех и для нового руководства в том числе. И знаешь, Витя, я буду просить, чтобы книга родилась к сентябрю, ведь больше 20 лет день рождения завода праздновался именно в сентябре. Одновременно с Днем машиностроителя. И пусть выход моей книги напомнит всем вазовцам об этом».

– **Очень трогательно. Кстати, книга была напечатана на ВАЗе?**

– Да, за что большая благодарность Игорю Комарову, который фактически сделал подарок вдове Полякова и всем вазовцам, тем самым заработав много очков в глазах ветеранов. Тираж, правда, небольшой (тысяча экземпляров), а впрочем, такие книги редко выходят в большом количестве.

– **Предлагаю продолжить тему Дня машиностроителя. В этом году завод подошел к празднику с приличными показателями по продажам. Мало того, уже несколько месяцев на ВАЗе не было серьезных кадровых перестановок. Говорит ли это о том, что сформировалась профессиональная команда?**

– Команда еще не сложилась, и в этом главная беда. На мой взгляд, половина руководителей находятся в неустойчивом положении. Кадровая трясучка на среднем уровне продолжают и, по моим представлениям, не кончится еще года три, пока контрольный пакет не перейдет к «Рено-Ниссан» и не сформируется костяк команды.

– **А как вы относитесь к приглашению на завод именитого иностранного дизайнера Стива Маттина, работавшего с «Вольво» и «Мерседесом»?**

– Один иностранный дизайнер – Энтони Грейд уже пытался влиться, но ничего, кроме разрушений, он не внес. Уничтожили почти все прототипы, и никакого толку нет. Оставил он после себя нехороший след. Тот, которого сейчас принимают, – настоящий дизайнер, который что-то создавал своими руками. Есть надежда, что он как-то оживит службу.

– **В октябре планируется внеочередное собрание акционеров АВТОВАЗа. С чем оно может быть связано?**

– Я считаю, это очередной этап предпродажной подготовки АВТОВАЗа. Ее ведет правительство России совместно с Сергеем Чемезовым, который, я надеюсь, скоро тоже будет смещен с поста председателя совета директоров. Он сегодня главный тормоз в процессе перемен на ВАЗе.

– **Тормоз в процессе передачи контрольного пакета «Рено-Ниссан»?**

– Нет, в технологическом, техническом и особенно кадровом развитии. Команда продолжает формироваться с оглядкой на него.

– **А что теоретически может произойти во время этого внеочередного собрания? Кого-то уберут?**

– Сложно судить, поскольку я пока не видел кандидатур нового состава совета директоров. Не исключено, что изменения будут.

– **Руководитель фирмы «Лада Фаворит» Владимир Попов в недавнем интервью назвал рынок ВАЗа диким, стихийным, что только в одной Москве он через каждые 500 метров видел рекламные вывески с надписью «Официальный дилер ВАЗа». Тем самым он намекает на бесконтрольность со стороны АВТОВАЗа в количестве дилеров. Вы согласны?**

– Попов вспоминает период середины 90-х, когда расплодилось дикое количество так называемых дилеров. Около 80 процентов из них были с серым налетом, в том числе и фирмы-однодневки. Только в одном Тольятти было более 400 дилеров (для примера – сейчас их около 400 по всей стране). Вот сколько было на ВАЗе вице-президентов, столько было и кланов в дилерской среде. Мы как раз и создали международную ассоциацию с целью привести дилерскую среду в цивилизованный вид. По большому счету, Попов прав.

– **Раз уж заговорили о 90-х. Вы смотрели фильм «Олигарх», где начинающие бизнесмены ездили в Тольятти менять веники на автомобили?**

– У меня есть книга «Большая пайка», на основании которой написан сценарий фильма «Олигарх». В фильме очень много вымысла, и про веники тоже. Ну, к примеру, генеральный директор автозавода там совсем другой.

– **Недавно президент ВАЗа Игорь Комаров рассказал о том, что в Москве он ездит на «Вольво» и спортивном «Ниссане», а в Тольятти – на «Ларгусе». А на чем в свое время ездили Виктор Поляков и Владимир Каданников?**

– Виктор Николаевич в Тольятти и в Москве ездил на «Волге», а еще на вазовских «копейке», «тройке», «шестерке». Его даже я один раз подвозил, когда он к нам в автоцентр пришел. Когда Виктор Поляков был министром, ему давали «Чайку», но он предпочитал ходить в Москве на работу пешком. Каданников уже ездил на иномарках, но по Тольятти все же старался перемещаться на «Премьере» и «Консуле» – удлиненных вазовских «десятках».

– **Как вам новая реклама АВТОВАЗа, в которой говорится, что автомобили «Лада» лучше дирижаблей и подводных лодок?**

– Могу на это ответить эпиграммой:

*Реклама «Лады» – как красивая дуреха.
Заслуживает сочувственного оха.*

– Просто сколько говорим об одном и том же, а ничего не меняется...

– Нет, меняется в лучшую сторону. Но вот такие пижонские выпады пока продолжаются.

– Должен ли, на ваш взгляд, следующим мэром Тольятти быть представитель АВТОВАЗа? Сейчас, когда фамилии кандидатов пока неизвестны, мы можем поразмышлять об этом и остаться беспристрастными...

– Теперь уже не должен, ведь Тольятти взял курс на монополизацию в социальном развитии. Просто на ВАЗе наиболее продвинутые кадры, это же, по сути, государство в государстве. Мы прекрасно знаем, что с должности президента автозавода уходят в правительство или в губернаторы. Пушкин, не имея никакой подготовки в управлении городом, за три года многому научился и много сделал, взяв на себя все риски. Просто он попал в период жуткого кризиса, так что Пушкину можно только посочувствовать. Разве он виноват, что правительство разрушило всю систему охраны лесов? Горела вся страна, а не только тольяттинские леса.

– Тем не менее, именно при Анатолии Пушкине произошел сброс вазовской социалки. Многие считают, что это еще аукнется, поскольку нет гарантий, что город сможет содержать эти объекты, и уж теми более, что они смогут содержать себя сами...

– То, что сбросили вазовскую социалку, – колоссальная государственная ошибка. Руководство страны должно было дать всем градообразующим предприятиям налоговые льготы и позволить им помогать своим городам, жить вместе с ними. Это поспешность, операция на уровне второй шоковой терапии. Нельзя решать вопросы таким образом. В итоге мы получаем то, что мест в детских садах не хватает, транспортные предприятия на грани банкротства, в сфере ЖКХ заоблачные тарифы.

– А вывод некоторых производств из состава АВТОВАЗа, на ваш взгляд, является ошибкой?

– С учетом действующего в России законодательства и считалок производительности труда – нет, не является ошибкой. Это вынужденная мера. С другой стороны, это приводит к увеличению цены автомобиля.

– Каким образом?

– Любое раздробление крупного производства приводит к увеличению числа чиновников – как технических, так и административных. А ведь им нужно платить зарплату, притом что производительность они не повышают. К тому же, говоря о выводе производств из состава ВАЗа, не будем забывать, что это выгодно «Рено-Ниссан», поскольку создает ему простор для покупки комплектующих у своих дочерних предприятий во Франции, Японии, Китае. Зачем этим людям, пришедшим получать прибыль, возиться с нашими производствами и социалкой? На фоне всего этого хотелось бы подчеркнуть уникальность коллективного договора ВАЗа и профсоюзной организации, аналогов которой нет нигде в мире. Ее можно критиковать, но нужно беречь, потому что это такая организация, которая диктует свои условия взаимоотношений работодателя и рабочих.

– А как же профсоюз «Единство» и Петр Золотарев?

– «Единство» – санитарный профсоюз, который подчищает за основным недочеты и ошибки. То есть Петр Золотарев крайне необходим, и его тоже надо беречь.

– После недавнего отравления работников АВТОВАЗа многие стали говорить, что подобное стало возможно только после развала комбината общественного питания, а следовательно, это очередная ошибка руководства завода. Вы согласны?

– При СССР санитарно-эпидемиологическая служба была на порядок сильнее. Тем не менее, отравления были и тогда, хоть и в меньшем объеме.

- **Может быть, этот случай заставит усилить контроль?**
- Вряд ли, ведь за деньги сейчас делают все. Думаю, это не последний случай...

Документ №15 (впервые опубликовано 3 февраля 2012 года, автор – Т. Калинин).

Пусть Путин снизит зарплату топ-менеджеров ВАЗа до президентской

– Для Волжского автозавода минувший год был стабильным: хороший спрос на продукцию, юбилейные празднества, очередной визит Путина, прокатившегося на новой «Гранте». Так что, если не брать в расчет недовольство рабочих низкими по сравнению с ростом цен зарплатами (а об этом почему-то в последнее время говорят очень мало), все вроде бы у нас хорошо. А как вы, Юрий Кузьмич, оцениваете ситуацию?

– Год точно был не худшим, если сравнивать с предыдущими. На ВАЗе сейчас идут процессы, которые позволяют с надеждой смотреть в ближайшее будущее. Меньше стало коррупционной составляющей, подтверждением чему можно назвать информацию о том, что Волжский автозавод продал свою долю в «Новикомбанке». Дело в том, что в совете директоров этого банка все прошлые и нынешние вазовские руководители ВАЗа (Чемезов, Алешин, Артяков, Комаров, Завьялов) и проходившие через «Новикомбанк» финансовые потоки завода ничто иное, как коррупционная составляющая. Вообще, не стоит забывать, что ситуация на заводе была и остается тесно связанной с обстановкой в стране. К примеру, недавно я услышал, что «Тройка-Диалог», за которой стоят силовые структуры, привлеченные к рейдерскому захвату ВАЗа (и об этом сейчас уже говорят осмелевшие бывшие руководители завода), перешла во владение Сбербанка.

Большой плюс в том, что с небольшими огрехами, но все же запустили «Гранту». Буквально несколько минут назад я узнал, что уже отгружено более 4 тысяч автомобилей всей стране, в том числе и на Дальний Восток. Продано уже более 1700.

– **Однако то, что ВАЗ отозвал бракованную серию «Лады Гранта», буквально всколыхнуло интернет. Недоброжелатели злорадствуют.**

– Это нормальная практика, когда, еще не завершив подготовку производства в полном объеме, начинают выпускать продукцию. Был на ВАЗе такой директор по качеству – Паскаль Фелтен, который, готовясь к отъезду из России, провел несколько пиар-акций в поддержку собственного имиджа и тем самым нанес большой вред имиджу Игоря Комарова и Волжского автозавода в целом. Он говорил, что качество на ВАЗе улучшилось чуть ли не в десять раз, а Комаров верил, повторял это за ним по телевидению и в прессе. А на самом деле, это лукавые цифры. Чтобы соответствовать планке, «поднятой» Фелтеном, дилеров принуждают не регистрировать замечания владельцев машин, сокращают оплату, и в итоге они начинают «футболить» клиентов, поскольку ВАЗ не оплачивает им эти счета. На самом деле, качество при Фелтене улучшилось лишь чуть-чуть и то, благодаря не ему, а грамотной работе конструкторских служб, и тому, что с завода ушла «классика». Никаких прорывных технологий по качеству пока не внедрено. И яркий тому пример – «Гранта». Кстати, у меня есть по этому поводу эпиграмма:

Послушал выступления месье Паскаль Фелтена

И вспомнил баснописца я, Жана Лафонтена.

Об улучшении качества француз читал нам басни.

Все цифры в этих баснях – «фелтня на постном масле».

– **Если не ошибаюсь, Фелтен – последний из французов, которых вы критиковали на страницах «Вольного города» и которые в итоге покинули Тольятти.**

– Вся первая и вторая волны французов показали свою слабость в условиях России и необыкновенную жадность к деньгам. Они проживали в пансионате за счет завода, обедали за счет представительских расходов и получали гораздо большую зарплату, чем

наши специалисты. То, что «Рено» наращивает объемы на российском рынке быстрее, чем ВАЗ, наводит на мысль, что действия по модернизации главного конвейера были некорректными. Останавливать производство нужно тогда, когда падает спрос на продукцию, а на ВАЗе это произошло в тот момент, когда благодаря программе утилизации машины (и, в первую очередь, «классика») были очень востребованы. Мало того, уже начали ломать третью линию главного конвейера (не запустив первую), тем самым они законно снижают объемы вазовской продукции и стимулируют увеличение объема производства автомобилей «Рено» на московском заводе «Автофрамос». Ну, это же невооруженным глазом видно...

Однако продолжим разговор о позитивных итогах года. Руководство постепенно возвращается к тем методам, которые применялись при Викторе Полякове. Например, работники ВАЗа получают преимущество при покупке нового автомобиля. – **Вы говорите про право на приобретение машины со скидкой, которое раньше выдавали вазовцам?**

– Да. Плюс возвращают продажу автомобилей вазовцам в кредит по специальным низким ставкам. Причем объемы продаж машин для вазовцев запланированы достаточно большие. Так что можно сказать, что «Гранта» на первом этапе продаж будет в основном оседать в Тольятти. Радует то, что внедрена система заказа машин через интернет, что скоро начнется выпуск модели «Ларгус» на первой линии главного конвейера, а еще, что французы начали приезжать в Тольятти с семьями, приобретать недвижимость.

– **Кстати, один из французов – вице-президент Юг Демаршелье – не так давно выступал по местному телевидению, где общался с тольяттинскими школьниками. Выглядело это довольно мило...**

– Из всех французов, которые работают в Тольятти, наиболее перспективным мне видится именно Юг Демаршелье. И я не исключаю, что именно он может занять пост временно исполняющего обязанности президента АВТОВАЗа. Он у нас давно, живет тут с семьей.

– **Вы прогнозируете скорую отставку Комарова?**

– Не отставку, а повышение. Его с радостью заберут в Москву, где предложат пост в одной из государственных структур. Комаров показал себя бойцом, наименее расточительным руководителем с рациональным стилем поведения.

– **Как политик он сможет проявить себя?**

– Как политик он слабоват, да и нужно ли ему это? Гораздо больше пользы он принесет России, занимаясь экономикой и промышленностью.

– **А какие из негативных моментов 2011-го достойны внимания?**

– Комаров так и не сумел искоренить вахтовый метод управления заводом (появились работники, семьи которых живут в Санкт-Петербурге). Он продолжается. Мало того, период, в который они отсутствуют в Тольятти, увеличился. Раньше они улетали в Москву в пятницу вечером и возвращались в понедельник, теперь стараются улететь в четверг и вернуться во вторник утром. То есть работают три дня в неделю, а летать продолжают на вазовские деньги.

– **На этой неделе ВАЗ повысил стоимость автомобилей. На ваш взгляд, может ли это как-то быть связано с грядущей продажей контрольного пакета акций французам и с желанием российских владельцев напоследок больше заработать?**

– Нет, думаю, что эти два факта не связаны. Комаров пытался сдерживать цены как можно дольше, чтобы удерживаться в своей нише и сохранять небольшое преимущество перед иномарками. Однако цены повышаются везде, причиной чему стала непростая экономическая ситуация в Европе. Конечно, можно и сейчас удерживать цены на наши автомобили, если сократить затраты. Но, как вы видите, менеджмент продолжает безудержно тратить на себя деньги, так что один из способов сохранить рентабельность – поднять цены на продукцию.

Кстати, это повышение не должно коснуться «Гранты», поскольку сделано много заявок по той цене, которую успели разрекламировать. Однако наверняка уже весной «Гранта» подорожает, поскольку есть информация, что она пока нерентабельна для завода, а это недопустимо. Тем более на авторынках у спекулянтов «Гранта» стоит на 60-80 тысяч выше той цены, которую рекомендует ВАЗ.

– **Когда, на ваш взгляд, произойдет продажа контрольного пакета акций АВТОВАЗа альянсу «Рено-Ниссан»?**

– Думаю, они постараются его выкупить и стать полноправными хозяевами завода до президентских выборов, чтобы в случае победы, скажем, Зюганова (такое развитие событий маловероятно, но исключать его нельзя) и последующей национализации не бояться потерять все, что было здесь нажито. «Рено» не выпустит ВАЗ из своих рук. Если помните, когда при строительстве завода советское правительство решило сотрудничать с «Фиатом», французы аж рыдали от досады. И вот 40 с лишним лет спустя их мечта близка к осуществлению.

– **Появилась информация, что в конце февраля перед президентскими выборами в Тольятти может приехать Путин. Если это произойдет, что можно было бы попросить у Владимира Владимировича для ВАЗа с учетом того, что денег он наверняка больше не даст?**

– Я не исключаю приезда Путина, поскольку в конце февраля планируется, что с первой линии главного конвейера сойдет несколько десятков автомобилей «Ларгус». На это торжество кавалер ордена Почетного легиона (высшей награды Франции) Путин должен приехать, тем более что два других кавалера этого ордена – Чemezov и Комаров – будут обязательно. Думаю, что его приезд мог бы изменить соотношение сил в Тольятти перед президентскими выборами. Что бы он мог сделать для ВАЗа? Можно провести такой эксперимент: ввести градацию зарплаты, соответствующую общемировым нормам. Чтобы самая высокая зарплата на предприятии не превышала самую маленькую более чем в 10 раз.

– **То есть если средний работник ВАЗа получает 12-15 тысяч рублей (это 300-400 евро), то высший французский менеджмент должен зарабатывать не более 4000 тысяч евро? Разве они согласятся на это?**

– Для этого Владимиру Владимировичу нужно уговорить президента Франции Николя Саркази и президента «Рено» Карлоса Гона, чтобы они не вмешивались в эти процессы. Если не ошибаюсь, у президента России зарплата – 4 миллиона рублей в год (это примерно 8,3 тысячи евро в месяц. – Прим. авт.). Так пусть менеджмент ВАЗа получает не больше этой суммы. И чтобы никаких льгот в виде бесплатного служебного автотранспорта, проживания, питания, телохранителей. А то дошло до того, что командированные во Францию начальники ходят в парикмахерские за счет ВАЗа. Еще я бы попросил у Владимира Путина принять закон об утилизации транспортных средств, благодаря которому иностранные компании, ввозящие в Россию автомобили, будут обязаны платить налог на утилизацию.

Есть и такая просьба: провести общероссийский диктант среди всех властных структур на знание русского языка и озвучить его результаты на всю страну. А то сейчас много говорят о том, что нужно обязать мигрантов сдавать экзамены для проживания в России, не задумываясь, хорошо ли мы сами знаем русский язык и историю родного государства? В прошлом году такая акция проводилась в Самаре, причем из 240 человек только пятеро (среди них два профессора) не допустили ошибок.

– **В заключение хочется узнать ваш прогноз: как будут развиваться события на ВАЗе после того, как он станет франко-японским?**

– Сделать такой прогноз очень сложно, да и особых иллюзий у меня нет. Видно, что они больше заботятся о корпоративных интересах в своих странах, и это естественно. Вообще, капитализм – это динамично развивающаяся система, но имеющая под собой гнилую основу. Там за большой процент прибыли готовы мать родную продать. Поэтому

надеяться, что они будут заботиться о городе и заводе сильнее, чем это делал Каданников (я уже не говорю про Виктора Полякова), не приходится. Не сомневаюсь, что новые хозяева будут тащить сюда свою родню и назначать ее на высокие должности. Это называется кумовством с французским акцентом. Впрочем, особого пессимизма у меня тоже нет. Мы обязательно приспособимся к новым хозяевам, а тот факт, что «Рено-Ниссан» всегда будет входить в пятерку крупнейших автопроизводителей мира, говорит о хороших перспективах, и ВАЗа в том числе.

Документ №16. (впервые опубликовано 1 июня 2012 года, автор – А. Липов).

«Гранта» стала жертвой предвыборного пиара

– На протяжении последних нескольких месяцев весь российский (да и, возможно, мировой) автопром жил ожиданием продажи контрольного пакета акций ВАЗа концерну «Рено-Ниссан». Однако эта сделка, которая должна была кардинально изменить жизнь нашего завода (а с ним и всего Тольятти, что особенно актуально накануне Дня города), так и не состоялась. Мало того, сейчас никто не рискует назвать даже приблизительные сроки продажи, а некоторые эксперты вообще считают, что этого не произойдет в течение ближайшего года. Так почему же ситуация вдруг резко изменилась, Юрий Кузьмич?

– Если бы президентом Франции остался Николя Саркози, то акции ВАЗа наверняка бы уже продали. А так как у них самих сейчас ситуация непонятная (в частности, еще не сформировались отношения Оланда и Путина), это сыграло свою роль, поскольку политическая составляющая имеет большое значение в сделке. Кроме того, нужно помнить, кому принадлежит вазовское имущество. Сегодня им распоряжаются чрезвычайно жадные люди с весьма своеобразными моральными качествами. Пользуясь моментом и несовершенством законодательства, они продолжают набивать себе карманы. Это некоторые высокопоставленные сотрудники «Ростехнологий» и привлеченная ими для оформления спекулятивных операций с акциями и имуществом «Тройка-диалог». Приведу пример: за 1-й квартал прибыль ВАЗа составила 106 миллионов рублей, что в несколько раз меньше, чем за аналогичный период 2011-го. Между тем, по итогам прошлого года доходы членов правления составили 150 миллионов рублей (сюда входят заработная плата, премии, бонусы и так далее).

– Это на всех?

– Да. Их там всего 14 человек, то есть годовой доход каждого из них в три раза больше, чем у президента России.

– Цифры впечатляют, но давайте все-таки вернемся к несостоявшейся продаже акций «Рено-Ниссан»...

– Так вот «Тройка-диалог» продолжает играть с акциями ВАЗа, обрушивая стоимость, после чего скупая их у миноритарных акционеров. Люди видят бесперспективность дальнейшего держания акций и продают, а «Тройка-диалог» потом искусственно поднимет стоимость ценных бумаг в надежде впарить их «Рено-Ниссан» по высокой цене. Но французы уже ученые, так как в свое время они уже купили акции Волжского автозавода по завышенной цене и дважды наступать на одни и те же грабли не хотят. В этом и причина того, что сделка не состоялась – продавец и покупатель до сих пор не нашли оптимальную цену.

– Но ведь кому-то в итоге придется уступить...

– Вряд ли это будет российская сторона, которая прекрасно понимает, что «Рено» и «Ниссан» уже имеют колоссальное преимущество на отечественном рынке благодаря ВАЗу. Имея блокирующий пакет акций и передавая производство наших автомобилей в Удмуртию, Чечню, Украину, они расчищают рынок для себя. Давайте возьмем первую линию главного конвейера, где будут собираться автомобили на платформе «В0» (уже запустили «Ларгус», на очереди «Ниссан Алмера»). Это же типовая отверточная сборка с

небольшим процентом локализации, то есть большинство комплектующих ввозятся из-за рубежа по заниженным пошлинам. Кстати, согласно планам французов, первая линия должна выйти на проектную мощность в 350 тысяч автомобилей в год, что возможно лишь при работе в три смены и по субботам.

– **Вы думаете, рабочим это понравится?**

– Думаю, что нет, хотя сборка «Калины» уже идет в три смены. Не исключено, что народ заволнуется, и в итоге переизберут руководство официального профсоюза.

– **Многие считают, что Карагина давно пора убрать...**

– У нас профсоюзы прикормленные или, как в свое время говорили, карманные. В той же Франции профсоюзные организации гораздо сильнее, чем наши.

– **Возвращаясь к возможному трехсменному графику работы. Когда-нибудь главный конвейер работал по такой схеме?**

– Никогда.

– **Другими главными событиями последнего времени остаются дефицит на «Гранту» и запуск «Ларгуса».**

– Я хотел купить «Ларгус», но посмотрел расход бензина и немного разочаровался. Что касается «Гранты», то на ней завод провел широкомасштабный эксперимент по продаже автомобилей через интернет с предварительным заказом. На мой взгляд, маркетологи пошли на заведомо популистские для ВАЗа решения, занизив цену на эту модель. Могу сказать прямо: «Гранта» убыточна для предприятия. Подготовка производства была не закончена, даже ресурсные испытания не провели до конца. И в итоге недавний отзыв (причем уже четвертый или пятый с начала продаж) партии автомобилей.

– **А что мешало довести «Гранту» до ума?**

– Нужна была серьезная пиар-акции перед выборами, вот и решили бабахнуть раньше времени. Выборы прошли, а эту убыточную пиар-кампанию никто не остановит. В итоге спрос на эту модель огромный, поскольку люди понимают, что цена занижена. Ажиотаж привел к тому, что упал спрос на «Калины» и «Приоры», и снова стали появляться так называемые серые дилеры, которым удастся каким-то образом заполучать «Гранты» и продавать их на 40-50 тысяч выше рекомендованной заводом цены.

– **Что за серые дилеры?**

– Новое руководство завода оставило на тольяттинской площадке всего 14 официальных дилеров, но торгуют намного больше. Вот этих неофициальных и называют серыми, причем о них никто не пишет, не расследует их деятельность. У меня есть информация, что были случаи, когда автомобили «Гранта», предназначенные для отправки в другие города, туда не доезжали. Автобусы разгружали прямо здесь, в Тольятти, и в итоге машины попадали к этим серым дилерам, у которых можно купить «Гранту», как говорили раньше, по блату.

– **А почему официальные дилеры не поднимают шума?**

– Я сам не понимаю. Вариантов может быть два: либо они в доле, либо уже так заелись, что не думают о будущем. Меня удивляет еще и то, что французы, уже контролирующие систему закупок, финансов, качества, до сих пор не касаются сбыта. Видимо, это слишком опасное поле деятельности.

Документ №17 (впервые опубликовано 28 сентября 2012 года, автор – Т. Калинин).

Дешевые машины опасны для наших городов

– **Юрий Кузьмич, в этом году День машиностроителя можно назвать праздничным и при этом ничуть не слухавить: завод за последний год запустил сразу две новые модели, начал уделять внимание проблемам города, а тут еще появилась информация, что вазовцам скоро поднимут зарплату на 8 процентов...**

– Завод за последний год заметно укрепил мышцы ног. Во многом это произошло благодаря грамотным действиям Игоря Комарова, ставшего для ВАЗа настоящим подарком от властных структур. Я бы даже частично реабилитировал Сергея Чemezова за этот подарок. В то же время все позитивные дела Комарова за три года правления – это устранение того ущерба, который нанесли предприятию бывшие руководители. Прочно на ноги завод встанет только тогда, когда контрольный пакет акций будет полностью передан концерну «Рено-Ниссан». В целом ветераны встречают День машиностроителя в приподнятом настроении, а у некоторых есть даже слезы благодарности.

– **Помощь от государства ВАЗу еще нужна или уже обойдемся своими силами?**

– Помощь нужна не столько заводу, сколько руководителю «Ростехнологий» Сергею Чemezову, который столько наворотил, что Комаров до сих пор разгребает.

– **Ну а держать высокие пошлины на ввоз иномарок – это ведь тоже помощь...**

– Какие же они высокие? У китайцев пошлины гораздо выше. Это помощь не столько заводу, сколько бюджету правительства, которое сделало льготные условия для создания сборочных заводов по всей России. А тогдашний руководитель ВАЗа Владимир Каданников в тоже самое время просил льготы на приобретение импортных деталей и оборудования, но никто ему не помог (не исключаю, что в правительстве России есть люди, имеющие личный или родственный финансовый интерес в продвижении иностранных брендов). Лично я считаю, что помощь в виде высоких пошлин на иномарки и прямых финансовых вливаний является антиимиджевой для ВАЗа, потому что народ от этого бесится. Нужно было просто поставить завод в такие же условия, в каких работают в России сборочные цеха иностранных компаний.

– **Кстати, на Украине вазовские автомобили подорожали сразу на тысячу долларов из-за того, что там ввели какой-то налог на утилизацию...**

– С Волжским автозаводом почти все республики бывшего СССР ведут партизанскую войну, ищут возможности как бы сократить объемы наших продаж. Помню, как в Узбекистане, чтобы лучше продавались их машины «Уз-Дэу», вводили квоты для ВАЗа. Так что это явление стало уже нормальным на фоне капитализма. Не забывайте, что в той же Украине появились свои автосборочные заводы, и вполне понятно их желание свести к минимуму поставки с ВАЗа.

– **В эти дни на ВАЗе показывают новый концепт кар. Смотреть пойдете?**

– Меня не приглашали. Я бы мог, конечно, прийти, используя свои связи, но не хочу. Посмотрю потом как обычный горожанин, когда концепт кар выставят в заводском музее.

– **А как вообще впечатления о вазовской новинке? Видно, что проект больше имиджевый.**

– Когда дизайном занимается человек с мировым именем, то действует эффект, как в сказке «Новое платье короля». То есть, если не видишь или не одобряешь, значит, ты дурак! Хотя стоит признать, что концепт кар «XRAY» – новая, стильная, несколько неожиданная мысль. Конечно, это имиджевый ход, такой же как и занижение цены на «Гранту», которое, мы напомним, привело к активизации теневой экономики или, проще говоря, стало настоящим подарком для спекулянтов.

– **Кстати, серые дилеры, о которых вы говорили в прошлый раз, до сих пор обогащаются за счет «Гранты»?**

– После нашего предыдущего интервью маркетинговая служба завода сразу же прекратила продажу «Гранты» через интернет и составила так называемый черный список недобросовестных дилеров. Мы все-таки с вами будем считать, что это чистое совпадение, как и в предыдущих случаях, когда после критики в «Вольном городе» на ВАЗе принимались конкретные меры.

– **А вообще, на ваш взгляд, составление этого черного списка дилеров что-то дало ВАЗу? Разве человек, приезжающий за машиной из другого города, будет интересоваться, состоит ли интересующий его дилер в черном списке?**

– Черный список дилеров поддерживает внутрикорпоративную коррупцию. Руководители дилерской сети, имея вот такой черный список, могут принимать решение по исключению из этого списка, естественно, небескорыстно.

– **Есть поводы говорить о коррупции?**

– Если руководители маркетинговой службы ВАЗа имеют в личном пользовании иномарки стоимостью гораздо больше миллиона рублей, это о чем-то говорит. Возникают вопросы, схожие с теми, которые были к бывшему мэру Москвы, чья жена считалась едва ли не самой успешной женщиной-бизнесменкой в стране.

– **Ну а главного-то удалось достичь благодаря этому черному списку? Закончились спекуляции на продажах «Гранты»? Реально ли купить эту модель по рекомендованной заводом цене?**

– В дилерской сети есть десятки способов честного отъема денег у своего родного завода. Некоторое количество автомобилей продается по рекомендованной цене, но всегда можно ее увеличить за счет каких-то дополнительных опций. Никто эти нюансы публично не озвучивает, и я не советовал бы кому-либо вникать в тайны теневого бизнеса дилерской сети.

– **Вы эпитафий сейчас пишете?**

– Пишу, правда, они стали больше политическими. Сейчас вот шлифую одну эпитафию под названием «Полет шмеля». Помните князя Гвидона из пушкинской сказки, который все летал и высматривал? Вот через этого персонажа я и описываю нынешнюю политическую ситуацию.

– **На ваш взгляд, есть ли у ВАЗа шанс лет через десять сохранить за собой статус не завода по сборке моделей «Рено» и «Ниссан», а полноправного и самостоятельного участника автомобильного рынка, внедрять собственные разработки без оглядки на зарубежных партнеров?**

– Конечно, все это вызывает грустную улыбку, однако, мы же едим импортные яблоки – желудку, по большому счету, все равно. Огорчает, что на ВАЗе почти уничтожили собственную технологическую службу, передав этот сектор работы «Рено», что и вызывает огорчение. Но в целом французы, наверное, понимают, что рано или поздно мы освоим их технологии и будем применять для собственной пользы. Еще Петр Первый приглашал иностранцев, чтобы они учили русских наукам.

– **Продолжим разговор о зарубежных партнерах. На днях появилась информация, что совместное предприятие «GM-АВТОВАЗ» при сборке автомобиля «Шевроле Нива», возможно, перейдет на собственную платформу, а нынешнюю за ненадобностью вернет ВАзу. Как считаете, от такого подарка не стоит отказываться?**

– Если они нам ее бесплатно вернут, то это сильно облегчит замену первого поколения вазовских внедорожников на современную модель. Конструкция «Шевроле Нивы» (она же ВАЗ-2123) настолько удачна, что может жить еще очень долго, претерпев лишь кое-какие внешние изменения. На базе этой платформы можно делать пикапы для нашей глубинки, небольшие пожарные автомобили или джипы для российской армии.

– **Еще одним важным событием последнего времени стал окончательный отказ ВАЗа от «классики». С конвейера в Ижевске сошла последняя «четверка», и теперь можно сказать, что дешевых моделей наш завод не производит. То есть мы добровольно отдаем эту ценовую нишу (от 180 до 240 тысяч рублей) конкурентам. Правильно ли такое решение?**

– Выпускать очень дешевые машины сегодня даже опасно для всех крупных городов.

– **Потому что из-за своей дешевизны они небезопасны и шансов выжить в ДТП, находясь в такой машине, гораздо меньше?**

– Нет, я о другом. Количество автомобилей в крупных городах таково, что если будут появляться дешевые модели, которые начнут приобретать те, кто раньше о машине и не мечтал, то мы захлебнемся в дорожных пробках и пропадет смысл в приобретении

вообще любого автомобиля. По прогнозам аналитического агентства «Автостат», в городах с населением более 500 тысяч человек средняя скорость движения автомобилей приблизится к московской – 20 километров в час. А теперь скажите мне, нужны ли нам дешевые машины?

– **Любопытная мысль. Ее озвучивали власти государства?**

– Я не слышал, чтобы это где-то озвучивалось, потому что подобные разговоры могут вызвать негативное отношение у россиян с небольшими доходами. Хотя между собой чиновники наверняка подобные вопросы обсуждают.

– **С вашего позволения все-таки разовью мысль о том, что дешевые автомобили еще и небезопасны сами по себе. Пример – недавняя трагедия в зеленой зоне, где бизнесмен Сергей Лекторович протаранил на своем джипе вазовскую «пятерку», в которой один человек погиб и двое оказались серьезно ранены.**

– Я думаю, что там все-таки был неудачный для «пятерки» удар. Я видел фотографии с места ДТП. На них видно, что «Фольксваген» ударил вазовскую легковушку колесом, и оно даже отвалилось. Судить по этому случаю об общем положении дел нельзя. Я знаю случаи, когда «Жигули» опрокидывали иномарку, в которой все гибли. Вспомните, леди Диана погибла в ДТП, находясь в салоне одного из самых безопасных автомобилей в мире...

Документ №18 (впервые опубликовано 1 марта 2013 года, автор – Т. Калинин).

Станет ли 3 марта днем ветеранов ВАЗа?

– В ближайшее воскресенье ветераны ВАЗа отметят важную памятную дату – 98 лет со дня рождения первого гендиректора Виктора Николаевича Полякова, с именем которого связан, пожалуй, самый славный период в истории всего отечественного автопрома. С каким настроением, Юрий Кузьмич, подходят ветераны завода к этой дате?

– Ветеранское движение на ВАЗе никогда не испытывало такого волнения, как за последнее время, – начал Юрий Кузьмич. – Я вот открыл недавно принятый устав ОАО «АВТОВАЗ» в новой редакции, где в третьей статье написано, что целью общества является извлечение прибыли. Вот так! Получается, что не люди и их будущее волнует руководство, а деньги. Это очень печалит ветеранов, которые в свое время строили завод отнюдь не ради личного обогащения. Сейчас, мало того, что забывают об истоках, так еще и статус ветерана ВАЗа документально не определен. Если раньше существовали неписанные и писанные законы, по которым звание «ветеран» присваивалось в торжественной обстановке, а к нему еще прилагались льготы и материальное поощрение, то сегодня люди, по сути, не знают, ветераны они или нет.

– **А что конкретно произошло? Почему звание ветерана оказалось под вопросом?**

– Сегодня разрабатывается новое положение, касающееся присвоения звания «Ветеран ВАЗа». При этом заводской совет ветеранов даже не ознакомили с концепцией этого нового положения. Все делается в тиши бюрократических кабинетов. Тем не менее утечка информации происходит, и недавно ветераны узнали, что считаться таковыми они смогут лишь в том случае, если непрерывный стаж работы на ВАЗе у них составляет не менее 20 лет.

– **А раньше как было?**

– Раньше, если человек вышел на пенсию, имея стаж, к примеру, 18 лет, но работать он начинал с первых дней создания завода, его все равно считали ветераном ВАЗа. Даже бывший зам генерального директора Петр Кацура по этому новому положению ветераном считаться не будет, потому что стаж работы на предприятии у него 18 лет. При этом с завода он ушел переводом в вышестоящую организацию. Поверьте, новое положение серьезно обидит многих заслуженных деятелей предприятия. Также не

будут считаться ветеранами те, кто при массовом выводе подразделений за пределы ВАЗа (это инструментальное производство, «АВТОВАЗагрегат», комбинат общественного питания, ПТО и так далее) не по своей воле оказался за пределами завода. То же самое касается и людей, которые перешли в дочерние предприятия фирменной сети ВАЗа, хотя мы все привыкли, что станция техобслуживания в любом городе – это ячейка нашего автозавода. Все это вызывает беспокойство.

– Вы сами неоднократно говорили, что президент ВАЗа Игорь Комаров – человек вполне адекватный и вряд ли он преднамеренно захочет обижать ветеранов. Просто, наверное, нужно встретиться и все обсудить.

– Дело в том, что высшее руководство завода отправляет наши предложения на доработку службы вице-президента по персоналу. Причем касается это не только ветеранского статуса, но и еще одного важного момента. Еще с весны 2007 года заводской совет ветеранов войны и труда под руководством почетного гражданина города Александра Ясинского добивается, чтобы день рождения Виктора Полякова – 3 марта – был узаконен как день ветеранов ВАЗа. Я лично встречался с Игорем Комаровым и вице-президентом по персоналу и социальной политике Дмитрием Михаленко во время декабрьской конференции молодых специалистов. Узнав от меня об имеющейся проблеме, Комаров удивился, что до сих пор такой документ не вышел, хотя год назад на встрече с ветеранами он лично давал согласие. Получается, что чиновники среднего звена ищут варианты, как избавиться от этой дополнительной нагрузки. Кстати, имеется документ из дирекции по персоналу, в котором указывается на неопределенность круга лиц, подлежащих чествованию, на неясность содержания самого мероприятия, а также на то, что вообще на заводе и так достаточно праздников, в рамках которых чествуют ветеранов. То есть писавшие нам ответ люди даже не понимают, что 3 марта – это вовсе не праздник, а корпоративная памятная дата Волжского автозавода, которая может способствовать усилению работы с ветеранами.

Могу сказать для примера, что на заводах концерна «Фиат» подобная работа поставлена намного сильнее. Их ветеранское движение имеет свое собственное знамя, помещение, периферийные пункты. А при достижении 30, 35, 40, 45 и 50 лет работы на предприятии «Фиат» выдает своим сотрудникам премию в размере месячной зарплаты (тем самым их стимулируют к дальнейшей работе), а кроме этого, при достижении 40 лет работы вручаются медаль, диплом и особая премия. Есть у них также премия за верность, заводская прибавка к государственной пенсии (есть данные, что в прошлом десятилетии она составляла 63 тысячи лир, то есть более 7 тысяч в пересчете на рубли), а также пособие вдове ветерана (52 тысячи лир в месяц). Ветеранам труда там предоставляется бесплатно до конца жизни полная медицинская и фармацевтическая помощь. Согласитесь, это просто фантастика для нашего сегодняшнего молодого зубастого капитализма!

– Ну, в руководстве ВАЗа итальянских капиталистов, к сожалению, нет, так что придется брать за основу не фиатовские, а французские и японские традиции отношения к ветеранам.

– Да, хотелось бы знать, что в связи с этим думает новый состав совета директоров, который сегодня состоит из семи иностранцев и восьми россиян, из которых всего один тольяттинец – председатель заводского профкома Сергей Зайцев. Я даже в одну из газет написал по этому поводу материал с названием «Ну, Зайцев, погоди!», намекая на то, что тяжело ему будет в такой компании. Не сомневаюсь, что если Зайцеву будут хорошо платить, то это финансовое давление заставит его избегать конфликтов с руководством предприятия. Вообще я считаю, что в нынешних условиях все вазовцы должны активнее поддерживать независимый профсоюз «Единство», потому что если уж мы живем в условиях конкуренции, то должна она быть и на рынке профсоюзной деятельности. А у нас сейчас монополия старого профсоюза, который, кстати говоря, даже не имеет сотрудника, отвечающего за работу с ветеранами. Я в связи с этим желаю Зайцеву

вырастить нескольких «зайчат», чтобы они забегали к ветеранам ВАЗа, налаживая связи, а не запутывая следы.

Кроме этого, считаю, что новому совету директоров необходимо возродить производственный совет – представительный орган трудящихся завода, существовавший на ВАЗе много лет и позволявший каждому работнику почувствовать себя причастным ко всем процессам, происходящим на предприятии. Практически любой инициативный и заслуживающий доверия коллектива сотрудник мог принять участие в работе совета, в частности, в обсуждении и принятии коллективного договора. Это здорово помогало в устранении любых назревающих социальных катаклизмов.

– **Буквально на днях по телевизору был сюжет, в котором Дмитрий Михаленко говорил о том, что все намеченные социальные программы руководство ВАЗа выполняет.**

– Намеченные! Надо сначала восстановить те социальные программы, которые были до прихода москвичей, когда наше предприятие являлось одним из самых социально ориентированных. А теперь медицина не наша, детские сады, школы – все, что могли, отдали в муниципальную собственность.

– **Давайте вернемся к статусу 3 марта. Судя по всему, вероятность того, что его признают днем ветеранов ВАЗа уже в этом году, равна практически нулю.**

– Мы почти добились того, чтобы 3 марта был признан днем ветеранов ВАЗа. Знаю, что Игорь Комаров против этого не возражает, и даже давал устные указания готовить соответствующий документ. Однако средний чиновничий слой ВАЗа ставит палки в колеса. Думаю, что скоро все эти палки им переломают. Очень бы хотелось, чтобы день выхода вашей газеты – 1 марта – совпал с подписанием соответствующего приказа. Предпосылки к этому есть, так что надежду мы не потеряли, тем более что более 16 тысяч ветеранов ВАЗа поддержали решение. Против сначала были 7 человек, представляющие клуб «Патриот», но на этой неделе они все-таки решили присоединиться к решению совета.

– **А что за клуб такой?**

– Это клуб бывших руководителей ВАЗа – начальников управлений, директоров производств и так далее. Статус у организации не такой, как у совета ветеранов. Скорее это клуб по интересам, причем его члены, еще будучи на своих постах, дистанцировались от производственного коллектива. Видимо, они считают себя выше и умнее.

– **В прошлом году, в день рождения Виктора Полякова, президент ВАЗа Игорь Комаров встретился с ветеранами. Какова программа в этом году?**

– Есть информация, что Комаров намерен встретиться с ветеранами и в этом году. В целом же программа такова: сначала, примерно в 10.30, мы возлагаем цветы на могилу Виктора Николаевича, после чего едем к памятнику у заводоуправления. К великому сожалению, вдова Виктора Николаевича – Татьяна Полякова-Данилова – приехать не сможет. Мешают серьезные проблемы со здоровьем.

– **В заключение хочется спросить о 100-лети со дня рождения Виктора Полякова, которое будут отмечать на ВАЗе через два года. Помнится, вы озвучивали список предполагаемых мероприятий к этой дате. Что-то из намеченного уже удалось осуществить?**

– Недавно я лично встречался с бывшим мэром Пушкиным, который сейчас является советником Комарова и занимается совместным предприятием по сборке автомобилей в Казахстане. В том числе мы говорили и о грядущем 100-лети со дня рождения Виктора Николаевича. Сделали, конечно, очень мало, но все-таки... Немного облагородили улицу имени Полякова. Правда, площадь у заводоуправления, которая также носит его имя, пока не обустроили. Там ведь можно сделать что-то типа сквера, чтобы собирались горожане, фотографировались молодожены, да и ветераны ВАЗа приходили бы туда чаще. Рекомендации по проведению мероприятий к 100-летию Виктора Полякова подготовлены и отправлены в те же самые службы, о которых я

сегодня уже говорил. Что-то начнут делать лишь тогда, когда определится вопрос с финансированием, а это сегодня на заводе – проблема. Социальные программы на ВАЗе настолько зажали в финансировании, что в этом году день молодого автостроителя проведен на нищенском уровне. Не смогли найти несколько десятков тысяч рублей для того, чтобы провести традиционный концерт в ДКИТ. Сократили финансирование мероприятий по линии ветеранского движения, переложив все на внутренние резервы производств. При миллионных премиях руководству завода не найти несколько сот тысяч для огромного ветеранского коллектива – это очень горько!

Документ №19 (впервые опубликовано 5 июля 2013 года, автор – А. Липов).

С приходом Гона у вазовцев появилась надежда

– Главным событием состоявшегося на ВАЗе годового собрания акционеров стала смена председателя совета директоров: главу госкорпорации «Ростех» Сергея Чemezова на этом посту заменил президент альянса «Рено-Ниссан» Карлос Гон. Эту рокировку уже успели окрестить исторической и судьбоносной, поскольку под влиянием француза (у него, правда, еще бразильское и ливанское гражданство) жизнь на заводе может измениться. Юрий Кузьмич, можно ли сравнить произошедшую на ВАЗе рокировку с событиями 2005 года, когда к власти пришли москвичи? Тогда, по сути, началась новая эпоха в жизни завода

– Сравнить можно в том плане, что когда в 2005 году пришли москвичи, у большинства вазовцев была необоснованная эйфория. Мы привыкли к своему старому менеджменту, который потихоньку обшелушивал завод (не секрет, что большинство коттеджей вокруг Тольятти строились за счет теневой прибыли ВАЗа), так что честный народ воспринял приход москвичей с энтузиазмом, наивно полагая, что будет наведен порядок. Сегодня на автозаводе схожие настроения: пришел профессионал с мировым именем, который за весь период своей производственно-финансовой автомобильной деятельности поражений не знал. Были сначала сложности, когда японцы ему не верили, но потом все наладилось. Имя у него относительно чистое, так что оптимизм у вазовцев имеет право быть.

– И все-таки, судя по тому, что пишут о Карлосе Гоне, фигура это не совсем однозначная. Его называют «убийцей расходов» и даже приводят факты, когда принятые им экономические решения в Японии приводили к самоубийству некоторых наиболее отчаявшихся работников.

– Это вина не столько его, сколько суровых законов капитализма, поднимающих уровень самоубийств во всем мире. Карлос Гон настолько ясен и прозрачен, что обижаться на него пока оснований нет. Давайте для сравнения еще раз вспомним московских топ-менеджеров, только в период с 2006 по 2008 год публично надававших несколько десятков обещаний, почти ни одно из которых так и не было выполнено. Если Карлос Гон сможет еще года на два удержать в Тольятти Игоря Комарова, то его имя в истории ВАЗа останется чистым.

– Так кто все-таки теперь будет решать судьбу ВАЗа – Комаров или Гон?

– Решать будет весь совет директоров, но определяющей персоной является, конечно, Карлос Гон. Что касается Комарова, то за 4 года руководства заводом ему удалось пройти всю вазовскую школу и сейчас, можно сказать, получает высшее образование, но уже у французов. Карлос Гон для него – кто-то вроде репетитора в высшем учебном заведении мирового автопрома.

– Знаю, что вы были на акционерном собрании, где Карлос Гон стал председателем совета директоров. Как присутствовавшие реагировали на то, что происходило?

– Хорошо реагировали. Он хоть и небольшого роста, но впечатление произвел благоприятное. Всех принимали нормально, разве что при виде Владимира Артякова,

который также сидел в президиуме, некоторые начинали улыбаться, вспоминая его негативное прошлое на ВАЗе. Что касается самого собрания, то помимо выступлений Комарова и Гона мы в очередной раз послушали мифы про Волжский автозавод в исполнении Сергея Чемезова. Он вообще историю предприятия знает слабо и часто ошибается в высказываниях. Я неоднократно говорил о том, что этому человеку нужно отдалиться от ВАЗа и сейчас есть надежда. Раньше все заглядывали в рот Чемезову, в том числе и по кадровым вопросам. Конечно, он и сейчас будет влиять... Вот если бы «Ростехнологии» продали бы свою долю акций кому-нибудь еще...

– **Если не ошибаюсь, в совете директоров, кроме Чемезова, еще три человека из «Ростехнологий»...**

– Да, Артяков, Скворцов и Завьялов. А если еще посчитать Комарова, который раньше там работал, то получается 5 человек, имеющих отношение к «Ростехнологиям». А если посмотреть на состав ревизионной комиссии, то там из шести членов – пять из «Ростехнологий». Считаю, что в совете директоров вполне хватило бы одного их представителя, скажем, Завьялова. Ну не должно там быть людей, уже успевших себя дискредитировать...

– **Известно, что Гон и Чемезов вроде бы договорились, что раз в год они будут менять друг друга на посту председателя совета директоров...**

– Пока так, но ситуация может поменяться. Не забывайте, что Чемезову уже 61 год, и он уже пенсионер. Между тем, когда он в свое время пришел на ВАЗ, то заявил про Каданникова, что тот руководил заводом в преклонном возрасте. Вот и Чемезов сегодня почти в том же преклонном возрасте и есть у меня такое пожелание, чтобы через год он все-таки не возглавил завод снова.

– **Чего все-таки стоит ждать ВАЗу с приходом Карлоса Гона? Он ведь уже дал понять, что социальным вопросам большого внимания пока уделяться не будет...**

– Нужно ждать укрепления организационно-производственной структуры. ВАЗ должен окрепнуть в новом качестве, в кратчайшие сроки пройти период адаптации к мировому автопрому. В связи с этим должно прибавиться работы нашему официальному профсоюзу. Наступает период настоящей защиты интересов трудящихся. Просто соглашаться с акулами капитализма становится очень опасно.

– **Вазовцы не ждали ничего хорошего от московского менеджмента и, наверное, не ждут подарков от нового председателя совета директоров.**

– Милости от Карлоса Гона и альянса «Рено-Ниссан» вазовцам, конечно же, ждать не стоит. Но то, что завод выздоравливает, видно. Отчасти об этом говорит и то, что буквально за день до собрания акционеров Игорь Комаров подписал приказ, согласно которому со следующего года день рождения первого генерального директора Виктора Полякова – 3 марта будет официально считаться днем ветерана ВАЗа. Такое уважительное отношение к корпоративным традициям дорогого стоит.

– **Поздравляю, Юрий Кузьмич. Знаю, что совет ветеранов и вы лично много сделали, чтобы «пробить» этот приказ...**

– Ох, если бы не политическая воля Комарова, то не было бы этого приказа. В свое время Вильчик не успел его подписать, а остальные генеральные директора обещали, но не сделали. Самая большая надежда у нас была на Алешина, потому что у него тоже день рождения 3 марта. Но есть такая фраза, что крупные события происходят первый раз в виде трагедии, а второй – в виде фарса. Мы Алешину отдали этот приказ на подпись, а он его благополучно потерял... Вообще, это самая анекдотичная фигура в истории вазовского руководства. Про него даже фельетон опубликовали в газете торгово-промышленной палаты России, правда, там у него вымышленная фамилия Алексашин. Особо он всех повеселил, когда предложил создать Жизнестойкое Объединение Предприятий Автопрома.

– **И???**

– А вы прочтите по первым буквам.

– **Забавно. Получилась аббревиатура, которая, видимо, характеризует положение дел на ВАЗе в период руководства Алешина. Однако вернемся к приказу. Наверняка и в команде Комарова были те, кто ставил палки в колеса...**

– Не в команде Комарова. Это наши же вазовские чиновники среднего звена, для которых этот праздник – лишняя работа. Они, видимо, думают, что вечно будут молодыми. Конечно, сопротивление было. Сам Комаров еще 14 июня сказал мне, что приказ подписан, а в итоге дата на нем стоит – 26-е. Получается, что еще 12 дней бумага ходила где-то по кабинетам. Вообще, бюрократическая составляющая в документообороте пока на ВАЗе недопустимо высока.

– **Что ж, зато теперь этот приказ ко многому обязывает. В частности, наверное, будет дополнительный толчок в плане подготовки к 100-летию со дня рождения Виктора Полякова, которое будет отмечаться в 2015 году.**

– К сожалению, до сих пор никто не работает над программой этого мероприятия ни в мэрии, ни на заводе. Осталось полтора года... Мы от совета ветеранов обязательно напишем письмо по этому поводу на имя Карлоса Гона. Посмотрим, как он на это среагирует.

– **Вы сегодня достаточно хорошо отзывались о Карлосе Гоне и о французском менеджменте на ВАЗе в целом. Между тем среди простых работников недовольство присутствует. К примеру, на производстве «Б ноль» (это сейчас одна из болевых точек на ВАЗе) вроде бы придумали какой-то странный график, при котором в третью смену рабочая неделя будет начинаться в ночь не с понедельника на вторник, а с воскресенья на понедельник...**

– Третья смена – болевая точка не только на ВАЗе. Смириться с ней можно только там, где непрерывное производство предусмотрено технологией (например, в металлургии). Это во время войны все заводы работали в три смены, но сейчас-то зачем людей насиловать? Получается, что одну линию конвейера убирают совсем, но зато другие будут работать в три смены. Неужели сложно нормально организовать производство? Завод всегда работал в две смены, и продукцию просто сметали. Есть над чем подумать. Нужно понимать, что третья смена сильно раздражает рабочих, негативно сказывается на здоровье. Вообще, это мина замедленного действия. К тому же такой график осложняет работу ремонтным службам.

– **Сейчас в интернете обсуждается еще одна тема. Не знаю, правда ли это, но по слухам, один из мелких французских начальников на ВАЗе заставил рабочего сесть в автомобиль и врезаться на нем в стену, чтобы проверить работу системы безопасности...**

– Лично я этому не особо верю. Если же такой случай действительно был, то человека, давшего подобное указание, нужно не просто уволить, а отправить в психушку. На ВАЗе есть тесты, когда о бетонную стену бьют автомобиль с манекеном. Это предусмотрено технологией, но живого человека... Точно, в психушку! – **В последнее время много говорят о падении продаж, в том числе и на ВАЗе. Сейчас придумали какую-то новую программу льготного кредитования. Поможет, как думаете?**

– Самый лучший способ активизировать продажи – дать льготы на покупку машин, причем не только работникам ВАЗа, но и всем предприятиям-поставщикам. Это даст, во-первых, четкое планирование некоторой доли продаж, а во-вторых, улучшит качество (сам себе плохой автомобиль делать не будешь), и в-третьих, – станет дополнительной мерой социальной поддержки работников. И еще нужно перестать запрещать вазовцам перепродавать автомобили, полученные ими по программе льготного кредитования. Это же его машина заслуженная, так пусть распоряжается, как хочет. Вообще, я жду, когда французы с головой влезут в проблему маркетинга. Нельзя продавать автомобили, руководствуясь методами продаж игрушек. На тольяттинской площадке «удавили» почти всех дилеров, осталось около 20, которые хоть как-то шевелятся. Если подойти к этому

вопросу с умом, объемы продаж можно увеличить. Но главная беда в том, что ценовая ниша на пределе. Не надо нам выпускать столько люксовых машин (их цена зачастую переваливает за 400 тысяч), ведь российскому народу нужно то, что подешевле, то есть комплектации «стандарт» и «норма». Еще года три, пока окончательно не изменится мнение о наших автомобилях, надо корректировать программу выпуска в пользу более дешевых вариантов.

Документ №20 (впервые опубликовано 27 сентября 2013 года, автор – А. Липов).

Почему не возбудили уголовное дело по факту доведения ВАЗа до банкротства в 2008 году?

– Юрий Кузьмич, помню, как раньше вы сравнивали положение дел на ВАЗе с состоянием больного, который долгое время (в конце прошлого десятилетия) находился в реанимации, а потом еще несколько лет в общем отделении. Можно ли сказать, что пациент наконец выздоровел?

– Пациент окончательно не выздоровел, но из стационара его выписали. Завод уже не кашляет и клиентов негативом не заражает. Теперь нужно санаторно-курортное лечение, но не то, какое выбрало руководство завода на Кипре, где в результате финансового кризиса у ВАЗа зависло в местных банках около 640 миллионов рублей, вернуть которые будет непросто.

– Стоит ли в связи с этим ждать еще какой-то помощи от государства?

– Вряд ли. Государство озабочено пенсионными, олимпийскими, медицинскими, коррупционными и прочими проблемами. В этой ситуации радует то, что психотерапию заводу проводит губернатор, который фактически подключился к решению текущих проблем (новые автобусы, парковки у проходных, обещания светлого будущего...). Если прошлый губернатор приезжал только на мероприятия, чтобы, как говорится, поднять бокал, наговорить комплиментов и смыться, то новый все-таки что-то решает. Как результат – люди с ВАЗа, которые попали в команду губернатора, фактически в полном составе прошли в городскую думу. Другое дело, что от местного парламента сейчас мало что зависит. Его КПД один из самых низких среди властных структур.

– А раньше (например, в середине 90-х) было иначе?

– Тогда и от самого ВАЗа больше зависело. Он ведь на своих плечах держал весь Автозаводской район – детские сады, дороги, канализацию, электросети и так далее. Сегодня хозяева новые – французы и городские проблемы их совершенно не волнуют. Сбросили все на плечи муниципального бюджета, которому тянуть эту ношу чрезвычайно сложно.

– Вы сказали, что Меркушкин активно участвует в процессе выздоровления завода. Между тем сейчас любят обсуждать один щекотливый момент: президент ВАЗа Игорь Комаров – друг лидера «Гражданской платформы» миллиардера Михаила Прохорова, что наверняка немного раздражает губернатора.

– На мой взгляд, слишком смело говорить о том, что Комаров – друг Прохорова. Скорее, они товарищи по работе.

– Но ведь Прохоров сам заявил, что у него здесь есть друг – Игорь Комаров.

– Прохоров считает его другом, потому что для «Гражданской платформы» нужен был дополнительный пиар-ход. Но я не слышал, чтобы Комаров кому-либо говорил о том, что у него есть такой друг. Прохоров – друг жены Чемезова, с которой они вместе входят в МФК (международный финансовый клуб) – организацию группы олигархов.

– Как вы относитесь к словам Прохорова о том, что в период модернизации на ВАЗе невозможно серьезно повышать зарплату?

– Он абсолютно прав, если речь идет о зарплатах топ-менеджмента. Ни в коем случае нельзя в период модернизации повышать зарплаты и выплачивать огромные премии высшему руководству. А это у нас делается. Денег нет, а члены совета директоров

получают миллионы. А вот если он имел в виду тех, кто работает на конвейере, то можно назвать его врагом вазовцев. Зарплату нужно повышать строго в соответствии с коллективным договором с учетом инфляции. Стопроцентная индексация.

– Несмотря на то, что пациент у нас идет на поправку, продажи существенно падают. Народ не торопится покупать наши машины по таким ценам...

– Французы продолжают гнуть свою линию, постепенно сокращая объемы выпуска продукции под брендом «Лада» и сближая цены наших машин с иномарками. Как результат – растут продажи «Рено» и «Ниссана», а спрос на такие модели, как, например «Лада Ларгус» (очень удачный автомобиль для России, который мог бы использоваться не только как семейный, но и для малого бизнеса и даже в деревнях), сейчас существенно снизился (поначалу были очереди, но потом народ «наелся»), причем именно из-за его дороговизны. Теперь приходится заманивать покупателя различными бонусными программами, чтобы привлечь внимание к «Ларгусу». Я постоянно вспоминаю слова Виктора Полякова, говорившего о том, что необходимо иметь значительный разрыв с ценами на иномарки. Этого сейчас нет.

– Я буквально сегодня заходил на сайты фирм, продающих иномарки, и могу сказать, что такие модели, как «Шевроле Лачетти» и «Рено Логан» уже находятся в нашей ценовой нише...

– Это не они в нашей ценовой нише, а мы в их... Конкуренты прекрасно понимают, что нужно использовать на полную катушку, пока имидж Волжского автозавода окончательно не восстановился. Вот и включают этот ценовой реверс.

– Появилась информация о том, что на ВАЗе якобы обсуждается переход на новый график работы по 12 часов (а в конце недели три выходных), как на некоторых других автопредприятиях мира. Как вам подобные инициативы?

– Я бы посоветовал французам и в первую очередь Карлосу Гону внимательно изучить методы Виктора Полякова по руководству заводом в период строительства, становления и создания коллектива. Он чрезвычайно бережно и не торопясь относился к проблемам графиков. Режим работы завода, придуманный в период руководства Виктора Николаевича, позволил выжить Волжскому автозаводу в период развала промышленности страны. Даже во время дефолта мы сбавляли темпы, но не рухнули. Так что менять эту систему с таким подходом, который сегодня декларируется, это похоже на реорганизацию академии наук. Мы же не вьетнамцы и не цыгане... Не забывайте, что за 50 лет люди привыкли к определенному (двухсменному) ритму жизни, под который подстраиваются транспорт, магазины, детские сады и так далее. А сейчас вот придумали этот трехсменный график... Собирать автомобиль ночью для нашей страны, где на протяжении многих лет старались избавиться от третьей смены – бомба замедленного действия, которая еще рванет. Резервы нужно искать в оптимальном соотношении зарплаты менеджмента и людей, работающих у станков, плавильных печей, на конвейере и в других производствах. Пусть само руководство или их дети с женами хотя бы месяц поработают на этом трехсменном графике. Вот тогда посмотрим.

– Возвращаясь к зарплатам менеджмента, приведу один пример. Недавно были опубликованы доходы директоров сборочно-кузовного производства (Валентин Шендяпин) и механосборочного (Владимир Бокк), которые помимо прочего являются депутатами городской думы от «Единой России». Так вот у первого получается 415 тысяч рублей в месяц, у второго – 397, то есть примерно в 20 раз больше, чем у простых рабочих.

– Вот об этом я и говорю. Комаров, конечно, несколько сгладил недовольство трудящихся начальством, но окончательно не устранил. И пока будет такая разница в зарплатах – напряженность сохранится.

– И еще о деньгах. Самарская область пытается взыскать огромные деньги с дочери Бориса Березовского по делам «ЛогоВАЗа». Каково ваше отношение к покойному олигарху и к затее по возвращению нажитых им богатств?

– Березовский – самый лучший персонаж для того, чтобы отвлекать людей от других проблем. Абсолютно бесперспективная затея, пустая трата сил и времени. Они бы лучше возбудили уголовное дело по факту доведения Волжского автозавода до банкротства в 2008 году. Там же было массовое нарушение законов, в десятки раз более существенных, чем те, за которые привлекли к ответственности того же Навального. Когда президент ВАЗа Борис Алешин вместо того, чтобы платить поставщикам, купил акции «Новикомбанка» на миллиард 600 миллионов рублей, что в 25 раз дороже их номинальной стоимости. А в руководстве этого банка вся верхушка «Ростехнологий» и дети членов правительства страны. Это не единственный пример того, из-за чего на ВАЗе был серьезный сбой, связанный с поставщиками.

– **Напоследок хочется немного сменить тему. Не могу не спросить, как поживает первая товарная «Калина», на которой вы проехали более 200 тысяч километров и которую в этом году провозжали на заслуженную пенсию?**

– Я недавно продал ее по льготной цене родственнику из Ростовской области. Дети добавили денег, так что уже несколько дней езжу на новенькой «Калине-2». Очень хорошая машина, которая, как недавно выразился вазовский директор по связям с общественностью Игорь Буренков, «имеет полный фарш». Можно даже сказать, что она перефарширована различными опциями, некоторые из которых мне не нужны. Главное, что там автоматическая коробка передач, которая с моей больной левой ногой просто незаменима. Сейчас спокойно езжу, нажимая на педали только правой. Еще там великолепная шумоизоляция (возможно, лучшая среди всех вазовских машин), омыватель стекла в четыре струи, обогрев сидений, зеркал и ветрового стекла... В общем, упомянутый уже сегодня «Ларгус» по сравнению с ней это как «классика» по сравнению с передним приводом.

– **И сколько стоит эта перефаршированная машина?**

– Я купил ее по льготной программе за 409 тысяч рублей. Обычная цена – 446 тысяч. Понятно, что за такие деньги продаваться она будет очень слабо, поскольку многие предпочтут иномарки. Хотя знаете, дочь у меня поехала год на «Форде Фьюжен» и сейчас продает ее, пересев на «Калину». Любой ремонт иномарки в 2-3 раза, а кузовной – в 5 раз дороже, да и оригинальные запчасти приходится ждать до трех месяцев. Так что каждый пусть сам решает, какой автомобиль ему нужен. Я же хочу поздравить всех горожан с Днем машиностроителя и пожелать побольше внимания со стороны властей, а вазовцам – в перспективе достойной пенсии и скорейшего восстановления здоровья завода.

Документ №21 (впервые опубликовано 21 февраля 2014 года, автор – А. Липов).

Без справедливой зарплаты ВАЗ ждет вечная игра в борьбу за качество

– Очередной этап жизни Волжского автозавода, начавшийся с приходом нового президента Бу Андерссона, многим видится в мрачных тонах (масла в огонь подливает начавшееся сокращение персонала), хотя есть и те, кто уверен – швед наведет порядок на производстве. А как вы, Юрий Кузьмич, настроены в связи с последними событиями?

– Конечно, то, что сегодня делает шведский майор (есть у Бу Андерссона и такое звание), дает повод для оптимизма молодым и грамотным вазовцам. А вот у ветеранов первые шаги нового президента вызывают настороженность, как, впрочем, и само появление иностранца на заводе. Как будто своих грамотных специалистов у нас нет... Прекрасно помню некоторые высказывания Сергея Чемезова, который говорил, что Волжский автозавод не должен быть поглощен иностранцами. Но именно это и происходит, причем я уверен, что уже в этом году эпопея завершится, и контрольный пакет акций окажется у концерна «Рено-Ниссан».

– Ну, иностранные руководители в России нынче в моде. Даже футбольной сборной руководили голландцы, теперь вот итальянец...

– Этому я, кстати, тоже поражаюсь. Нанимают тренера-иностранца и платят ему по 12 миллионов долларов в год, в то время как детские тренеры живут на грани нищеты. Что за фантастический разрыв в оплате труда, когда Капелло получает почти в десятки раз больше, чем зарплата президента России? Неужели научить футболиста забивать голы более важно, чем страной руководить? А ведь именно заработная плата является главным показателем эффективности любого человека, в том числе и работников ВАЗа. Так что если новый руководитель не проведет серию мероприятий по восстановлению справедливой оплаты труда, то нас ждет вечная игра в борьбу за качество. Нам уже давно трубят, что труженики на ВАЗе получают по 25 тысяч рублей. Так пусть обнародуют данные, какая средняя зарплата у работников конвейера, а какая у менеджмента. Народ хочет справедливости в финансовом вопросе.

Вот, например, еще со времен Виктора Полякова на ВАЗе существует так называемый фонд мастера (по сути – премия), который должен стимулировать правильные процессы на производстве. Раньше за фондом был тщательный надзор профсоюзных лидеров и советов бригад, что обеспечивало эффективность. В последние же годы надзора почти нет, и некоторые мастера борзуют и выписывают премии на двух-трех близких себе людей, которые потом с ними этими деньгами делятся. Естественно, что остальной народ начинает злиться, и напряжение в бригадах нарастает. В эту проблему президент должен вникнуть.

– Я так понимаю, что это ваши первые пожелания новому президенту. Еще какие-то будут?

– На мой взгляд, Бу Андерссону стоит ликвидировать служебные автомобили на ВАЗе. Топ-менеджеры вполне способны на свои сумасшедшие зарплаты покупать каждый месяц автомобиль для себя, жены и любовницы. Так зачем им еще служебный с личным шофером и прочие льготы? Также не помешали бы сокращения количества вице-президентов (их по-прежнему много), начальников управлений, всяких замов, советников, и, конечно, прекращения «вахтового метода» управления ВАЗом. Руководители должны жить в Тольятти вместе с семьями.

Но, пожалуй, главное, что должен сделать Бу Андерссон, это любыми способами остановить повышение стоимости машин. Ценовая ниша продукции Волжского автозавода сегодня от 8 до 12 тысяч долларов с учетом нынешнего падения курса рубля. А попытка залезть в ценовую нишу иномарок приведет к естественному отмиранию почти всех моделей ВАЗа и постановке на производство продукта, почти полностью разработанного за рубежом.

– Ну и, наверное, ветеранам хотелось бы хоть иногда встречаться с новым президентом...

– Президенту нужно встречаться, причем не только с ветеранами, но и с советом молодых специалистов ВАЗа. Нам, конечно, есть что обсудить, тем более что не за горами (а точнее 3 марта 2015-го) столетие со дня рождения первого президента автозавода Виктора Полякова. Кстати, любопытно будет уже совсем скоро посмотреть, возложит ли Бу Андерссон цветы к памятнику этому выдающемуся человеку в 99-летие со дня его рождения.

– Какое впечатление произвел Бу Андерссон как человек? Его уже успели показать по телевизору, да и легенды ходят, как он ходил по заводу и бумажки собирал...

– Да, я смотрел его интервью, когда он пришел на телевидение в вазовской спецовке. Это вызвало разные эмоции среди ветеранов. Некоторые говорили: «Молодец, показывает близость к заводу и рабочим», а другие, наоборот, называли это дешевым приемом. То же самое можно сказать и про собирание бумажек. А вообще производит впечатление чрезвычайно энергичного, деятельного и справедливого человека. Во всяком

случае, пока. Знаю, что народ над ним зачастую подшучивает. Я и сам, когда первый раз услышал о возможном назначении Бу Инге Андерссона, полез в интернет, чтобы найти информацию об этом человеке, а там разночтение относительно имени – Бо или Бу... Так вот я написал: «Бо (Бу) Ин... Г... Андерссон». Столько загадочных намеков получилось.

– **На ваш взгляд, история с бумажками – это игра на публику или он действительно такой человек?**

– Не сомневаюсь, что он действительно такой, с менталитетом майора шведской армии, привыкшего следить за порядком. Мне, кстати, рассказывали, что он неплохо понимает русский язык, а еще в свое время ездил на «Ниве», от которой у него остались хорошие воспоминания.

– **Эпиграмму, посвященную новому президенту, сочинить уже успели?**

– Да, причем после того самого его интервью на вазовском телевидении.

Сумеет швед завод поднять?

Народ захочет шведу верить?

Альянс «РЕНО-ЯПОНАМАТЬ»

Не сможет ли наш ВАЗ похерить?

Уже ль от иностранного участия

Засветит вновь загадочное счастье?

То есть от первых шагов Бу Андерссона у меня сегодня вопросов больше чем ответов. Хотя меня очень обрадовало, что он сразу поехал к дилерам, а затем провел с некоторыми из них совещание на 23-м этаже заводоуправления. Прислали, конечно, на встречу самых проверенных, но после слов шведа: «Если у вас все так хорошо, почему так плохо машины продаете?», началась откровенная беседа. Один из дилеров рассказал о внутрикорпоративной коррупции, о том, что не дают машины даже по предоплате, что служба вице-президента по маркетингу и продажам переносит личные отношения на производственные процессы – если что-то не нравится, начинают мстить, а могут и вообще закрыть фирму. В итоге на конец февраля была назначена дилерская конференция, на которой, я уверен, мы услышим резкие заявления со стороны Бу Андерссона. Главное, чтобы все решения этой конференции выполнялись, а не на 15-20 процентов, как это было при Артякове и даже Комарове.

– **Вы не интересовались, как крупные зарубежные предприятия работают с дилерами? Есть ли принципиальные отличия от того, что происходит на ВАЗе?**

– Принципиальных отличий сегодня почти нет, но есть особенности, позволяющие работать более честно. Например, я знаю, что в свое время «Дженерал Моторс» конфликтовал со своими дилерами, пытавшимися мухлевать на гарантийных затратах. То же самое происходит сегодня на ВАЗе, где стоимость нормо-часа для гарантийной работы стимулирует дилеров к мухлежу, потому что затраты себя не оправдывают. Тем более французский подход к гарантийному ремонту таков, что клиента стараются отфутболить, то есть найти причину, чтобы отказать. А ведь это в итоге вызывает отток покупателей. Также есть на ВАЗе порочная система бонусов, на которой завод, по моим сведениям, ежегодно теряет более 2 миллиардов рублей. Раньше считалось, что автомобиль продан тогда, когда его купил последний клиент, а не тогда, когда дилер перечислил за него деньги заводу. А сегодня дилеры покупают машины, чтобы выполнить планы по продажам, а потом продают их с большой скидкой так называемым серым дилерам. То есть стимулируется теневой бизнес, причем наверняка вазовское руководство, имеющее отношение к продажам, что-то с этого имеет.

– **Сейчас много говорят о процессе оптимизации численности персонала на ВАЗе, запущенном с приходом Бу Андерссона. Насколько оправданы, на ваш взгляд, столь радикальные меры?**

– Не бывает все идеально в таких ситуациях. У нас ведь обязательно вместе с водой выплеснут и ребенка. Есть специалисты, которые сейчас не должны уходить, не подготовив себе достойную замену. Мы уже пережили один процесс оптимизации

численности работников при Комарове, когда целые подразделения выводили из вазовской структуры. Например, производство, где делают диски колес. Там все как работали, так и работают, но теперь числятся не на ВАЗе, а как самостоятельное предприятие, акциями которого владеют немцы. А комбинат общественного питания? Пришла другая шушера, имеющая с этого дела большие доходы. Получается, что численность оптимизировали, но теперь завод платит деньги, чтобы людей кормили. Чего мозги-то парить народу...

– **Наверное, сложно сейчас будет ответить на следующий вопрос. Надолго ли может шведский специалист задержаться в Тольятти?**

– Контракт у него на три года, так что если дров не наломает, времени у него будет достаточно. Хочется, чтобы в Тольятти он оставил не менее значимый след, чем в Нижнем Новгороде, где его удостоили звания почетного гражданина города. По-моему, он и сам к этому стремится.

Документ №22 (впервые опубликовано 30 мая 2014 года, автор – А. Липов).

Через три года на ВАЗе могут остаться одни иномарки

– **Юрий Кузьмич, последние наши беседы наводили на мысль, что вы явно взволнованы идущими на заводе процессами. Даже говорили, что готовы поделиться фактами, касающимися постепенного вытеснения с производства моделей под брендом «Лада»...**

– Сегодняшний руководитель Волжского автозавода – представитель капитализма, который окончательно перечеркнул все обещания, данные в 90-х годах трудовому коллективу. Тогда, перед приватизацией ВАЗа, людям говорили, что каждый работник будет участвовать в производственных процессах, в развитии завода и даже в управлении. Многие тогда на это купились, тем более что многие бывшие члены парткомов хором подпевали о необходимости скорейшей приватизации. Кстати, на тот момент заводская фирменная сеть уже была приватизирована, что позволило сохранить собственность ВАЗа во всех бывших республиках СССР, кроме Эстонии и частично Литвы. В итоге Ельцин подписал указ о приватизации Волжского автозавода. Что же касается данных обещаний, то активную роль трудового коллектива в жизни предприятия поддерживали до того момента, пока пост руководителя не покинул Владимир Каданников. Сейчас же с приходом Бу Андерссона люди окончательно перестали что-то решать и на что-то влиять.

Совсем недавно на автомобильном форуме в Санкт-Петербурге новый гендиректор ВАЗа спрогнозировал падение российского авторынка на 20 процентов, а на нашем предприятии объемы продаж могут снизиться процентов на 12-15. В будущем же он рассчитывает переломить ситуацию за счет жестких методов экономии. Кстати, сейчас уже можно говорить, что мы окончательно переходим на капиталистическую считалку производительности. На ВАЗе в год на одного работающего собирали около 12 автомобилей, но тогда туда входили металлургическое производство, прессовое – то есть все те, кто делал комплектующие. Капиталистический же метод предусматривает только тех рабочих, которые задействованы в сборке. Так вот Бу Андерссон по этой считалке обещает производить к 2018 году до 40 машин на одного работника.

– **А есть принципиальная разница, сколько машин в год выпускается на одного работника?**

– Бу Андерссон своим заявлением показал всем вазовцам, что у нас низкая производительность труда и что спрос на автомобили «Лада» падает, а значит надо сокращать объемы их выпуска, а иномарок наоборот делать больше. Это вполне логичное желание зарубежных фирм – похоронить бренд «Лада», чтобы полностью занять отечественный рынок.

– Намеряете на то, что Бу Андерссона интересует не только, чтобы ВАЗ стал прибыльным, но и планомерное уничтожение главного отечественного бренда?

– У меня есть информация, подтвержденная сразу несколькими источниками на ВАЗе. С того момента как на заводе начали осваивать контрактную сборку (то есть выпускать иномарки) резко стали расти цеховые затраты на автомобили бренда «Лада». Ситуация сейчас такова, что затраты на электроэнергию, воду, канализацию, вентиляцию, уборку и другие общезаводские расходы заложены лишь в стоимость машин, выпускаемых под брендом «Лада». Понимаете, о чем я?

– За счет этого растет их себестоимость?

– Конечно! Сначала на 10 тысяч рублей, потом на 12, сейчас уже почти на 20 тысяч, и это при всех обещаниях снизить производственные затраты. Их, конечно, снизили, но только для «Ниссан Алмеры», «Ларгуса», «Рено» за счет того, что в контракте на сборку этих машин производственные затраты являются общезаводскими. Сделано все очень грамотно, и в итоге цена на производимые у нас иномарки приближается к «Ладам». Я хоть и являюсь акционером, но не могу добиться правды о том, из чего складывается себестоимость автомобилей «Лада» и тех, которые выпускают на платформе «Б ноль».

– Прямо-таки заговор какой-то против Волжского автозавода со стороны его зарубежных хозяев... Вроде бы Бу Андерссон говорил, что судьба завода ему не безразлична, да и для города с регионом собирался что-то сделать.

– В его словах я вижу изрядную долю лукавства. Есть информация, что если к моменту окончания срока контракта (а он у него трехлетний) Бу Андерссон выведет Волжский автозавод на прибыль, то он будет освобожден от прочих обязательств и получит за свои труды почти такую же сумму, какую в свое время получил при уходе с завода Владимир Артяков.

– А сколько получил Артяков?

– Миллиард 400 миллионов рублей. Это месячная зарплата всех работников завода. Не сомневаюсь, что за три года свою задачу Бу Андерссон выполнит. Он жесточайшим образом сократит персонал, не думая о последствиях, а потом, получив деньги, покинет наш город. А после него вместо вазовской ладьи нужно будет Ноев ковчег строить.

– Если так все и будет, что останется после Андерссона?

– Бренд «Лада» будет только в воспоминаниях вазовцев. Останется контрактная сборка с высоким процентом локализации, то есть сбудется заветная мечта иностранных производителей уничтожить наш отечественный автопром. ВАЗу же придется долго осваивать зарубежные технологии, присматриваться. Не скажу, что это однозначно плохо, поскольку есть пример Китая, перенимающего все лучшее, да и у нас Петр I в свое время пригнал в Россию иностранцев, у которых многому научились, а потом поперли их отсюда.

– Есть еще один, полуфантастический вариант развития. Подстрекаемый американцами Евросоюз продолжает давить на Россию санкциями. Если предположить, что мы окончательно рассоримся с Западом (а произойти это может, если Путину надоест наблюдать, как убивают людей на Донбассе и он решит вмешаться), возможна ли национализация ВАЗа и изгнание французов?

– Почему полуфантастический? Конечно, сегодня такой сценарий маловероятен, но если Франция будет наезжать на нашего президента, думаю, он вернет орден Почетного легиона (также поступят Чемезов с Комаровым), а потом завод быстренько обанкротят и национализируют. А у нас тут и конвейер обновленный, так что вполне и без них обойдемся.

– Не так давно стало известно, что Бу Андерссон избавился от директоров СКП (Валентина Шендяпина), МСП (Владимира Бокка) и ряда других руководителей с большим стажем. Даже создатель «Нивы» Петр Прусов оказался не нужным... Не приведет ли это все к тому, что на ВАЗе начнутся проблемы с квалифицированными кадрами?

– На ВАЗе коллектив – как многослойный пирог, так что сняв сверху повидло, вкусовые качества сильно не изменятся. Те же Бокк с Шендяпиным были готовы к уходу еще несколько лет назад и подготовили себе хорошие замены. Так что их уход скажется лишь для некоторого близкого окружения.

– **А у Петра Прусова обиды не осталось?**

– С ним история получилась немного иная. Он уволился по собственному желанию, зная, что его товарищей пенсионного возраста (Мирзоева, Головки, Пересыпкинские) уже отправили на отдых, а сам он настолько авторитетен, что руководству завода неудобно делать такие предложения. Выбор он сделал сам, обид никаких нет, а есть лишь обеспокоенность, что проект «Нива-3» новое руководство потихоньку душит в своих объятьях.

– **Проходила информация, что Бу Андерссон недоволен работой поставщиков ВАЗа и от услуг многих из них он хотел бы отказаться. Многие занервничали, так как с автозаводом работает множество предприятий Тольятти, а значит, не у дел могут оказаться тысячи горожан.**

– Поднять качество комплектующих можно несколькими путями. Первый – помогать поставщикам модернизировать оборудование, как в свое время делал Виктор Поляков, направлявший своих специалистов на все заводы-поставщики. Но у Бу Андерссона такая помощь в контракте не значится, а значит выбран второй путь – давить на производителей комплектующих. Душат их еще тем, что оплачивают поставки комплектующих в течение 60, а то и 90 дней, пока не будет реализована продукция. Сами понимаете, крупные зарубежные поставщики на такие условия пойти могут, а вот местным гораздо сложнее. Не стоит забывать, что у концерна «Рено-Ниссан» в странах Европы и Азии множество своих поставщиков, с которыми работают уже годами и, конечно же, их пытаются протащить на ВАЗ. То есть удавку на шею местных поставщиков уже набросили, а вот будут ли ее затягивать – пока вопрос.

– **Обычно наши с вами встречи не обходятся без того, чтобы не была затронута тема дилерской сети. Бу Андерссон вроде бы начал вникать в эту тему, так что хочется спросить: есть ли позитивные сдвиги?**

– Складывается впечатление, что он так и не вник в проблемы маркетинга и продаж. Количество серых дилеров продолжает расти, завод теряет колоссальные деньги из-за бездарной системы бонусов, внедренной бывшей командой управленцев. Суть ее в том, что при выполнении плана продаж дилеры получают большие премии из заводских средств. Так вот в погоне за этой премией дилеры быстренько и почти без накрутки перепродают машины серым дилерам, чтобы выполнить план. В результате эти самые серые дилеры плодятся как грибы-поганки. Они ведь торгуют за наличные деньги и прекрасно живут. Не надо ведь забывать о том, что по всей стране до сих пор многие люди уверены, что вазовские машины лучше всего покупать именно в Тольятти, чтобы их не повредили по дороге или не подменили комплектующие. Как результат – серые дилеры продают машин в два с лишним раза больше, чем официальные.

– **Каково соотношение официальных и серых дилеров?**

– Официальных по всей стране около 400, а серых – раза в два больше.

– **На днях руководитель «Ростехнологий» Сергей Чемезов в интервью заявил, что нужно повышать стоимость бренда «Лада». Означает ли это, на ваш взгляд, что он решил серьезно заняться Волжским автозаводом?**

– Нет, конечно. Его сейчас гораздо больше интересует ракетно-космическая отрасль, куда он перетащил Комарова. Это заявление Чемезова – не более чем дипломатический ход. Повысить стоимость бренда «Лада» сейчас намного дороже, чем продолжить процесс эвтаназии.

На ВАЗе кризис, зато менеджмент богатеет

– День машиностроителя в этом году вазовцы отмечают с двояким чувством. С одной стороны, в Москве состоялась презентация двух новых моделей (Vesta и XRAY), способных бросить вызов иномаркам, а с другой – налицо очередной кризис тольяттинского автопрома, сопровождающийся массовыми увольнениями сотрудников. Начну с вопроса: верным ли курсом движется шведский рулевой ВАЗа Бу Андерссон?

– Волжский автозавод переживает один из самых сложных периодов в своей истории, – сказал Юрий Кузьмич. – Нынешнюю ситуацию можно сопоставить с теми временами, когда рухнул Советский Союз и ВАЗу пришлось выживать, приспосабливаясь к рыночным отношениям. Тогда это смогли сделать (сохранив производственные показатели) благодаря фундаменту, заложенному еще Виктором Поляковым. Сегодня же все сложнее, поскольку руководят заводом капиталисты, которые, как говорил Карл Маркс, за 300 процентов прибыли готовы на любое преступление. Методы, которые использовались при СССР, теперь не работают. Если не поставляет смежник комплектующие нужного качества – никто с ним нянчиться не будет, как в свое время, а просто найдут другого, например в Китае.

– Создается впечатление, что людей, недовольных Бу Андерссоном, становится все больше. У вас какое к нему отношение?

– Тревожно-настороженное! Почти такое же, как к Бараку Обаме, который вроде бы умный, демократ, борец за справедливость, а мир от его действий стал хуже. Войны, бомбежки, стравливание народов, санкции против России... Мне рассказали, что Бу Андерссон продолжает начатую еще Борисом Алешиным тотальную распродажу вазовского имущества. Точных цифр узнать не смог (на мои вопросы люди из вазовской высотки лишь опускают глаза). Но по самым скромным подсчетам, сделанным устно одним уважаемым мной банкиром, суммы проданного в разы больше, чем в свое время государство во время кризиса выделяло ВАЗу для спасения. Распродали почти все: зарубежную сеть, акции дилерских центров в России, гостиницы, квартиры, станки и так далее. Сегодня Бу Андерссон готовит к продаже здания техобслуживания, коммерческой дирекции, бывшего экспортного управления (в Центральном районе возле парка). То есть человек ничего пока не создал, пришел на все готовое и сразу начал распродавать.

Я боюсь, как бы Бу Андерссон в итоге до научно-технического центра не добрался, посчитав его непрофильным активом. Он ведь уже там столько народу посекрещал, что в освободившиеся помещения даже хотят переселить чиновников из высотки. Поэтому я считаю, что Владимиру Путину просто необходимо обратить внимание на НТЦ ВАЗа – единственный в России центр, способный с нуля проектировать и ставить на производство любые автотранспортные средства. Его нужно национализировать и не позволить продать.

А еще я прочитал в одной из газет, что Бу Андерссон получает по контракту миллион рублей ежедневно! Получается, что у него за неделю доход такой же, как у президента России за год. Разве это справедливо, когда люди стоят на конвейере, у станков или у печей в металлургическом производстве, а зарабатывают в сотни раз меньше, чем топ-менеджеры. Понятно, что у простых рабочих возникает чувство ненависти к высшему руководству.

– Вот интересно, они сами себе зарплату начисляют? Ведь не из воздуха же эти астрономические суммы берутся...

– По решению совета директоров и с одобрения акционеров... У меня даже есть такая фраза, написанная еще в первые годы развития капитализма в России: «Убытки менеджмент питают...». То есть завод в кризисе, а менеджмент богатеет как на дрожжах. Почему так? Да просто эти самые топ-менеджеры пропускают финансовые потоки завода

через банки, которыми сами и владеют. Так было при Каданникове, и сейчас продолжается.

– Получается, что для топ-менеджеров сегодняшний личный достаток важнее, чем завтрашнее благополучием всего завода?

– О каком благополучии вы говорите? У нас было более 120 тысяч работников, а сейчас – около 55 тысяч. Людей просто выкинули на обочину, несмотря на все обещания правительства России. А куда, позвольте спросить, уходят наши налоги? Я этот вопрос задавал председателю профкома Сергею Зайцеву (между прочим, члену совета директоров), так он ответил: «Я не знаю». Вообще, возглавляемой им организации многие вазовцы предлагают в качестве гимна использовать песню из фильма «Бриллиантовая рука». Помните? «А нам все равно, а нам все равно...». Вот сейчас во Франции бастуют летчики, и они своего добьются, так как чувствуют за собой реальную силу. Вазовский же профсоюз ослаб настолько, что выкручивать руки рабочему коллективу, видимо, будут все сильнее.

– Но ведь зарплату периодически индексируют, и профсоюз Зайцева считает это своей заслугой...

– Индексируют... Но на сколько при этом поднимаются цены в магазинах и квитанциях за услуги ЖКХ? Кстати, есть информация, что готовится очередное повышение зарплаты, но коснется оно (и это мне подтвердили достоверные источники) только тех, кто работает на сборке иномарок в трехсменном режиме. А наши машины собирают в одну смену, да и то периодически останавливают конвейер.

– Давайте вернемся к Бу Андерссону. Многим нравится, что он ездит по стране, пытается вести борьбу за покупателя, говорит о том, что качество вазовских машин стало лучше.

– Французы много лет трубили о том, что при них качество машин на ВАЗе улучшилось в 10-20 раз. И сегодня Бу Андерссон утверждает, что под его руководством продукция выпускается качественнее, так как жалоб от клиентов стало в два раза меньше. Но ведь при этом никто не говорит, что количество автомобилей, выпускаемых под брендом «Лада», как раз и уменьшилось примерно в два раза... Тут ведь простая арифметика: уберите с рынка наши машины полностью – и жалоб вообще не будет. Конечно, Бу Андерссон молодец, что ведет борьбу за качество, однако до того же Полякова ему еще далеко. Виктор Николаевич не только следил за чистотой в туалетах, но еще и занимался с мастерами, начальниками бюро, отделов, а при крупных дефектах лично ходил и вникал в суть проблемы.

– Если говорить о попытках Андерссона лично рекламировать продукцию... Вы как думаете, реально ли пересадить на вазовские машины тех, кто уже посидел за рулем иномарок, почувствовал их комфорт и надежность?

– После японской, немецкой или американской? Не думаю. А вообще, я много раз говорил, что не нужно продукцию нашего завода сравнивать с дорогими иномарками. Еще много в России маленьких населенных пунктов, где простой по конструкции и легкий в починке автомобиль будет востребован еще много десятилетий, пока не начнут строить нормальные дороги на всей территории страны. Да, мы до сих пор выпускаем «конька-горбунка», который во многом уступает «арабским скакунам», но для многих просто незаменим.

Я вспоминаю анекдот про то, как чукча купил красивый «мерседес» и запрягал его в собачью упряжку... Позволю себе напомнить, что автомобиль – это не только кузов с начинкой в виде электроники, но и горюче-смазочные материалы, запчасти, ремонт. Зачем крестьянину вся эта электроника, если у него в деревне даже радио нормально не ловит... Или, например, автоматическая коробка передач. Изобретение великолепное, но если, не дай бог, что-то случится с этой коробкой на трассе, то вы сможете вывезти машину только на эвакуаторе. Никакой буксир не поможет. Иными словами, многим покупателям нужны машины проще, надежнее и дешевле, и на ВАЗе должны это понимать.

– **Какой совет вы могли бы дать нынешнему президенту ВАЗа?**

– Поменьше сказок, больше реальных дел. Реже собирать бумажки на конвейере (это не красит первого руководителя) и перестать кокетничать при встречах с прессой. Не надо рисоваться перед камерами в рабочей одежде, а то смешно получается – миллиардер косит под простого работягу! А еще – раз в квартал собирать вазовских ветеранов и молодежь, мастеров и бригадиров, чтобы вместе обсуждать текущие дела, настроение людей на ВАЗе и в городе. На деле же Бу Андерссон фактически приговорил совет ветеранов, сократив единственного специалиста, курировавшего нашу организацию. Мало того, отобрали служебный автомобиль у председателя совета ветеранов, почетного гражданина нашего города Александра Ясинского. Все это чести нынешнему президенту не делает.

– **Нет ли в связи с этим опасений по поводу организации мероприятий, посвященных 100-летию со дня рождения Виктора Полякова? До этой даты ведь осталось меньше полугода.**

– Думаю, что он не посмеет, тем более что уже дал согласие поддержать мероприятия, посвященные этой дате. Экономить на этом, конечно же, нельзя, тем более что речь идет о сумме, сопоставимой с зарплатой Бу Андерссона за половину одного рабочего дня.

– **Бывший тольяттинский депутат Госдумы Анатолий Иванов передал «Вольному городу» ответы, в свое время направленные ему из федеральной антимонопольной службы по поводу выпуска внедорожника «Шевроле Нива». Речь идет о том, что подписанный в 2001 году договор между «Дженерал Моторс» и ВАЗом о производстве этой модели ограничивает конкуренцию на российском рынке внедорожников. Можете напомнить читателям, как развивались события вокруг бренда «Нива»?**

– На самом деле Анатолий Иванов внес вклад в сохранение нашего внедорожника. Дело в том, что по первоначальному контракту с «Дженерал Моторс» мы должны были к середине прошлого десятилетия вообще прекратить выпуск «Лады 4x4». Американцы ставили задачу убрать с российского рынка своего основного конкурента, ведь наш внедорожник и по сей день пользуется большой популярностью в России и за рубежом. Я помню, что Анатолий Иванов тогда активно участвовал, писал запросы, но главную роль сыграл создатель «Нивы» Петр Прусов, подключивший общественников, специалистов, чиновников и даже Виктора Полякова. Получилось так, что в борьбе за бренд была создана целая коалиция, и в итоге антимонопольный комитет заставил скорректировать контракт, разрешив нам выпускать определенное количество внедорожников параллельно с «Джи-Эм АВТОВАЗ». Кстати, я не сомневаюсь в том, что новое руководство ВАЗа не оставит «Ниву» в покое и попытается ей «скрутить голову». Во всяком случае, Бу Андерссону это выгодно.

– **Несколько вопросов, касающихся перспектив ВАЗа в плане увеличения объемов продаж. Как думаете, дальнейшее возможное охлаждение отношений между Россией и Евросоюзом на руку нашему автозаводу? Сейчас вот грозятся запретить ввоз подержанных иномарок...**

– Дело в том, что по статистике за первое полугодие в Россию было импортировано 327,3 тысячи новых иномарок и всего 6,6 тысячи подержанных, так что у меня такие заявления первых лиц страны вызывают улыбку. Кому такие санкции могут осложнить жизнь? Это наводит на мысль, что в российском правительстве до сих пор не все понимают, что же такое российский автопром. Конечно, хорошего в нынешней войне санкций мало, причем как для нас, так и для Евросоюза. Плюс от охлаждения отношений я вижу только один, зато огромный: наше правительство сейчас вынуждено шевелить мозгами и делать конкретные шаги по укреплению экономики.

– **Поможет ли ВАЗу очередная программа утилизации или такого эффекта, как в прошлый раз, уже не будет?**

– Она проводится в другом формате и даже называться должна не так. Это программа стимулирования спроса на новые автомобили, одним из элементов которой является покупка дилерами у населения старых. Что они будут с ними делать – другой вопрос. Часть, наверное, пойдет в утиль, какие-то машины разберут на запчасти, ну а некоторые, наверняка, перепродадут. Будет ли эффект? Безусловно, правда, коэффициент полезного действия вряд ли будет высоким. Нужен закон, а не периодические программы, которые используются некоторыми для наживы или отмывания денег.

– **Какое впечатление произвели на вас презентованные в Москве вазовские новинки Vesta и X RAY?**

– Очень хорошие, причем безо всякой иронии. А вы знаете, что работать над созданием этих моделей начали задолго до прихода Бу Андерссона, так что заслуга его команды лишь в том, что не зарубили проекты, а, наоборот, довели до конца, сделав автомобили немного привлекательнее внешне. Получилось в итоге, как на конкурсах красоты...

– **Интересное сравнение...**

– А что... Если русскую девушку подмакияжить, научить ходить по подиуму и что-нибудь еще делать, то высокое место ей гарантировано. Так и с машинами, в которых сейчас есть российский шарм и одновременно западные технологии.

– **Недавно свой очередной день рождения отмечал бывший президент ВАЗа Владимир Каданников. Насколько я помню, вы раньше с ним общались...**

– Мы до сих пор общаемся. Я звонил, поздравлял с 73-летием. Он сильно переживает за Волжский автозавод, постоянно следит за новостями и, кстати, периодически читает «Вольный город».

Документ №24 (впервые опубликовано 16 января 2015 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе трем медведям не ужитья

– **Юрий Кузьмич, на декабрьской встрече с журналистами президент АВТОВАЗа заявил, что нынешний кризис в какой-то степени выгоден заводу, поскольку ударит прежде всего по иностранным компаниям, некоторые из них будут вынуждены уйти с российского рынка. Что вы думаете по этому поводу?**

– Думаю, не стоит успокаивать вазовцев тем, что с рынка исчезнут иномарки, особенно на фоне плавного вытеснения с рынка автомобилей под брендом «Лада» и ухода из своей ценовой ниши. Помните, как Владимир Путин сказал, что русский медведь своей тайги не отдаст? Так вот, я перефразирую и скажу, что несколько медведей в одной берлоге (то есть в ценовой нише) не уживутся, особенно если один из них русский, другой француз, третий японец, а руководит этой вазовской берлогой швед... Либо нас в 2015 году окончательно загонят в медвежий угол, либо произойдут серьезные изменения в руководстве завода, связанные с международной обстановкой. На мой взгляд, при нынешних бесперспективных методах управления (в них есть тактика, но отсутствует стратегия) Волжский автозавод не избежит своих убытков и 2015 год будет тяжелее предыдущего.

– **Какие-то не слишком оптимистичные сценарии...**

– Мы же с вами понимаем, что произошло. Раздербанили единый коллектив, превратив АВТОВАЗ в группу автосборочных заводов и искусственно показывая высокую производительность. Разве что-то поменялось у нас на конвейере? Нет. Просто избавились от некоторых производств и теперь отчитываются о том, что количество выпускаемой продукции на одного работника увеличилось. А на производстве «Б ноль» вообще работают в три смены, это позволяет говорить о том, что там собирают на треть больше машин, чем на других линиях. Это же все игры.

– **Ровно год, как Бу Андерссон возглавил Волжский автозавод. Какие основные эпизоды его деятельности вы могли бы выделить?**

– Он был абсолютно прав, когда заявил, что часто оказывается в неподходящем месте в неподходящее время. Попади он в Россию году этак в 2006-м – был бы дважды героем (сначала в Нижнем Новгороде, а потом в Тольятти), однако за последние девять лет (с момента прихода на АВТОВАЗ москвичей) резервы были разворованы, так что сейчас шведу очень тяжело. По сути, он попал на корабль, идущий по сильно штормящему морю.

По сравнению с людьми, возглавлявшими завод в период с 2006 по 2009 годы (то есть с Есиповским, Алешиным и Артяковым), Бу Андерссон – просто замечательный специалист. По некоторым направлениям превосходит он Игоря Комарова, правда, швед не избежал тех же самых ошибок, что и его предшественник. Касается это прежде всего взаимоотношений с поставщиками. Если помните, команда предыдущего президента увеличила срок оплаты за поставки комплектующих до 40 дней, а Бу Андерссон хотел поднять эту планку еще выше – до 60 дней, мало заботясь о том, что российские поставщики и так еле дышат. Далее. Еще при Комарове стали увеличивать долю закупок комплектующих за рубежом, а с приходом Бу Андерссона этот процесс пошел более активно. Сейчас примерно пятая часть комплектующих производится за границей, а с ростом курса доллара это может означать только одно – увеличение стоимости продукции.

Про поднятие бумажек и наведение порядка в сортирах говорить не буду, поскольку считаю туалетный пиар весьма сомнительным. Охарактеризую Бу Андерссона так. Он очень сильный управленец, но не мудрый руководитель крупнейшего автомобильного завода. До Виктора Полякова и Валентина Исакова ему еще пахать и пахать, да и Владимира Каданникова я ставлю выше. Если бы у него еще были такие возможности, как у Есиповского, Алешина и последующих руководителей, завод бы в те годы процветал.

– **Вы часто приводите в пример период руководства заводом Владимира Каданникова. Знаю, что вы с ним в хороших отношениях, однако не могу не добавить ложку дегтя. Именно при Каданникове мне довелось работать на ВАЗе в цехе 45-3. Так вот, пахали как проклятые (в том числе и по субботам во вторую смену), а получали сущие крохи...**

– Как бы печально это ни звучало, но в современной России честный и законопослушный человек всегда будет бедным – при любом президенте страны и руководителе завода. Посмотрите, как разросся город в 90-е, коттеджи в окрестностях стали расти как грибы. Очень много людей кормилось вокруг автозавода, а вот у трудового коллектива он фактически был украден. Кстати, у меня есть две строчки, почти по Евтушенко:

*Те, у кого завод украден,
в отместку тоже стали красть...*

– **При нынешнем курсе валют зарплата простых вазовцев едва ли переваливает за 300 евро. Не думаю, что даже в самых бедных странах континента (Румыния, Сербия, Албания) кто-то будет работать на автомобильном заводе за такие деньги...**

– Думаю, что рано или поздно этому придет конец. Знаете, у Бу Андерссона есть такая фраза, над которой я всегда смеюсь: «Скоро, если хорошо и честно работать, мы будем жить лучше»... Так и хочется спросить: вы-то будете, а остальные?

– **Как думаете, верно ли поступил Бу Андерссон, решив выдать премию в 26 тысяч рублей тем, кто отработал полный год, не болел и не отпрашивался по каким-либо надобностям?**

– Он, видимо, внимательно читал Библию, хорошо усвоив одну из фраз – разделяй и властвуй... Этим он и занимается, внося дополнительное напряжение среди работников.

Между тем нужно помнить, что порой достаточно сотни, а то и десятка недовольных, чтобы конвейер остановился по той или иной причине. У людей появляется желание вредить. То есть это совершенно безголовый метод руководства... На поточно-массовом производстве настроение коллектива должно быть спокойным за счет прозрачности и справедливости. Ты наказывай тех, кто прогулял, поощряй тех, кто хорошо работает, но основную систему не меняй! Люди должны видеть, за что его коллега получил больше него самого. Когда же начальники начинают поощрять своих друзей и собутыльников, выписывая им премии из фонда мастера, а честные работники остаются в стороне, в коллективе возникает буча.

– Не могу не спросить про ваше отношение к отказу завода от содержания собственной библиотеки...

– Большая тема, ведь речь идет не только о библиотеке как таковой, а о памяти. Это проблема нравственности. Руководство библиотеки Автограда просило передать им фонды, но до Бу Андерссона эти просьбы, видимо, не доходили. Мало того, можно было раздать эти ценнейшие книги по школам, да и простые ветераны завода с удовольствием разобрали бы их по домам...

Я считаю, что подчиненные подставили Бу Андерссона. Вдумайтесь, из более чем 600 тысяч единиц хранения только 17,5 тысячи передали в машиностроительный колледж... Это ведь всего три процента... Смешно. Нужно было создать специальную комиссию и провести инвентаризацию библиотечного фонда. И если бы не статья в «Известиях», благодаря которой появился шанс на спасение уникальных книг, так бы все это и спустили на тормозах...

– Каков лично у вас процент доверия Бу Андерссону?

– Когда он пришел на АВТОВАЗ, было 95 процентов, потом, после личного общения в центре дизайна – пятьдесят, а сейчас – не более двадцати...

– Что же произошло у вас при личном общении?

– Во-первых, он рассказывал откровенные сказки. Но главное, что Бу Андерссон поручил через переводчика, чтобы ему организовали личную встречу со мной, однако в итоге со мной никто не связался. На той несостоявшейся встрече я хотел озвучить предложения от двух бывших вице-президентов АВТОВАЗа – Александра Зибарева и Владимира Кучая, касающиеся возможных путей выхода из кризиса. Так вот, раз меня не пригласили на встречу, я озвучу свои мысли через «Вольный город». Нужно собрать руководителей профсоюзных комитетов всех заводов-поставщиков и договориться о возрождении программы продаж автомобилей работникам, производящим детали для АВТОВАЗа по специальной цене и по программам «30 на 70» и «50 на 50», когда часть оплаты за автомобиль вносится сразу, а оставшиеся деньги – в рассрочку без процентов. В свое время эти программы очень сильно помогали нашему заводу. Это выгоднее, чем из-за плохого спроса отправлять рабочих в вынужденные отпуска. Еще нужно отменить запрет на право перепродажи этих льготных машин. Главное – реализовать продукцию, и все закрутится, рынок активизируется. Бу Андерссону надо бы показать пример всему менеджменту и получать зарплату в разумных пределах, а остальную часть откладывать на заводской депозит. Взять свои деньги они смогут тогда, когда АВТОВАЗ начнет получать прибыль. Одновременно это будет их удерживать от увольнения.

– В недавнем интервью столичным телевизионщикам Бу Андерссон заявил, что зарабатывает 50 тысяч долларов в месяц, что по нынешнему курсу составляет примерно 3 миллиона рублей. Много, конечно, но не соответствует появившейся ранее информации о зарплате в миллион рублей в день...

– Контракт с Бу Андерссоном никто не читал, и неизвестно, какие там условия. Вспомните, как Артяков при увольнении с завода получил полтора миллиарда рублей. Так вот, по неофициальной информации, если нынешний президент добивается даже мизерной прибыли для завода, то получит солидный бонус, размер которого может

доходить до 10 миллионов долларов в год. Так что его нынешняя зарплата – не что иное, как карманные расходы...

Кроме того, стоит задать Бу Андерссону следующие вопросы: кто платит за гостиницу, в которой он живет, за услуги телохранителей, переводчиков, горничной? Кофе он пьет за свой счет или все оплачивает Волжский автозавод? Необходимо произвести монетизацию льгот Бу Андерссону.

Кстати, мне стыдно за нынешнего президента, который уже пять лет работает в России, однако до сих пор не выучил язык и ходит с переводчиком. Если при трудоустройстве в любую крупную российскую компанию требуется знание английского языка, то почему бы не сделать обязательным знание русского для тех иностранцев, которые руководят предприятиями в нашей стране. Знаю, что коммунисты как раз вышли с подобной инициативой, предложив устраивать для таких топ-менеджеров, как Бу Андерссон, экзамен по русскому языку. Будет интересно посмотреть, сдаст ли он наш ЕГЭ...

– Полтора месяца остается до того дня, когда в Тольятти (и не только) будут отмечать 100-летие со дня рождения Виктора Полякова. Уже известно, приедет ли из Москвы кто-то из близких первого гендиректора?

– Возможно, его внучки... К сожалению, вдова Виктора Полякова, Татьяна Николаевна, умерла летом 2013 года, затем не стало его дочери Людмилы, а в августе 2014-го скончался сын Владимир... Я недавно ездил в Москву за документами, нотариально заверенными внучкой и снохой Виктора Николаевича, которые дали согласие на присвоение лицу № 76 его имени. Там уже создают музей Полякова, готовятся к установлению мемориальной доски, которое должно быть приурочено как раз ко дню рождения Виктора Николаевича, то есть к 3 марта. Что касается других мероприятий, то определенности пока мало. У городских властей своя программа, причем мне неизвестно, утверждена она или нет. Желательно, конечно, чтобы в школах и институтах прошли уроки памяти, поскольку имя этого человека неразрывно связано с историей всего города. Ветераны (в первую очередь те, кто контактировал с Виктором Николаевичем) однозначно соберутся, съедят на кладбище, потом возложат цветы к памятнику у заводоуправления, ну а после посидят в каком-нибудь кафе, пообщаются, помянут тех, кто не дожил...

Документ №25 (впервые опубликовано 10 апреля 2015 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе стали больше обещать, сокращать и пиариться

– Юрий Кузьмич, несмотря на оптимистические заявления Бу Андерссона, Волжский автозавод продолжает лихорадить. Вызванное кризисом падение продаж, 25-миллиардные убытки за прошлый год, продолжающиеся сокращения (за семь лет численность персонала уменьшилась вдвое), недовольство рабочих зарплатами... Но главное, создается впечатление, что руководство завода, похоже, не слишком озабочено увеличением роста продаж.

– Не ошибусь, если скажу, что все дилеры мечтают продавать продукцию альянса «Рено-Ниссан-ВАЗ», однако им предлагают только «Лады», объясняя это тем, что у французов с японцами другие стандарты для продавцов. Неужели нельзя временно пойти на уступки с учетом нынешней непростой ситуации? А то получается, что пришли в наш монастырь со своим уставом и демонстрируют принципиальность, несмотря на то, что сами несут колоссальные убытки. Дилеры ведь готовы добывать деньги для завода, причем даже по предоплате, однако их выбивают с рынка, под различными предлогами не давая автомобили. Вот вам такой пример: дилеры продали несколько автомобилей покупателям из другого региона, что по сегодняшним стандартам завода является нарушением...

– **Вы это серьезно говорите? Просто ничего подобного раньше слышать не приходилось. Мало ли, приехали люди в Тольятти из какого-нибудь Ханты-Мансийска, захотели купить автомобиль, а тут выясняется, что это запрещено.**

– Бу Андерссон, видимо, пока не ощущает российский менталитет и не может понять, что в России есть люди, которые хотят купить автомобиль именно в Тольятти, поскольку считают, что это выгоднее, выбор здесь больше, да и качество автомобиля за время транспортировки на Урал или в Сибирь не пострадает. Чтобы брать, так сказать, из первых рук... По этому поводу я беседовал с людьми из Тюмени, Кирова и других городов, так что это факты, а не мои фантазии. Нормальная ситуация, от которой Тольятти только выигрывает, ведь приезжающие к нам за машинами люди оставляют деньги не только в автосалонах, но и в гостиницах, ресторанах, магазинах.

Нельзя все эти моменты не учитывать, однако у нас, по западному образцу, дилеров поставили в жесткие условия: количество выдаваемых им автомобилей соответствует числу зарегистрированных в ГАИ Тольятти новых машин. В результате на сегодняшний день осталось не более 15 официальных дилеров, имеющих договора с ВАЗом, а неофициальных (их еще называют «серыми»), у которых можно найти любые автомобили, включая продукцию альянса «Рено-Ниссан», – в полтора раза больше. Получается, что добросовестные тольяттинские дилеры вложили огромные средства в создание инфраструктуры (в свое время их обязали построить крытые автосалоны), а их теперь посадили на жесткую диету.

– **Не секрет, что у ВАЗа есть проблемы и с поставщиками, среди которых достаточно крупные заводы нашего и соседних регионов. Часть из них вообще лишились заказов и теперь вынуждены либо сокращать персонал, либо искать новых партнеров, приспособливаясь к нынешним реалиям...**

– Конфликт с поставщиками возник еще в 2006 году, когда на ВАЗ пришли москвичи и стали диктовать свои условия, касающиеся качества производимых деталей. Их также не устраивало, что комплектующие зачастую поставлялись через посредников, ведь это влияло на удорожание продукции. При Комарове конфликт ушел в другую плоскость. Вспомните хотя бы 2010-й, когда поставщики получили письма, в которых содержалось требование не переманивать с ВАЗа кадры (тогда тоже был кризис, и некоторые сотрудники действительно начали сбегать на другие производства), угрожая разрывом всяческих отношений. Тогда же начала увеличиваться доля закупок комплектующих за рубежом, а российские поставщики озадачились тем, чтобы подписать с заводом многолетние контракты, позволяющие с уверенностью смотреть в завтрашний день.

Как мы видим, не все смогли ужиться с вазовским руководством, которое, помимо прочего, требовало месячной отсрочки по платежам за поставленные комплектующие. В условиях дефицита оборотных средств многие оказались на самом краю пропасти.

– **И все это в угоду зарубежным поставщикам, за которыми, возможно, стоит кто-то из руководства альянса «Рено-Ниссан»?**

– А вы знаете, кто является вице-президентом ВАЗа по закупкам? Индус Венкатран Мамиллапалле. Чувствуется желание руководства спровоцировать конфликт с поставщиками, чтобы продемонстрировать свою принципиальность в вопросах цен и качества. Они не понимают, что многие предприятия просто не могут принять предлагаемые условия. Получается, что вазовский топ-менеджмент от своих баснословных доходов не отказывается, но хочет, чтобы рабочие на предприятиях-поставщиках получали нищенскую зарплату. Конфликт буржуинов, иными словами.

– **Я так понимаю, это камень в огород Бу Андерссона?**

– В какой-то степени, однако не нужно забывать, в каких сложных условиях находится завод. Я уже говорил о том, что Бу Андерссону сильно не повезло, так как он попал на ВАЗ в период обрушения рынка. Напряженность чувствуется как на входе (поставка комплектующих), так и на выходе (продажи автомобилей), да и внутри завода

все бурлит, поскольку коллектив сократился со 100 до 50 тысяч человек, а зарплата при этом увеличилась незначительно. Могу лишь посочувствовать Бу Андерссону, ведь из-за кризиса все его прошлогодние обещания оказались не выполнены, да и перспективы 2015-го весьма туманны. Во всяком случае, избавиться от убытков в нынешних обстоятельствах вряд ли удастся, тем более что кредиторская задолженность у ВАЗа колоссальная. Необходима помощь правительства.

– О какой конкретно помощи вы говорите?

– Необходимо принять закон об утилизации транспортных средств, проект которого мы подготовили еще семь лет назад и разослали его во все партии. Государство должно озаботиться тем, чтобы цивилизованно выводить из эксплуатации автомобили, произведенные более 10 лет назад, которые сейчас составляют более половины всего российского автопарка.

– То есть без помощи правительства нет шансов улучшить финансовую ситуацию на заводе?

– Есть, но для этого нужно слушать дилеров – то есть людей, которые приносят заводу деньги. Вместо этого создаются условия, препятствующие росту продаж. Недавно Бу Андерссон подписал антирыночный (как я его называю) приказ, согласно которому право на покупку автомобиля по льготной цене имеет лишь тот, кто числится в списках. То есть нельзя передавать это право даже ближайшим родственникам. Если, к примеру, отец хочет оформить автомобиль на сына, то он сначала должен его купить, поставить на учет, потом продать сыну, а тот заново будет ставить его на учет. Это затраты, причем не только временные, но и финансовые – около 15 тысяч рублей на все эти переоформления. Да какая вам разница, сам льготник покупает автомобиль или кто-то из его родственников и знакомых? Ведь деньги-то на завод поступают, рынок живет. Так что для меня пока это большая загадка: то ли мы столкнулись с двойными стандартами в поведении Бу Андерссона, то ли он просто недопонимает нынешнюю ситуацию.

– Наверное, на ВАЗе считают, что предоставление скидки – это большая потеря в деньгах и пользоваться этой льготой могут лишь работники предприятия...

– Это гораздо выгоднее, чем потом устраивать распродажи непроданных машин со скидкой в 30 тысяч рублей или тратить 500 миллионов рублей на всякие рекламные акции. Они бы лучше эти деньги отдали на скидки для своих работников. Также я считаю, что нужно срочно вернуть продажу автомобилей для сотрудников по схеме «30 на 70» (треть платишь сразу, а оставшуюся часть планомерно вычитают из зарплаты, причем безо всяких процентов) и «50 на 50». Это ведь хороший метод, причем он также позволяет людям быть уверенными, что их несколько лет не сократят, по крайней мере до тех пор, пока не выплатят всю сумму за машину.

– Ну, может быть, у вас появится возможность лично изложить Бу Андерссону свои доводы, тем более что он вроде бы собирался с вами встретиться...

– Да, обещал, причем уже дважды! Что ж, Бог любит троицу, так что я еще подожду. Кстати, кое с кем из нынешнего топ-менеджмента ВАЗа я уже встречался, например с вице-президентом по персоналу Тимуром Бутовым. Так прямо ему и сказал: «У вас зарплата такая же, как у предшественников, а может быть, и выше. Между тем персонала на заводе сейчас в два с лишним раза меньше, чем было, к примеру, 10 лет назад. Так значит, надо вам заняться персоналом дилерских сетей и предприятий-поставщиков, который надо учить и воспитывать!». Он, в принципе, ничего мне на это возразить не смог. Было бы хорошо, если бы системы продаж «50 на 50» и «30 на 70» распространялись и на дилерскую сеть с поставщиками, а может быть, даже разработать новую – для ветеранов ВАЗа (причем не только тольяттинских, но и живущих на территории всего бывшего СССР) в связи с предстоящим в 2016 году полувековым юбилеем завода.

– В одном из прошлых интервью вы упрекнули Бу Андерссона в том, что он не учит русский язык, или учит, но плохо. С тех пор он несколько раз порывался,

общаясь с людьми, перейти с английского на русский, правда, в итоге ограничивался лишь отдельными словами...

– На самом деле это серьезная проблема для ВАЗа. У каждого начальника в голове свои «тараканы», однако Бу Андерссону в этом плане сложнее, потому что его «тараканы» думают на шведском языке, говорят на английском и при этом пытаются улавливать слова, произносимые окружающими по-русски. В связи с этим, как я считаю, уровень взаимопонимания на ВАЗе сейчас в два-три раза меньше, чем был до прихода Бу Андерссона. Он, может, и понимает какие-то бытовые вещи, произносимые на русском языке, а вот сложные технические термины – вряд ли.

– На ваш взгляд, сильно ли за последние десять лет изменилось отношение горожан к ВАЗу?

– Изменилось, причем не в лучшую сторону. Люди же видят, что на заводе стали меньше заботиться о рабочих, зато больше обещают, сокращают и рекламируют. Многие сотрудники боятся уволиться с ВАЗа, но когда это все-таки происходит, то обратно людей уже палкой не загонишь, поскольку они начинают понимать, что зарабатывать можно и в другом месте. Иными словами, идет процесс отчуждения от завода. Если раньше ВАЗ называли градообразующим предприятием, то сейчас в умах и сердцах тольяттинцев оно скорее градообедняющее или даже градоразрушающее.

Одна из крупнейших ошибок Бу Андерссона – большие за траты на рекламу моделей, которые завод собирается запускать в производство, а именно XRAY и Vesta. Эти затраты на пиар способствуют увеличению доли отложенного спроса. То есть народ в ожидании этих новинок откладывает деньги, не тратя их на ту продукцию, которую ВАЗ предлагает сегодня. А может вообще получиться так, что, откладывая деньги «весту», покупатель в итоге разочаруется ее ценой (а она, возможно, будет выше 500 тысяч рублей) и пойдет покупать иномарку.

– И вообще, как-то слишком оптимистично в нынешних условиях ожидать, что автомобиль стоимостью 500 тысяч рублей сможет встряхнуть рынок и вывести завод на безубыточность...

– Не думаю, что это произойдет. У меня вот тут есть не такие уж старые данные, согласно которым около 60 процентов населения России – люди малообеспеченные (до обвала курса рубля таковыми считались те, у кого доход менее 500 долларов на человека), бедные и нищие. Естественно, для них недоступны автомобили не только за 500, но порой и за 300 тысяч. Тем не менее большая часть покупателей продукции ВАЗа – именно малообеспеченные люди, и именно это нужно учитывать, а не количество богатых (их в России примерно 6 процентов), запросы которых способствовали тому, что средняя цена автомобиля в стране уже перевалила за миллион рублей.

– Давайте поговорим о чем-нибудь более позитивном. Недавно появилась информация о том, что к 50-летию ВАЗа в городе установят памятник первому выпущенному в Тольятти автомобилю – «копейке». На ваш взгляд, что еще, связанное с заводом, могло бы украсить город? Ну, например, тематический парк развлечений или статуя Виктора Полякова метров на двадцать в высоту...

– Никакой гигантомании! Не надо идти по пути Туркменбаши. Перефразируя Маяковского, скажу: «Пусть нам общим памятником будет функционирующий в нормальном ритме ВАЗ». Что касается «копейки», то мой сын, Сергей Целиков, подал идею, что нужно кинуть клич по всей стране и сделать этот памятник из стареньких советских монет достоинством 1, 2, 3, 5, 10, 15, 20 и 50 копеек, которые до сих пор у многих хранятся. Мы уже прорабатываем вариант организации автопробега по городам, в ходе которого будем собирать у людей эти монеты. Уверен, что в дань уважения к первому народному автомобилю жители России готовы будут с ними расстаться. Металл этот потом можно переплавить и отлить из него автомобиль ВАЗ-2101 в натуральную величину.

– Только из советских или из российских копеек тоже?

– Возможно, и из российских...

– **Идея хорошая, но боюсь, что монетный двор будет против. Мелочи для сдачи и так по стране не хватает...**

– Этот момент нужно проработать. В любом случае, советских копеек в ходу уже много лет нет, так что претензий быть не должно. Кстати. Вы сказали про монетный двор, и у меня сразу возникла мысль. А что если обратиться туда и попросить выпустить из этого же переплавленного металла сувенирные монеты достоинством 1 копейка с силуэтом автомобиля ВАЗ-2101, а на другой стороне – с портретами всех генеральных директоров завода? Бу Андерссон, кстати, одиннадцатый по счету.

Документ №26 (впервые опубликовано 5 июня 2015 года, автор – А. Липов).

ВАЗу придется вернуть 50 миллиардов, полученных на спасение в 2009 году

– Юрий Кузьмич, раз наша очередная встреча проходит в канун Дня города, хочется спросить, является ли завод градообразующим? Все-таки слишком много сокращено сотрудников, да и социальная помощь городу максимально ослабла: сброшены с баланса детские сады, спортивные объекты, технический музей...

– Думаю, что ВАЗ как минимум остается градообразующим предприятием. Завод всегда оказывал влияние на жизнь города, правда, сейчас (с приходом Бу Андерссона) оно заметно снизилось и распространяется в основном на Автозаводский район. Новое поколение горожан, наверное, не представляет, какую роль играл завод в Советском Союзе. Мы же не только были монополистами в плане продаж автомобилей, окутав фирменными дилерскими центрами всю страну, но и понастроили турбаз, домов отдыха во всех уголках, включая Грузию, Крым, а еще закупали для работников путевки в Прибалтику, Среднюю Азию, которые без проблем можно было получить в профкоме... А люди! Ведь трудились тогда на ВАЗе бок о бок армяне с азербайджанцами, украинцами и представителями других национальностей. Никто ничего не делил, и язык для всех был общий...

– Вы сказали, что влияние завода на городскую жизнь уменьшилось с приходом Бу Андерссона. А разве не в 2005 году, когда руководить ВАЗом стали москвичи?

– Бесспорно, хотя призываю быть тактичнее с использованием терминов «москвичи» и «варяги». Не забывайте, что Виктор Поляков приехал к нам из столицы, Анатолий Житков тоже, а, к примеру, Валентин Исаков и Владимир Каданников – горьковчане. Конечно, начиная с 2005 года, то есть с команды Чемезова, влияние стало больше негативным. Вспомним хотя бы Владимира Артякова, который не только ухудшил ситуацию на ВАЗе (обшелушивали завод, распродавая акции и объекты недвижимости), но и ослабил руководимую им губернию. На его фоне Николай Меркушкин смотрится хорошо, активно пользуется слабостью предшественника, чтобы поднимать рейтинг среди населения.

– **А на продаже акций и объектов недвижимости завод что-то заработал?**

– Мы с экономистами подсчитывали и пришли к выводу, что полученных денег вполне бы хватило, чтобы справиться с кризисом. Однако ВАЗ почти ничего не получил, поскольку основной доход оказался на банковских счетах «Ростехнологий». Вообще эта государственная корпорация до сих пор оказывает негативное влияние на завод. Вы помните помощь в размере около 50 миллиардов рублей, которую в 2009 году предоставило ВАзу правительство страны?

– **Да, конечно.**

– Так вот, у меня есть информация, что сейчас завод постепенно возвращает эти деньги «Ростехнологиям», из-за чего перестали выплачивать дивиденды держателям

– **Как это так? Ведь предоставляли вроде бы безвозмездно... Так сказать, для спасения отечественного автопрома...**

– Это «Ростехнологиям» деньги предоставили безвозмездно, а завод теперь с ними рассчитывается. Не зря же супруга Сергея Чemezова входит в пятерку самых богатых женщин России.

– **Ситуация на ВАЗе трудная, причем не только с выпуском и сбытом продукции, но и с взаимоотношениями внутри трудового коллектива. Многие ругают политику Бу Андерссона, а он лишь подливает масла в огонь, премируя работников одних производств и игнорируя в этом плане других.**

– Ругали не только Бу Андерссона, но и всех его ближайших предшественников, включая Комарова (его и сейчас ругают за то, что ракеты падают). Недовольные на заводе всегда были и будут. Просто раньше у нас практиковалось социалистическое соревнование, а сейчас приветствуется капиталистическое. При Викторе Полякове старались охватить премиями как можно больше людей, но, естественно, не всех, поскольку нужна конкуренция. Раз уж заговорили о зарплатах, скажу, что раньше были на заводе такие специалисты, которые зарабатывали больше генерального директора. Вот у меня данные за 1988 год, когда среднемесячный заработок слесаря-инструментальщика пресового производства по фамилии Войцеховский составил 1241 рубль. Зарплату в 800 рублей получали 44 человека (24 руководителя, 8 специалистов и 12 рабочих), а 550-600 рублей – около шестисот заводчан.

– **Одна из городских газет недавно опубликовала материал, в котором предсказала скорую отставку Бу Андерссона и замену его на Михаила Рябова, много лет отработавшего на ВАЗе, а сейчас возглавляющего ижевский автозавод. Что вы думаете по этому поводу?**

– Думаю, что основная задача авторов подобных публикаций – повлиять на то, чтобы руководство ВАЗа заключило с газетой коммерческий договор на освещение своей деятельности. Видимо, завод перестал оплачивать заказной пиар, вот и засуетились некоторые, начали искать повод как-то ужалить Бу Андерссона. Есть такое негласное правило: если кто-то заказывает рекламу, то на период действия договора никакого негатива не публикуется! В свое время Игорю Буренкову удалось на длительный период нейтрализовать «Эхо Москвы», когда вместо иронии и откровенных издевок эта радиостанция начала ставить в эфир передачи, где рассказывалось о том, что происходит на заводе. Наверняка вы понимаете, что стоило это заводу больших денег. Скорую отставку Бу Андерссона я бы предсказывать не стал. Человек он вполне самодостаточный, которого уважают как в совете директоров, так и в правительстве России. Что касается Михаила Рябова, то он чрезвычайно грамотный, интеллигентный и умный специалист, отличник «поляковской школы», однако вряд ли он возглавит ВАЗ в ближайшие год-полтора. Кстати, подобные публикации могут оказать негативное влияние на карьеру Рябова, ведь Бу Андерссон может поверить в то, что это его прямой конкурент. Разве кому-то от этого будет лучше?

– **В этой же газете было опубликовано письмо одного из ветеранов ВАЗа, рассчитывавшего, что заводское руководство купит у него за 100 тысяч рублей акции, на которые уже несколько лет нет дивидендов. Получив отказ, он очень расстроился...**

– Это еще один информационный вброс с целью посеять раздор. Насколько мне известно, большинство ветеранов свои акции уже давно продали. Кто-то удачно и с большой выгодой, ну а кто-то промахнулся. Человек просто опоздал (возможно, думал, что времена изменятся и можно будет получить больше), так что я не считаю, что в данном случае уместно через газету как-то влиять на руководство ВАЗа. Возможно, года через два-три будут дивиденды, и у людей отпадет желание продавать акции.

– В одном из прошлых интервью вы сказали, что основная задача Бу Андерссона – сдерживание темпов выпуска автомобилей под брендом «Лада» в угоду продукции концерна «Рено-Ниссан». Если на все его действия смотреть именно под этим углом, то картина вырисовывается какая-то невеселая...

– Он свою главную задачу фактически выполнил, превратив ВАЗ в крупнейшее и лучшее отверточное производство в России. Из трех линий главного конвейера одна полностью демонтирована, а на другой соседствуют «Ларгус» и продукция «Рено-Ниссан». То есть на заводе уже нет мощностей для производства такого количества автомобилей «Лада», как раньше. Делал он замах и на конвейер, где собирают внедорожник, однако от своих темных мыслей в итоге отказался, видимо, понимая, что этот автомобиль еще много лет будет пользоваться популярностью.

– Можно ли сказать, что Бу Андерссон находится меж двух огней? С одной стороны – руководство концерна «Рено-Ниссан», мечтающее убрать основного конкурента с российского рынка, а с другой – личная ответственность за возглавляемый завод...

– В первую очередь Бу Андерссон чувствует ответственность за свой имидж, ведь человек он очень честлюбивый и амбициозный, знающий, что его имя дорого стоит. Естественно, что при всем этом он обязан заботиться о предприятии, которым руководит. Понимает, что для сохранения собственного имиджа завод даже после его ухода должен года два-три работать стабильно. В то же время, думаю, что Бу Андерссону безразлично, что станет с ВАЗом лет через десять.

– Если главную задачу швед уже выполнил, то к чему он теперь стремится?

– Любой ценой добиться для завода прибыли, чтобы показать свою эффективность как менеджера. В этом плане он также сильно продвинулся, даже, может быть, чересчур. За это его многие и не любят.

– Некоторые жители страны не довольны тем, что среди продукции ВАЗа нет дешевых автомобилей стоимостью 200-250 тысяч рублей. Нужны ли они, на ваш взгляд?

– Это на сегодняшний день нереально, да и не нужно. Может быть, я вызову бурю негодования среди читателей, но все-таки скажу, что подход к транспортным проблемам в мире нужно менять. Экология страдает, в том числе из-за большого количества автомобилей. Нужен транспорт дорогой, качественный, безвредный. Конечно, если следовать желаниям основной массы населения, то машина должна быть у каждого, но вы ведь сами видите, что уже поставить ее негде, мест для парковки катастрофически не хватает.

– И что вы конкретно предлагаете в связи с этим?

– Развивать современный общественный транспорт с четким графиком движения, строить велодорожки, чтобы люди не с моторами ездили, а сами педали крутили. Перспективным считаю такое средство передвижения, как велоавтомобиль, едущий при помощи исключительно мускульной тяги. Одновременно с этим я предлагаю увеличивать цены на автомобили и бензин, чтобы заставить людей задуматься и сменить транспортное средство на более экологичное. Конечно, в ближайшее время такое вряд ли возможно, а вот производство автомобиля с водородным и гибридным двигателем (над этой идеей работал вазовский специалист Георгий Мирзоев) вполне реально, так что Бу Андерссону стоит задуматься.

– Ох, Юрий Кузьмич! Боюсь, что фразу про бензин многие вам точно не простят...

– Знаю, что не простят! Но я по себе сужу. Сейчас, когда бензин существенно подорожал, стал реже садиться за руль. Кстати, в США есть правило, согласно которому, если едешь по платной магистрали и в салоне кроме тебя больше никого нет, то выложить придется в два-три раза больше, чем если бы ехал с пассажирами. А все из-за того, что там

понимают: если везешь кого-то, значит, превращаешь водителя в пассажира, и на дорогах становится на одну машину меньше.

Документ №27 (впервые опубликовано 25 сентября 2015 года, автор – А. Липов).

Рецепт для ВАЗа есть, но лекарство очень дорогое

– С какими чувствами, Юрий Кузьмич, вы встречаете очередной День машиностроителя?

– С тревожными! Полнейшая неопределенность, причем не только на ВАЗе и в Тольятти, но и во всей стране. Но надежда есть. Руководство завода потихонечку пытается увеличить долю продаж на падающем автомобильном рынке, правда, не за счет роста собственных продаж, а потому, что конкуренты теряют позиции, а некоторые («Шевроле», «Опель») вообще уходят из России. На мой взгляд, Бу Андерссон немного переоценивает свои способности, хотя он сильнейший менеджер, трудоголик, приверженец жесткой дисциплины... Я назвал его реаниматором автопрома, способным с помощью жестких мер вернуть завод к жизни.

– Не пугают ли слухи об очередном возможном сокращении 15-20 тысяч вазовцев?

– Слухи были всегда, однако, я думаю, дальше сокращать уже некуда. Если не ошибаюсь, сейчас на ВАЗе работает около 45 тысяч человек, и если продолжать уменьшать численность, то потом, когда потребуется наращивать объемы производства, могут возникнуть серьезные проблемы. Вернуть разочарованных людей будет сложно. Это как в семье: если разошлись, то очень редко потом опять сходятся. Поэтому нужно искать другие варианты сокращения затрат и стараться сохранить имеющиеся кадры. Какие? Можно, например, расшевелить рынок, разрешив продажу автомобилей родственникам и знакомым работников ВАЗа, а также заводов, производящих автокомпоненты. Много лет я уже об этом твержу, но пока в высотке предпочитают не реагировать. Что ж – подождем! А вообще в нашем случае спасение утопающих – дело рук самих утопающих...

– А если сделать акцент на экспорт? Ведь при нынешнем курсе рубля вазовские автомобили в долларах и евро стоят не так уж и дорого...

– Экспорт делится на несколько блоков. Первый – страны бывшего СССР, однако там у людей не так много денег, а на Украину наши машины вообще уже почти не пускают из-за политической ситуации. То есть эффективность не столь высока. Второй блок – дружественные России страны дальнего зарубежья, но не забывайте, что ВАЗ распродал там всю свою дилерскую сеть, а чтобы создавать ее заново, сейчас просто нет денег. Хотя не сомневаюсь, что при желании можно было бы увеличить продажи модели 4x4 (бывшая «Нива»), если бы нашлись толковые специалисты по продвижению этого продукта. Ведь наш внедорожник мог бы быть востребован как в России (есть модели специально для рыбаков и охотников), так и в большинстве развивающихся стран, особенно там, где идут военные конфликты. У нас ведь броневики делали на базе «Нивы», а на пикап вполне можно установить крупнокалиберный пулемет. Но это вопрос уже внешнеполитический...

– Можно ли говорить о спасении ВАЗа некими внешними силами, например, правительством России, как это уже было в 2009-м?

– Нужно говорить, стучаться во все двери, искать поддержку... Хотя сложно сравнивать нынешнюю ситуацию с кризисом 2009-го, ведь тогда была очень веская причина для поддержки. Прислали в Тольятти бестолковых менеджеров, приближенных к высшему руководству страны, и чтобы их окончательно не дискредитировать, в Кремле решили оказать поддержку. Мы же помним, что эти самые менеджеры фактически растащили завод, распродали все активы... Мне рассказывали, как один Владимир Владимирович (который пониже ростом и повыше рангом) в свое время очень сильно

ругал другого Владимира Владимировича за то, что тот сначала завод ниже плинтуса опустил, а потом и губернию. Самое удивительное, что, несмотря на это, Артяков до сих пор является членом совета директоров завода...

Есть и еще одно отличие от кризиса 2009-го. Правительственные чиновники и депутаты Госдумы сейчас больше озабочены личными проблемами. Им же все зарубежные счета позакрывали, за границу не выпускают многих. Так что сейчас им не до Волжского автозавода. Свои бы активы спасти в такой ситуации. Помню фразу из песни: «Раньше думай о Родине, а потом о себе». Сегодня это звучит как-то фантастически...

– Кредит вашего доверия к Бу Андерссону не исчерпан? Вы же наверняка читаете комментарии горожан в интернете и видите, что в глазах многих он является этаким злодеем, по вине которого гибнет целый город...

– Общественное мнение сейчас зомбируется с многих сторон. Вы же помните, как умело в свое время дискредитировали сам Волжский автозавод вместе с его продукцией...

– Позвольте не согласиться. Все-таки в данном случае общественное мнение формируется исходя из того, что видят сами вазовцы (сокращение персонала, замена моделей под брендом «Лада» иномарками), а также исходя из пустоты их кошельков. Зарплаты мизерные (особенно в пересчете на евро и доллары), да и практика премирования малой части персонала не влияет благотворно на атмосферу в коллективе...

– Если смотреть на ситуацию глазами человека с коммунистическим воспитанием, то Бу Андерссона нужно гнать нехорошей метлой! Но ведь хозяева завода находятся за рубежом, а значит, и взгляд на происходящее должен быть немного иным. Вы спрашиваете про кредит доверия, а я отвечу встречным вопросом: разве есть сейчас кто-то, способный в столь сложный период руководить заводом? Я слежу за событиями в машиностроительной отрасли и явных кандидатов не вижу... Не случайно же Бу Андерссон попер с завода французов, которые оказались недееспособны в нынешних условиях. Конечно, можно было бы привлечь на короткий период вазовских ветеранов (что-то вроде группы поддержки), однако в условиях жесткого капитализма они вряд ли смогут удержать на плаву такой гигант.

– Что, на ваш взгляд, Бу Андерссон делает неправильно?

– Ему нужно найти толкового нежадного финансиста, который бы думал не о том, как при уходе позолотить свой «парашют» двойной позолотой, а о том, как вывести завод из реанимационного отделения. Именно финансы – самая больная тема сейчас. При смене вице-президентов уходившим выплачивались просто сумасшедшие деньги, а толку от этих людей было мало. Что же это за контракты такие? Нанимают людей, которые не несут никакой ответственности. Это не им нужно платить при уходе, а с них забрать все до последней копейки! Чтобы в одних трусах из Тольятти уезжали из-за того, что управлять не умеют...

– В одном из недавних интервью Бу Андерссон сказал, что ВАЗу нужно уходить из бюджетного класса автомобилей в средний. Получается какой-то замкнутый круг: дешевые машины под брендом «Лада» делать не хотят, а дорогие (от 450 тысяч и выше) вряд ли смогут выдержать конкуренцию с теми же «Хюндаи Солярис» и «Киа Рио»... Так, может быть, ради спасения завода вообще отказаться от выпуска автомобилей «Лада» и делать исключительно «Рено», «Ниссан» и «Датсун»?

– Плохой вариант предлагаете! Да, мы видим, что на ВАЗе продолжается процесс увеличения доли иномарок. Однако отказ от выпуска автомобилей марки «Лада» означает полный распад отечественного автопрома и возможный крах завода. Бу Андерссон это понимает, старается сохранить бренд и даже поднимает его имидж. Что касается ценовой политики, то здесь я с вами согласен. Вместо того, чтобы максимально снизить стоимость той же «Приоры», ее напичкали совершенно ненужными опциями, и теперь многие покупатели просто шарахаются от нее, когда ценник видят.

– Сегодня для ВАЗа важный день, так как в Ижевске должен состояться запуск в серийное производство новой модели – «Веста». На ваш взгляд, можно ли назвать этот автомобиль рецептом спасения автозавода?

– Рецептом назвать можно, а вот лекарством – большой вопрос. Вы же наверняка знаете, как сильно подорожали лечебные препараты – некоторые из них раньше стоили 200 рублей за шесть таблеток, а сейчас 600. Вот и «Веста» тоже не дешевая. Получается, что рецепт Бу Андерссон нам выписал, и «лекарство» появится в продаже через несколько месяцев. А вот будут ли его покупать – вопрос, на который сегодня нет однозначного ответа. Хотя я не сомневаюсь, что «Веста» найдет своего покупателя, и даже очередь за ней поначалу выстроится, как это было с «Ларгусом». Есть много чудаков, которые гонятся за всякими новинками. Тут еще важно, чтобы маркетологи не перегнули палку, ведь в этой ситуации чрезвычайно опасно перехвалить автомобиль. Наверняка первые несколько месяцев производства выявят недостатки «Весты», тем более что с поставщиками комплектующих у ВАЗа периодически возникают конфликтные ситуации.

– Кстати, о поставщиках. Вы наверняка слышали о критической ситуации на «АвтоВАЗагрегате» (предприятие близко к банкротству), причем многие считают, что руку к этому приложил и Бу Андерссон...

– Он за полтора года приложил руку почти ко всему в Тольятти! И к «АвтоВАЗагрегату» тоже прикладывал, причем не только руку, но и ногу, давая «пинки» из-за низкого качества продукции. Что касается возможного банкротства, то истоки нужно искать, начиная с тех времен, когда многие производители автокомпонентов контактировали с группой «СОК». Потом компанию с ВАЗа выгнали, собственность отняли, однако грамотно ей распорядиться не смогли. Это все последствия бестолковой стратегии развития компонентной базы. Если в свое время сам Виктор Поляков занимался этим вопросом и лично объезжал все заводы (проверял, помогал, отправлял туда лучшие вазовские кадры), то сегодня мы видим печальную картину. Поставщики поменяли собственников и отошли от традиций тесного взаимодействия с Волжским автозаводом. А Бу Андерссон тоже не особо хочет их уговаривать. Он купил военно-транспортный самолет, и теперь комплектующие могут доставляться из любой точки мира, хотя, конечно, это влияет на их себестоимость.

– На днях читал в интернете о том, что в Уфе разразился скандал, связанный с одним из дилеров ВАЗа. Там 92 местных жителя внесли оплату за автомобили, однако так их и не дождались и были вынуждены обратиться в суд. Вроде бы дилер находится на грани банкротства...

– Конкретно по ситуации в Уфе я сейчас ничего сказать не могу, однако ситуация у многих дилеров схожая. Если бы Волжский автозавод давал автомобили на реализацию, то всем бы дышалось легче. Но сейчас действует жесткая система предоплаты, а многие дилеры просто финансово не могут играть по правилам, установленным заводом. И не только дилеры. Вы же знаете, что отношения со многими поставщиками строятся таким образом, что рассчитывается с ними ВАЗ лишь спустя несколько месяцев... То есть завод перекладывает имеющиеся у него проблемы на своих партнеров.

– Из последних новостей, касающихся ВАЗа, еще одна показалась любопытной. Природоохранная прокуратура пригрозила закрыть завод из-за нарушения правил обращения с опасными веществами и отходами. Честно говоря, сложно представить, что подобное могло произойти при СССР, когда решения о возможной остановке производства принимались едва ли не на уровне Кремля...

– Это тревожный сигнал для Бу Андерссона. Волжский автозавод раньше был одним из лидеров по соблюдению законодательства, касающегося охраны окружающей среды, но когда в декабре 2005-го пришли москвичи, то внимание к этому вопросу стало ослабляться. Да о чем там говорить, если топ-менеджеры даже не аттестовались на правила техники безопасности, нарушали законы, касающиеся охраны труда. Одному из них – вице-президенту по продажам Алексею Криворучко, который пытался меня в свое

время уволить – я через посредников попросил передать, что он для меня не легитимен. И ведь никто не трогал этих незаконно работавших деятелей автопрома.

– **В ближайшее воскресенье запланирован митинг против сокращений на ВАЗе, где, возможно, снова прозвучит требование к российскому правительству – национализировать предприятие. Как вы относитесь к таким лозунгам? Помню, что во время одного из прошлых интервью вы говорили, что если французы не отдадут «Мистрали», можно будет в ответ у них завод забрать...**

– Французы за «Мистрали» деньги вернули, а государство наше вряд ли сейчас способно выкупить ВАЗ у концерна «Рено-Ниссан». Даже если бы это случилось, то необходим полный поворот в нашем автопроме на то, чтобы выпускать отечественную продукцию. Вряд ли кто-то стал бы этим заниматься.

Документ №28 (впервые опубликовано 20 ноября 2015 года, автор – А. Липов).

В бедах ВАЗа Чemezov виноват больше Андерссона

– **Юрий Кузьмич, события вокруг Волжского автозавода в последнее время разворачиваются стремительно. На фоне массовых сокращений (то есть оптимизации численности) сначала глава «Ростеха» Сергей Чemezov выступил с резкой критикой Бу Андерссона, потом зампред правительства России Аркадий Дворкович заявил, что будет лично следить за ситуацией в Тольятти. Не удивлены ли вы таким вниманием со стороны высоких столичных чиновников?**

– Не удивлен, но обрадован! Видимо, в правительстве стали понимать, что государство не может быть полноценным без машиностроения. Отсюда и повышенное внимание к нашему заводу. И неважно, что руководит им иностранец. Это может быть даже плюс в глазах некоторых высоких чиновников, ведь у большинства из них дети живут на Западе, успев впитать (и, возможно, передать родителям) капиталистические устои и ценности.

Другая причина – в Москве все-таки побаиваются, что в связи с массовыми сокращениями персонала в Тольятти могут начаться акции протеста. Город у нас уникальный по своему статусу (в России он крупнейший из тех, что не являются областными центрами), многонациональный и, как показывает новейшая история, протестный. Не зря ведь сюда раньше Путин едва ли не раз в год заезжал, а до него Горбачев был... Сейчас снова растет социальная напряженность, так что вмешательство Москвы выглядит вполне естественно.

– **Не знаю, совпадение или нет, но вся суэта началась после того, как президент России проехался в Сочи на «Весте» в сопровождении вазовского руководителя.**

– Помните, я несколько раз говорил, что Бу Андерссон обещал со мной встретиться. Так вот, за последний месяц мы виделись с ним трижды, причем один раз беседовали достаточно долго в присутствии его спутницы Катаржины и переводчицы. Зашла речь и о тест-драйве с участием Владимира Путина, причем я отметил, что в отличие от предыдущих подобных акций, когда то багажник не закрывался, то машина не заводилась, на этот раз все прошло гладко. Также узнал, что Бу Андерссон читал мое сентябрьское интервью в «Вольном городе», где в частности осуждалась показушная акция возле заводууправления, посвященная 60-летию шведа. Так что, может быть, именно ваша газета поспособствовала этой встрече.

– **И какая была реакция?**

– Улыбались вместе с Катаржиной. Вообще с чувством юмора у них вроде все в порядке, хотя я не постеснялся покритиковать подчиненных Бу Андерссона за дешевый пиар. Надеюсь, что теперь восславлять его будут аккуратнее.

– **О чем еще беседовали?**

– Я у него прямо спросил: «Зачем меня позвали-то?» Он ответил, что хотел бы понять, чем дышит ветеранское сообщество. У нас ведь действует клуб «Патриот», куда входит около 150 вазовских ветеранов, так что мысли я озвучивал не только от своего имени. В частности, попросил отменить дурные приказы предшественников Бу Андерссона, касающиеся продажи автомобилей вазовцам. Когда он попросил назвать лучших дилеров на тольяттинской площадке, я прямо ответил, что лучшие давно разогнаны такими «специалистами» по продажам и маркетингу, как Криворучко, Нагайцев, Федосов и пришедшими следом за ними варягами. Я сказал, что покупателями наших автомобилей в первую очередь должны быть люди, причастные к их производству, то есть сами заводчане, поставщики, дилеры. Условия для них должны быть льготными, и неважно, оставят они машину себе или перепродадут. Кроме этого, возрождение для заводчан программ «30 на 70» (то есть треть стоимости вносишь сразу, а остальное в рассрочку) и «50 на 50» способно изменить настроение народа и серьезно встряхнуть рынок. Это выгоднее, чем из-за кризиса останавливать производство и сокращать персонал.

– **Андерссон как-то на вашу критику реагировал?**

– Внимательно слушал и записывал наши предложения. Видимо, чувствует, что земля под ним гореть начинает. Я откровенно сказал, почему сейчас на заводе идет вторая волна неприязни по отношению к президенту АВТОВАЗа. Основные из причин – сокращение численности рабочих и служащих, уменьшение объемов выпуска и выдавливание с производственной площадки моделей, выпускаемых под брендом «Лада». Кстати, на той же встрече Андерссон сказал, что они собираются снимать с производства «Приору» и разбирать линию конвейера, по которой она идет. Услышав это, я чуть не подпрыгнул на месте, а потом предупредил, что это будет для него самой большой производственной ошибкой в жизни, ведь «Приора» (особенно в дешевой комплектации) еще долго может быть востребована в России, особенно на рынке подержанных автомобилей! Он, видимо, прислушался, так как вскоре появилась информация, что эту модель пока снимать не будут.

– **Вы сказали про негативное отношение к дешевому пиару. А о дорогом что думаете? Недавно вот стало известно, что Бу Андерссон передал пять новеньких автомобилей «Веста» мэрии (якобы на обкатку, ведь закон запрещает делать такие подарки чиновникам), а еще свозил группу журналистов на тест-драйв в Италию...**

– Что касается предоставленных мэрии автомобилей, то это вполне нормальная практика, известная еще со времен Виктора Полякова. Раньше, к примеру, гаишникам отдавали «Жигули» на так называемые эксплуатационные испытания, правда, Виктор Николаевич предупреждал, что это может быть просто ширмой для использования машин в личных целях.

Но в целом соглашусь, что почти во всех действиях вазовской пиар-службы замечен перебор и тест-драйв в Италии – лишнее тому подтверждение. Думаю, что сделано это было для того, чтобы нейтрализовать негатив средств массовой информации по отношению к ВАЗу. Ведь мы с вами живем во время, когда купить можно практически все, даже любовь и здоровье, не говоря уже про журналистскую милость. Получается, что польза для завода вроде бы есть, но КПД мизерный. Считаю, что в период «лечебного голодания» на ВАЗе стоит отказаться от неоправданных расходов. Не время сейчас пиариться за вазовские деньги!

– **Много критики звучит из-за того, что «Весту» производят не в Тольятти. А сейчас еще поползли слухи о том, что Бу Андерссон якобы планирует совсем перебраться в Ижевск, а вазовскую высотку вообще выставят на продажу...**

– Думаю, что уже поздновато переносить производство «Весты» в Тольятти, а вот производить компоненты для нее нужно здесь, что позволит сохранить рабочие места. Что касается озвученных вами слухов, то не стоит относиться к ним серьезно. Сейчас много «буненавистников», и они стараются любыми способами окончательно испортить его

репутацию в Тольятти. Вообще чувствуется, что швед пытается сделать как лучше, но не получается, потому что у него нет своей команды (на ВАЗ он пришел один), а каждый из крутящихся вокруг него людей имеет корыстный интерес.

– **Недавно с критикой в адрес Бу Андерссона выступил даже глава «Ростеха» Сергей Чemezov, заявивший, что в плане сокращения рабочих мест нужно было действовать более аккуратно. Много лет молчал, а тут вдруг решил высказаться...**

– Нет, не молчал. Вы знаете, что буквально в апреле он хвалил Бу Андерссона, говорил, что все правильно делают. На мой взгляд, когда пошла информация о массовых сокращениях и чиновники в Москве задергались, то Чemezову ничего не оставалось, как осудить происходящее, ведь он является теневым председателем совета директоров. Должность он эту не занимает лишь потому, что вместе с «Ростехом» попал под санкции и не может выезжать в Европу, чтобы встречаться с партнерами по «Рено-Ниссан». Суть в том, что, являясь другом Владимира Путина, Чemezov, видимо, побаивается, что именно с него будет спрос, если ситуация в Тольятти обернется серьезными неприятностями.

– **Как думаете, увидим ли мы со временем Чemezова на более высоком посту?**

– На каком?

– **Например, на министерском...**

– А оно ему нужно? Он сегодня выше всех министров, если даже смог Сердюкова к себе на работу пристроить. Чemezov хорошие деньги получает, причем не только с ВАЗа, но и с десятка других предприятий, да и жена у него – одна из самых богатых в стране. Я все жду, когда он от нашего завода отстанет, а его дальнейшая судьба мне мало интересна.

– **А мог ли Чemezov при желании не допустить массовых сокращений на ВАЗе?**

– Конечно, мог и обязан был это сделать! Я уверен, что ни один кадровый «волос» не упадет без молчаливого согласия Чemezова. Он просто дистанцируется от всех этих дел, так что виноват в нынешней ситуации больше, чем исполнитель Андерссон. Чemezова и Артякова давно надо было вывести из совета директоров Волжского автозавода, ведь от них много бед было предприятию за последние десять лет. А то, что глава «Ростеха» сейчас сбрасывает весь негатив на Андерссона, вполне соответствует его стилю. В свое время он Каданникова упрекал, что тот, мол, пенсионер и редко на заводе бывает...

– **В свое время вы сказали, что сокращенных вазовцев сложно потом будет снова заманить на завод, если такая необходимость вдруг возникнет. Понимает ли это Бу Андерссон? Догадывается ли о том, что многие горожане затаили на него большую обиду?**

– Стараюсь смотреть на ситуацию реально. Множество раз общаясь с умными людьми, я нарисовал для себя схему восприятия того, что сейчас происходит. Бу Андерссон поставил перед собой цель доказать, что он является сильнейшим менеджером в России, способным справиться с любыми трудностями, возникающими на возглавляемых им предприятиях. Но он не учел несколько моментов, один из которых заключается в особенном статусе Тольятти и Волжского автозавода, так что здесь его опыт прежней работы требует большой корректировки. Понятно, что он пользуется проверенными методами, применяемыми в западных государствах. Не продаются автомобили – сокращают выпуск, а потом считают, сколько для новых условий нужно человек и проводят оптимизацию численности. Но ведь надо думать и о том, чтобы эти люди не пропали, ведь многие отдали предприятию целую жизнь. А Бу Андерссон приглашает на ВАЗ варягов, которые абсолютно равнодушны к судьбам города.

– **Когда на заводе запланировано очередное собрание совета директоров и какие решения на нем могут быть приняты?**

– В понедельник, 30 ноября, причем я жду заседание с большим нетерпением. Знаю, что Бу Андерссон подготовил хорошие предложения, в том числе с учетом мнения ветеранов и молодых специалистов. Если совет директоров с доводами согласится, то в следующем году заводу (да и городу) будет дышаться немного легче.

– Каковы, на ваш взгляд, дальнейшие перспективы Тольятти? В связи с сокращением на ВАЗе и ряде других предприятий некоторые жители (в основном молодежь) уже готовят для города поминальные молитвы, не исключая вероятности переезда в Самару, Москву, Казань, Сочи, Санкт-Петербург или куда-то еще. Что вы думаете по этому поводу?

– Надо набраться терпения и пережить этот тяжелейший (причем не только для Тольятти) период. Покупательская способность населения упала более чем на 20 процентов, да и нынешние действия российского правительства оптимизма не вселяют. Когда в Кремле говорят: «Мы достигли дна», хочется спросить: «Какого?» Ведь бывает дно илистое, где можно долго барахтаться, поднимая на поверхность всякую муть. Ну, побомбили Сирию, показали миру свою крутизну, испытали оружие, снизили запасы боеприпасов с истекающим сроком хранения... Может быть, теперь стоит сконцентрироваться на экономике, социальных проблемах, идеологии? А то до сих пор не знаем, что же мы строим...

– Немного удивляет, что в столь сложный момент тольяттинцы не проявляют солидарности. Даже сокращаемые вазовцы остаются каждый сам за себя...

– Каждый стал сам за себя после того, как в России началось негласное строительство полукриминального капитализма, порождающего безразличие, глупость, ненависть и «предприимчивость». Милосердие сегодня выборочное, в умах – раздрай, стимулируемый четко выстроенной информационной системой. В итоге получается, что сегодня на заводе, в городе и всей стране дефицит честных и порядочных людей. Им сложно выжить, оставаясь таковыми в нынешних условиях.

Документ №29 (впервые опубликовано 18 декабря 2015 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе менеджмент столичный хотел бюджет пополнить личный

– Юрий Кузьмич, какие были предпосылки к приходу на ВАЗ москвичей в 2005-м? В своих интервью вы часто говорили, что при Каданникове, Николаеве и Вильчике дела на заводе шли хорошо, так что же произошло тогда, в первые годы нового тысячелетия? Кто виноват в произошедшем?

– Говорить сейчас нужно не о том, кто виноват, а о том, что делать, как спасать завод. Но об этом позже, а пока отвечу на ваш вопрос. Если копать глубоко, то началось все с перестройки, кооперации и последующего распада СССР, то есть с тех, кто предал провозглашаемые на протяжении 70 лет идеалы. Завод попал в сложнейшую ситуацию, но сумел выжить и продолжил развиваться. Преодолели тяжелейший период второй половины 90-х (люди месяцами зарплату не получали), причем я не побоюсь сказать, что ситуация тогда была сложнее, чем сейчас. Помню, как получивший пост в правительстве России Владимир Каданников внаглую использовал свои возможности, «заморозив» отчисление ВАЗом налогов, чтобы запустить производство новой модели – «десятки». Начало 2000-х – это особый период криминальных войн и беспредельной жадности. Хапнуть старался каждый, имевший такую возможность, и огромное количество отстроенных в окрестностях Тольятти коттеджей – лишнее тому подтверждение.

– То есть причиной прихода москвичей на ВАЗ стала чья-то жадность?

– В какой-то степени. Пока был жив Виктор Поляков, он как мог стыдил действующих руководителей завода, заявляя о том, что нельзя совмещать интересы ВАЗа и росших как грибы частных фирм. К его словам прислушивались, но параллельно началась методика передачи коммерческих связей детям и женам. Так называемая лужковская схема:

*Развивала свой бизнес Батурина
Там, где власть ощущалась Юрина...*

Нужно отметить, что в тот период завод находился в предбанкротном состоянии, чему способствовали не только беспредельная жадность, но и глупые решения, принимаемые правительством в Москве. Потом на ВАЗ влезли представители самарской коммерческой структуры «СОК», которые начали контролировать вход (поставку комплектующих) и выход (продажу автомобилей), причем их аппетиты возросли настолько, что они решили купить пакет акций, достаточный для того, чтобы ввести своего человека в совет директоров. Когда эта информация дошла до Москвы, то чиновники высокого ранга забеспокоились, один за другим стали ездить на завод. Мало того, что по итогам 2005 года на ВАЗе ожидалась прибыль в размере более 6 миллиардов рублей, так еще разработали весьма привлекательную программу развития до 2015-го, которую Каданников показал в правительстве. Там поняли, что ВАЗ – это целая птицефабрика, дающая золотые яйца, решив провести своеобразную национализацию, отдав завод под контроль госструктуры – «Рособоронэкспорта».

– Первым среди президентов-варягов был покойный ныне Игорь Есиповский. Какие у вас о нем остались воспоминания?

– Перспективный был руководитель. Он буквально за четыре месяца настолько вник в проблемы завода, что потребовал тех же максимальных полномочий, что были у Каданникова, Николаева и Вильчика. Но руководители «Рособоронэкспорта», видимо, планировали сделать из ВАЗа банно-прачечный комбинат по отмыву денег, так что ненужная активность Есиповского им не понравилась. В итоге его быстренько отсюда переместили, после чего пошел процесс обшелушивания завода. Декларировалось одно – делалось другое, большинство обещаний так и остались неисполненными.

– Можете буквально парой строк охарактеризовать каждого из руководивших заводом в период с 2005 по 2013 годы?

– У меня по этому поводу есть эпиграмма, отрывок из которой сейчас зачитаю:

*Краткосрочник «варяг» – Есиповский,
Артяков – «губернатор кремлевский».
Между ними и. о. был – Нагайцев,
«Конь Троянский», как дар от данайцев.
Обещатель речистый Алешин,
Он убытками ВАЗ огорошил.
Принял пост Комаров-финансист,
Не речист и пока еще чист...
Папа Карлос с «пакетом» во власти...
Неужель расчлелят ВАЗ на части?
Подо что же завод перестроят?
Или ВАЗ как Бастилию сроят?*

– С приходом «Рено-Ниссан» период правления москвичей на ВАЗе можно считать законченным? Или он продолжается, пока Сергей Чemezov имеет влияние на завод?

– Влияние за последние два года сильно ослабло, но не стоит забывать о том, что в руках Чemezова находится блокирующий пакет вазовских акций. Пожалуй, он стал относиться к заводу с большим вниманием, о чем свидетельствует его заявление по поводу проводимой Андерссоном кадровой политики. Возможно, повлияло то, что Чemezову запрещен въезд в страны Европы и он, проникнувшись чувством патриотизма, стал проявлять большую заботу. Влияние осталось, однако бал правит Карлос Гон, причем я не исключаю, что существуют некие трения между «Рособоронэкспортом» и концерном «Рено-Ниссан».

– В интернете появилась информация о том, что себестоимость «Весты» составляет едва ли не полтора миллиона рублей. Что думаете по этому поводу?

– Полнейшая ерунда! В свое время кто-то ляпнул, что себестоимость «Гранты» – 70 тысяч рублей, а теперь вот про «Весту» сказки начались! Себестоимость автомобиля

складывается из десятков составляющих, однако у данной модели она сопоставила с рекомендованной ценой. Конечно, если брать в расчет стоимость всего проекта, то можно заигрывать более серьезными цифрами. К примеру, чтобы поставить на конвейер абсолютно новую модель, нужно примерно миллиард долларов, и срок окупаемости может составить не менее семи лет.

– **Даже если себестоимость сопоставима с рекомендованной ценой, говорить о прибыли не приходится...**

– Да, прибыли от продажи первых «Вест» почти не будет. Рентабельность мизерная, и, возможно, поэтому маркетинговая служба завода пошла на небольшую хитрость, делая акцент на продажу машин в более дорогой комплектации (от 600 тысяч и выше). Есть группа покупателей, гоняющихся за новинками, чтобы потом была возможность похвалиться перед родственниками и знакомыми. И чем больше опций у купленного автомобиля, тем больше поводов для гордости у владельца. Это нормальная практика, но должна быть стопроцентная уверенность в качестве, ведь если заплативший большие деньги покупатель разочаруется, ущерб имиджу будет огромный. Я в свое время сказал такую фразу: «Клиент умнеет быстрее, чем устраняются недостатки наших автомобилей». Правда, раньше эта разница скоростей не влияла на спрос очень сильно, потому что тогда ощущалась нехватка автомобилей. Сегодня ситуация иная, так что Бу Андерссону приходится прикладывать максимум усилий, оперативно реагируя на замечания потребителей.

– **Чего ожидать ВАЗу в 2016 году? С одной стороны, на этой неделе запустили в производство очередную новинку – «X Ray», а с другой, уже вышел приказ о введении с середины февраля четырехдневного рабочего графика...**

– Спрос на «Весту» уже падает, так что следующий год может быть одним из самых тяжелых, а возможно, и трагичным в новейшей истории ВАЗа. Есть и оптимистичный прогноз, но для его осуществления нужна помощь Владимира Путина.

– **Опять денег просить?**

– Нет, не надо никаких денег. Пусть Владимир Владимирович приобретет в личное пользование «Весту» (тем более что он на ней уже катался в Сочи и остался доволен) и тем самым подаст пример поголовью российских чиновников. Уверен, что эффект превзойдет все ожидания и наконец исполнится мечта покойного Немцова о том, чтобы все представители власти ездили на отечественных автомобилях. Могу с ответственностью сказать, что «Веста» для этого подходит. Наверняка новинкой заинтересуются различные федеральные структуры, так что Бу Андерссону необходимо остановить разрушение опытно-промышленного производства, где можно выпускать мелкие серии автомобилей для спецслужб, медицины.

– **А кроме Путина кто-то способен помочь заводу и городу?**

– Конечно. Очень многие могут приложить усилия, воплощая планы по спасению завода. Премьер-министру Дмитрию Медведеву стоит лично приехать в Тольятти (а не присылать сюда Шуваловых и Дворковичей), побеседовать с представителями общественности и крупного бизнеса, чтобы вникнуть в существующие проблемы. Раз уж Тольятти является моногородом, то должен получать определенные налоговые льготы, а то сейчас все деньги Москва забирает, а потом в правительстве удивляются, почему регионы плохо живут. Губернатору и мэру также нужно пересадить чиновников на «Весты», причем Николай Меркушкин уже заявил на днях, что собирается этим заняться. Далее. Недавно я выступал на заводской профсоюзной конференции и предложил создать антикризисный комитет, в который войдут известные ветераны, включая Вильчика, Кучая, Хатунцова и Зибарева. Меня поддержали большинством голосов, да и Бу Андерссон вроде бы тоже не против. Предложений, касающихся того, как оживить ситуацию с продажами, уже высказано немало. Главная идея такая: каждый вазовец должен стать своеобразным дилером, имея возможность раз в год приобретать автомобиль с хорошей скидкой (с такой же, которую завод предоставляет официальным дилерам), а

потом уж пусть он сам решает, оставить машину себе или передать (перепродать) родственнику или знакомому. Кроме того, нужно обязать всех топ-менеджеров, имеющих зарплату более 150 тысяч рублей в месяц, покупать на свои деньги автомобиль раз в квартал (и пусть потом перепродает его), а тех, кто получает миллион рублей и более, – по автомобилю каждый месяц.

– **То есть превратить город в один большой торговый центр?**

– Да, и пусть, как раньше, едут к нам покупать машины из разных городов. А то сейчас до того дошло, что если дилер продаст машину жителю другого региона, то может быть наказан или даже вообще лишен права торговать. Нужно понимать, что если пойдет торговля – город оживет, план выпуска увеличится, людей на завод начнут возвращать!

Документ №30 (впервые опубликовано 19 февраля 2016 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе много временщиков и приспособленцев

– **Юрий Кузьмич, наша встреча проходит за день до начала массовых продаж «Икс Рея» – очередной новинки, которой одни восхищаются, в то время как другие указывают на несвоевременность производства дорогих моделей с учетом кризиса. Так верной ли дорогой ведет завод его шведский рулевой?**

– Если быть объективным, стоит напомнить, что не с приходом Андерссона начались проблемы, а гораздо раньше, о чем неоднократно говорил в интервью «Вольному городу». Не стоит забывать, что ВАЗ – уже не отечественное предприятие, а принадлежащие иностранцам, а мы лишь имеем там блокирующий пакет. На эмблеме новых «Лад» уже не один парус на ладье, а три, что символизирует количество владельцев. Переживать за ВАЗ нужно было раньше, когда Госдума принимала пакеты законов и поправок, касающиеся условий размещения в России иностранных инвестиций или вступления страны в ВТО. Никто ведь тогда не подумал: а комфортно ли будет развиваться предприятию в меняющихся рыночных условиях? Активно пиарящиеся депутаты Госдумы (в первую очередь Леонид Калашников и Екатерина Кузьмичева) могли бы реально помочь заводу, если бы призвали коллег-парламентариев проявить патриотизм, продать свои иномарки и приобрести автомобили производства ВАЗа, которые хорошо оценили Путин с Медведевым.

– **Юрий Кузьмич, а вы не боитесь, что если мы будем принуждать депутатов и чиновников пересаживаться на вазовские автомобили, то лишь больше обозлим их?**

– Нужно призвать к патриотизму, а не заставлять. Представители власти хотя бы на период кризиса должны показать, что они вместе с народом! А если им жалко продавать иномарки, то пусть поставят их в гараж до лучших времен, а именно до возврата турецких помидоров на российский рынок. Кстати, давно уже пора вообще отказаться от служебных машин. В капиталистическом мире нет такого понятия, а появилось оно в СССР, когда зарплаты у начальников были небольшие и как дополнительную льготу им давали служебные машины. Сейчас времена другие (доходы слуг народа миллионные), и это непозволительная роскошь для бюджета.

– **Все-таки есть большие сомнения, что удастся пересадить людей, много лет проехавших на иномарках, на «Весты» и «Икс Рей». Цена почти одинаковая, но наши и гремят больше, и чаще ломаются...**

– Вы думаете, что иномарки настолько надежны? Еще как ломаются, особенно на наших дорогах с ямами. Нужно реально смотреть на обстановку в России. К тому же могу заявить, что «Веста» и «Икс Рей» – это автомобили европейского качества и безопасности. Вот только сначала их нужно было выпускать на площадке опытно-промышленного производства, вложив туда дополнительные средства. Все равно получилось бы выгоднее, чем отлаживать процесс в Ижевске. А потом можно было перенести выпуск на одну из ниток главного конвейера. Их ведь не очень много нужно – тысяч 60-70 максимум за год смогут продать, причем вместе взятых.

– **Запуск в производство двух новинок – бесспорный плюс Бу Андерссону. Однако это не путь к выходу завода из кризиса. Во всяком случае, ругать шведа меньше не стали...**

– Бу Андерссон, по его словам, четко выполняет задания двух своих хозяев – Карлоса Гона и Сергея Чemezова. Поводов для критики действительно достаточно, однако хочу обратить внимание вот на что. Передо мной «завещание», которое оставил Виктор Поляков будущим руководителям завода. Там девять основных пунктов, причем Бу Андерссон пытается их выполнять. В частности, там говорится про повышение качества, изучение и анализ конструктивных решений зарубежных аналогов, прекращение роста цен на автомобили ВАЗа в долларовом эквиваленте и даже про сокращение численности на 20-40 процентов по опыту большинства мировых фирм.

– **В чем, на ваш взгляд, главная беда шведского специалиста на ВАЗе?**

– Беда (а возможно, и вина) в том, что он не сумел подобрать себе надежную и добросовестную команду, заботящуюся о заводе и городе, живущих здесь людях. Почти все – временщики, много врунов, приспособленцев, особенно среди тех, кто не говорит по-русски. Желательно Госдуме принять закон, обязывающий работающих в России топ-менеджеров знать русский язык (это обычное дело для многих стран) или содержать переводчиков за счет своей зарплаты. Среди лукавых и коррумпированных в первую очередь выделяются периодически меняющиеся замы по закупкам. Вот и сегодняшний, индус Венкатран Мамиллапалле, делает крен на поставщиков из своей страны, а еще – Турции, Румынии... Как его только на заводе ласково не называют, от «Маугли» до «Баклажана». Клички, конечно, обидные, но эта ядовитость народа в какой-то степени объяснима, ведь в сегодняшней системе закупок продолжает процветать откровенное кумовство (оно возникло после развала СССР).

– **Есть конкретные примеры?**

– Пожалуйста. К примеру, фирма «ИнформСервис-Авто» более 10 лет поставляет на ВАЗ качественную продукцию (кабели, запчасти для телефонной связи, пожарные сигнализации, аккумуляторы и так далее), имея 46 заключенных договоров. Так вот, достаточно было одной претензии по качеству продукции (привезли спецодежду не того размера) и нескольких замечаний по неконкурентным ценам, чтобы их зачисли в ненадежные поставщики. Если бы с таким же пристрастием в России относились к продукции нашего завода в период руководства Бу Андерссона (да и до него тоже), то его следовало бы давно закрыть, потому что ВАЗ можно смело причислить к ненадежным производителям из-за тысяч замечаний по качеству и неудержимому росту цен. О чем говорит этот пример? О том, что кто-то преднамеренно цепляется к местным поставщикам, чтобы можно было продвигать (и, скорее всего, небескорыстно) иностранных и отечественных. В свое время Виктор Поляков заставлял подчиненных лично налаживать качество на заводах-смежниках, а Бу Андерссон поступает по-капиталистически: не даешь то, что нам нужно – пошел вон! И не интересуется его судьба рабочих в Тольятти, Дмитровграде, Белебее и других городах.

– **Поговаривают, что недавно покинувшая завод Катаржина Матушкова также не стеснялась вмешиваться в вопросы поставок, отстаивая интересы чешских компаний...**

– Некоторые близкие мне люди называли ее Раисой Максимовной Андерссон с намеком на излишнюю публичность. Но она чрезвычайно работоспособна, приезжала на завод вместе с Бу Андерссоном, жила в его ритме, а уезжала ближе к ночи. Плюс она весьма привлекательная женщина, что вызывало чувство ревности (а порой и откровенной ненависти) не только у женской половины коллектива. Если бы она не столь активно пиарилась, то могла бы принести заводу больше пользы. Не исключено, что чешские компании – поставщики услуг пытались через нее влиять на Бу Андерссона. Вообще, оценивать ее деятельность очень сложно.

– А что думаете про ее зарплату в 33 тысячи евро в месяц? В пересчете на рубли это около 3 миллионов...

– Думаю, что это очередная «утка». Оклад однозначно у нее был приличный, но не такой, как ей приписывают. Бу Андерссон озвучивал, что он получает 3 миллиона рублей в месяц, и маловероятно, что у них зарплата одинаковая. Если же говорить в целом, то, конечно же, разница в зарплатах топ-менеджмента и простых рабочих огромна и это страшно несправедливо. А ведь с этой недели завод на 4-дневный график перешел, а значит, доходы снизятся до 15 тысяч. Это даже меньше, чем пенсия у многих ветеранов ВАЗа.

– Смог ли на ваш взгляд Бу Андерссон выстроить отношения с дилерами и изменить в лучшую сторону ситуацию с системой продаж?

– В этом направлении многое делается. Однако к некоторым советам он так и не прислушался. Бу Андерссон подписал множество документов, которые вызывают удивление. К примеру, приказ, согласно которому участник льготной программы по приобретению автомобиля (а это работники ВАЗа или его дочерних обществ) может оформить его только в личную собственность. Это же абсурд! Вы мне даете право купить машину, так почему же я не могу передать его своему ближайшему родственнику? Что вы в мою жизнь лезете?!

Теперь о взаимоотношениях с дилерами. Есть такая фирма «Универсал», которая почти 20 лет успешно работает на тольяттинском авторынке. Так вот, подчиненные вице-президента по маркетингу и продажам (сейчас уже бывшего) Дениса Петрунина высмотрели незначительные нарушения и расторгли договор. А причины знаете какие? Рекламный баннер не того размера, плитка на полу не того цвета... Это все равно что ругать солдата, ведущего оборонительный бой, за то, что у него руки грязные...

– И чем кончилась эта история?

– Благодаря усилиям инициативной группы, которую мы пока условно называем антикризисным комитетом ВАЗа (я вхожу в ее состав), удалось эту несправедливость исправить, а именно убедить Андерссона и Матушкову вернуть фирме статус дилера. Однако проблемы на этом не кончились. Владелец «Универсала» перечислил на завод около 200 миллионов рублей по предоплате, а машин ему отгрузили лишь на 80 миллионов, причем большую часть не тех, которые он заказывал. Читаю фамилии 11 человек, которые за всем этим стоят, и удивляюсь: ни одного иностранца, то есть свои же и «топят». Мало того, они сейчас записали этого дилера, 20 лет работающего на рынке, в группу новичков и повторно требуют кучу документов.

– Одна из читательниц «Вольного города» попросила задать вам вопрос: как в свое время проходил процесс распределения вазовских акций? Просто у нее есть подозрения, что кто-то очень хорошо на этом «нагрелся»...

– Акционирование завода прошло по «справедливо-мутной» схеме. Помню, что для менеджмента была выделена дополнительная квота. То есть большие начальники имели возможность прикупить себе акции по смешным ценам. Они, естественно, этим воспользовались, причем некоторые даже брали кредиты. В общем, получился этакий мухлеж в законе, а некоторые высокие вазовские чиновники потом говорили мне, что злоупотребили служебным положением. Есть такой анекдот: «Что такое предынфарктное состояние? Это состояние, нажитое до инфаркта!». Вот некоторые наши руководители имели крупное «предынфарктное» состояние. Так что чутье вашу читательницу не подводит.

– В заключение беседы хотелось бы услышать ваше мнение о том, каким будет этот год для Волжского автозавода.

– У меня предчувствие, что при общем падении рынка дела у ВАЗа должны пойти в гору. Ветераны готовы в этом помогать Бу Андерссону или тому, кто придет ему на смену. Хотя если президент завода не прислушается к советам и не поменяет иностранных топ-менеджеров на наших, год будет непростым, но все равно не хуже 2015-го... А пока

весь мировой автопром ошарашен новостью по убыткам ВАЗа за прошедший год – более 73 миллиардов рублей. И это на фоне пиаровской компании «Икс Рея» и «Не Весты»... Закончить хотел бы эпиграммой под названием «Убытки менеджмент питают»... Песня не про «Не Весту», а про «Не танкистов»:

*Над Бу Инге тучи ходят хмуро,
АВТОВАЗ тревогою объят.
У Москвы с Парижем «шуры-муры»,
Про убытки ВАЗа все Бу...бнят.*

*Есть в альянсе три «заклятых» друга:
Три компашки – «ВАЗ», «Рено» «Ниссан»,
И когда Бу Инге стало туго,
Выгребай, сказали шведу, сам!*

*Как слились все в тройственном альянсе,
Стали ВАЗ «шерстить» и «улучшать»...
Грянул кризис, и альянс весь в трансе,
Не спасла сама «япона мать»!*

*Так живут у Волги пофигисты
Из «шарашки» «ВАЗ-Рено-Ниссан»:
«Не танкисты», а капиталисты,
«Не танкистов» цель – набить карман!*

Документ №31 (впервые опубликовано 18 марта 2016 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе – Мор, присланный Гоном

– На этой неделе стало известно имя нового президента Волжского автозавода. Интрига сохранялась до последнего момента, однако из трех претендентов все-таки выбран 55-летний француз Николя Мор, который в последнее время возглавлял румынский завод «Дачия», входящий в состав корпорации «Рено». Юрий Кузьмич, что известно о новом руководителе?

– О «темной лошадке», которой через две недели предстоит сменить Бу Андерссона, известно пока немного. Родился 22 апреля 1960 года во Франции, в автопроме работает с конца 80-х: сначала в компаниях-поставщиках комплектующих, с в 2000-го – в альянсе «Рено-Ниссан», где он дослужился до должности вице-президента по закупкам механики, после чего был отправлен руководить в Румынию. Известно, что помимо него на пост президента АВТОВАЗа претендовали директор завода «ИжАвто» Михаил Рябов и еще один представитель «Рено-Ниссан» – Венсан Кобе, однако выбор все-таки пал на Мора.

– Своевременна ли эта замена и что все-таки стало главной причиной отставки Бу Андерссона?

– Происходящее сегодня на ВАЗе – чистой воды политика. Обстановка на заводе и в городе довольно напряженная, да и количество людей, возненавидевших Бу Андерссона за его деяния по оптимизации производства, очень велико. Сколько он всего народу посокращал за эти два года? Тысяч 20-30?

– Пожалуй, где-то так...

– Вот и умножайте эту цифру на десять (это вместе с родственниками, близкими и знакомыми уволенных) – и поймете, насколько выросло недовольство. Получается, большая половина Автозаводского района. А ведь помимо явного есть еще и скрытое недовольство городских властей, да и поставщиков, потерявших из-за новой вазовской политики в объемах и прибыли. Все это сошлось на одной личности, хотя если смотреть

шире, то вся страна сейчас должна быть недовольна – из-за скачков курсов валют, повышения цен, политической нестабильности. Считаю, что Бу Андерссону просто не повезло, поскольку он стал «стрелочником», жертвой накалившейся обстановки (в том числе предвыборной) и рухнувшего авторитета. Мое мнение таково, что убрали его преждевременно. Нужно было дать доработать хотя бы до годового собрания.

– **Как думаете, он продолжит работу в России?**

– Андерссон серьезно обижен. На днях он в последний раз выступал на профсоюзной конференции, заявив, что покидает Россию, так как поступило хорошее предложение. Это неудивительно, учитывая его в целом положительный имидж управленца. Вообще, за эти два года Бу Андерссону удалось много сделать. Обратите внимание, что сегодня (то есть после запуска последних моделей) почти не слышно шуток про ведра с гайками и проклятое место, хотя у многих появилось недовольство, связанное с высокими ценами. Швед поражает своей уникальной работоспособностью, и вообще он чем-то напоминает Виктора Полякова (кстати, оба они – майоры). Не пьет, не курит, аккуратен, вежлив, дисциплинирован, знает положение дел на местах, контактирует с работниками всех уровней. Разница лишь в том, что первый гендиректор ВАЗа был примером в плане семейных устоев, да и коэффициент полезного действия у Виктора Николаевича был значительно выше. Еще – команда у Полякова была лучше, ведь он сам растил кадры, а Андерссон набирал управленцев, многие из которых оказались проходимцами.

– **Что ж, от Бу Андерссона давайте перейдем к его преемнику. Лично для вас какая кандидатура была более предпочтительна?**

– Вообще, на период кризиса завод вполне мог бы возглавить один из ветеранов – Анатолий Мелешихин, в свое время руководивший процессом по постановке на производство «Калины». Но это, скорее, мои фантазии и мечты... Конечно, для исправления ситуации на тольяттинской площадке Рябов был бы полезнее, чем французы, ведь он прошел путь от рабочего на ВАЗе до директора завода в Ижевске. Любопытно, что на конференцию руководителей предприятий автопрома, которая скоро пройдет в Москве, сначала был записан докладчиком Андерссон, а потом его поменяли на Рябова. Это и дало повод для слухов, что, мол, вопрос с новым президентом решен окончательно.

– **Видимо, в условиях кризиса Мор будет более эффективен...**

– Мне кажется, что губительное воздействие нынешнего кризиса на ВАЗ немного преувеличено. Поверьте, завод знавал и худшие времена. Например, в начале 90-х, когда комплектующие резко подорожали, а ВАЗу правительство запретило увеличивать цены на продукцию, внося его в список монополистов. Или с 1996-го по 1998-й, когда людям иногда месяцами зарплату не перечисляли... И вообще, немногие предприятия поточно-массового производства смогли пережить первое десятилетие новейшей истории России. Назовите мне хотя бы один тракторный или часовой завод, который выжил... Да чего там, если даже почти все фармацевтические заводы «рухнули».

– **Чего ждете от нового президента?**

– Возраст у него отличный – две пятерки, а фамилия Мор должна быть близка всем жителям Самарской области, ведь губернатор у нас из МОРдовии. Наверное, не удержусь и в ближайшее время напишу про него какую-нибудь эпиграмму, а может, и не одну. К сожалению, не знаю, какое у нового президента состояние здоровья и есть ли стремление перевести семью. Важно, чтобы не работал вахтовым методом, как это делали Есиповский, Алешин и Артяков. Пока можно лишь гадать, что представляет собой Николя Мор, но по послужному списку видно, что он человек деловой, знающий, что нужно делать. Если будет продолжать использовать методику Бу Андерссона (ее основа в жесточайшей дисциплине), то сможет удержать завод на плаву какое-то время, но все равно через год-два, думаю, ВАЗ возглавит Михаил Рябов. Сейчас уже понятно, что в правительстве России за судьбой завода пристально следят и наверняка понимают, что

руководители «барачно-обамовского» типа справиться с решением проблем вряд ли смогут.

Документ №32 (впервые опубликовано 3 июня 2016 года, автор – А. Липов).

Систему закупок на ВАЗе довели до абсурда

– Можно ли считать завод градообразующим? Взгляните на программу 2016 года – и все станет понятно. План выпуска автомобилей под брендом «Лада» – 246,5 тысячи, притом что в свое время (до прихода москвичей) производили до миллиона автокомплектов в год. Получается, что в четыре раза меньше делаем, а значит, и статус градообразуемости понизился на столько же. Могу сказать, что такого сложного положения на ВАЗе не было никогда. Подчистили почти все резервы, много заводских объектов распродали, а то, что осталось (например, бывшее здание «АвтоВАЗтехобслуживания») никто не покупает. Есть конечно, робкий оптимизм, что к концу года ситуация может улучшиться, но пока ожидания не оправдываются. Мало того, что в прошлом году ВАЗ установил едва ли не мировой рекорд по убыткам, так уже за первый квартал 2016-го ушли в минус на 6,8 миллиарда рублей. Одним только банкам должны более 100 миллиардов... У меня по этому поводу есть новая эпиграмма:

*Банкротство ВАЗу все отчетливей маячит,
ВАЗ перешел в убытках все границы.
А иноменеджмент в карманы деньги прячет.
Где взять ежовые большие рукавицы?*

– **Каково соотношение моделей в плане выпуска на этот год?**

– «Ларгус» и внедорожник – по 12 процентов, «Гранта» – 19, «Калина» – 8, «Приора» – 7, «Веста» – 23, «Икс Рей» – 9. Очень важно отметить, что последние две модели убыточны для предприятия, а к ижевской сборке «Весты» к тому же есть претензии по качеству. Владельцы жалуются на стуки в подвеске, скрипы панели, проблемы с замком зажигания и прочие мелкие недоработки.

– **Насколько они убыточны?**

– Примерно 70-100 тысяч рублей на каждый проданный автомобиль. Это чисто арифметические вычисления, где за основу взята общая сумма убытков предприятия и количество реализованных машин этой модели. Такого никогда не было. Что касается остальных моделей, то они хоть и приносят прибыль, хотя и мизерную.

– **Почему так получилось? Неужели заранее знали, что «Веста» и «Икс Рей» убыточны, но все равно решили запускать их в производство?**

– Вряд ли убыточность кто-то просчитывал заранее, однако она стала появляться в результате бездарного руководства блоком закупок. Индус Венкатран Мамиллапалле, которому на заводе придумали прозвища Маугли и Уголек, довел систему до абсурда. Локализация не растет, а наоборот, уменьшается, причем это касается не только собираемых на ВАЗе иномарок, но и таких моделей, как «Калина», «Гранта» и «Лада 4x4». Вот конкретный пример, касающийся болтов для крепления колес. Есть производитель в городе Белебее, поставляющий на ВАЗ качественную продукцию по цене от 5 до 9 рублей, в зависимости от размера. Аналогичные болты от «Рено», сделанные в Румынии, стоят 12-15 рублей, а торгующая фирменными запчастями фирма «Лада-Имидж» продает их дилерам за 240-280 рублей. Что за ценообразование и какова во всем этом безобразии роль индуса?

– **Если не ошибаюсь, Мамиллапалле появился на заводе еще при Бу Андерссоне, однако до сих пор его не выгнали. Получается, что вопросы закупок решаются не в вазовской высотке, а непосредственно в Париже?**

– Соглашусь, что это наверняка политика альянса. Есть десятки примеров, когда везут дорожные детали из Кореи, Турции и других стран, притом что их качество

уступает российским аналогам. Дошло до того, что сейчас закупками занимается отдельная компания со статусом юридического лица (она располагается в здании бывшего НТЦ), которая, видимо, наделена правом творить что угодно. Что касается Мамиллапалле, то с ним связана одна интересная история, которая его характеризует. В свое время он инициировал проектирование пятидверного внедорожника с правым рулем для Индии, а потом ляпнул на совещании, что у него есть родственник – владелец таксомоторной компании, который готов купить несколько десятков тысяч таких машин. В общем, организовали работу, потратили деньги на подготовку производства, а когда Бу Андерссон потребовал гарантии стабильного производства и спроса, индус ушел в кусты... Многие удивляются, что такую бездарную личность, как Мамиллапалле, до сих пор держат на заводе. Знаю, что возбуждены уголовные дела в отношении чешских консалтинговых компаний, которые нагребли здесь денег, а эффекта от их работы не было никакого. Так вот, нужно бы и деятельность индуса проверить, поскольку внутрикорпоративная коррупция в системе закупок уже зашкаливает.

– **Какие у вас впечатления от нового президента АВТОВАЗа Николя Мора?**

– Я ведь составил целый список наказов для него, посоветовав не искать широкой известности и исключить беспредельный пиар, не давать неосуществимых обещаний по быстрому выходу из кризиса. Не нанимать на работу неподходящих для ВАЗа топ-менеджеров, уравнивать в зарплате иностранных и российских специалистов, не запрещать держать растения в кабинетах, не путать культуру дисциплины с дисциплиной тирании и так далее. Как вы, наверное, уже поняли, большинство наказов продиктованы ошибками его предшественников. С Николя Мором мы общались в апреле с переводчиком, хотя он пообещал до конца года выучить русский язык. Человек достаточно интеллигентный, однако создается впечатление, что каждый свой шаг он согласовывает с Парижем, а каждый второй шаг – еще и с Москвой. Он, видимо, ждет годового собрания, осторожничает и не спешит наводить порядок в системе закупок. Если и дальше будет столь же пассивен – долго не продержится. А проблема ведь не только в закупках, но и в отношениях с дилерами. Например, их заставляют на прибыль, полученную с каждого проданного автомобиля, закупать аксессуары на 3,5 тысячи рублей, а с сентября – на 4 тысячи.

– **Что за аксессуары такие?**

– Мини-сирены, чехлы кожаные, брелки с дисплеем, охранные системы с двухсторонней связью, ковры в багажник, автомагнитолы, литые диски и так далее, причем торгует всем этим фирма «Лада-имидж» по ценам гораздо выше рыночных. Нюанс в том, что у дилеров достаточно этих аксессуаров, купленных еще лет десять назад, ведь покупатели от них отказываются из-за высокой стоимости. То есть вместо того, чтобы сконцентрировать средства на приобретение автомобилей по предоплате, дилеры вынуждены тратить их непонятно на что, поскольку такова политика «Рено-Ниссан».

Ежедневно общаюсь с дилерами. Они говорят: «Мы подали заявку на приобретение автомобилей, а ее не удовлетворяют. Просим больше машин – не дают. Обещали супербюджетную «Приору», однако из-за того, что программа производства мизерная, а импортных деталей все больше, себестоимость опять выросла». Слушаю и понимаю, что Карлос Гон завершает свою разрушительную работу, поскольку одно из лучших предприятий России доведено до нищенского состояния.

– **Недавно с территории ВАЗа угнали эксклюзивный автомобиль «Икс Рей» стоимостью около миллиона рублей. Не знаете ли вы какие-нибудь подробности этого происшествия и бывали ли подобные случаи на заводе раньше?**

– Бывали. Помню один дерзкий угон через восточную проходную, когда одним автомобилем порвали преграждающую выезд цепь (шлагбаумов тогда еще не было), бросили его, а следом выехала другая машина, которую так и не нашли. Причастен к тому преступлению был охранник-кавказец, который исчез вместе с подельниками.

Что касается нынешнего хищения, то злоумышленники на «Икс Рей» пристроились к колонне одной из делегаций и вместе с ней выехали за территорию без всякого досмотра. Не учли они лишь того, что сейчас все фиксируется на видеокамеру. Двоих подозреваемых уже задержали. Говорят, что это бывшие работники завода, один из которых числился в охране.

– **Ветеран ВАЗа Николай Ляченков, недавно удостоенный звания «Почетный гражданин Тольятти», заявил, что заводу необходимо уходить из-под контроля «Рено-Ниссан». Это его личное мнение или он озвучил точку зрения всех ветеранов?**

– Соглашусь, что иностранцы приносят заводу большой вред, но если Николай Васильевич позволяет себе такие высказывания (а он это делает не в первый раз), то пусть добавляет, каким образом он хочет, чтобы завод вернулся под полный контроль российского правительства? Есть два пути: либо выкупить, либо обанкротить его. Первый маловероятен, поскольку у государства нет денег, а вот второй исключать нельзя, тем более что предприятие в долгах перед «Ростехнологиями» и несколькими банками. Однако можно лишь догадываться о том, насколько болезненной окажется процедура банкротства, ведь завод остановят на продолжительное время, да и управление введут внешнее. Кстати, если будете лично общаться с Николаем Васильевичем, задайте ему вопрос: сколько вазовских акций он имеет в личном пользовании?

– **Наверняка много.**

– Все топ-менеджеры, начиная с Каданникова, поступили как жлобы, продав свои акции, а вместе с ними – и весь родной завод. А теперь один из них – Николай Ляченков – мечтает его вернуть назад. Кстати, он же в свое время возглавлял комиссию по обсуждению кандидатур на присвоение звания «Почетный гражданин города», а теперь вдруг сам его удостоился. Сразу возникает мысль: а мог бы так поступить Виктор Поляков? Не стану говорить, что Николай Васильевич – человек незаслуженный. Он отдал заводу много времени и сил, однако и получил за это не мало. Я его, конечно, с этим званием поздравляю, однако горчинка осталась. А вообще, давно жду, когда присвоят звание почетного гражданина альпинисту Ивану Душарину, прославившему наш город на весь мир.

Документ №33 (впервые опубликовано 23 сентября 2016 года, автор – А. Липов).

На ВАЗе индус с чехом не поймут друг друга

– Эпопея празднования юбилея ВАЗа, растянутая по воле лидера нации до 2020 года включительно, дает ветеранам завода призрачные надежды на некоторое замедление процессов окончательного превращения когда-то российского, а нынче фактически иностранного автогиганта на территории города с иностранным именем в отверточное производство иномарок. Многие друзья-ветераны, отдавшие лучшие годы своей жизни сооружению ВАЗа, за последнее десятилетие с большим огорчением и почему-то практически пассивно наблюдают проведение властями операции по ликвидации отечественного автопрома. Проблем на ВАЗе, которые надо разгребать, сегодня целый воз! Спросите, чем занимается активная часть ветеранов?

– **Спрашиваю...**

– Отвечаю: разгребаем. Кстати, Николя Мор обещал привлекать ветеранов к решению проблем качества, локализации и продаж автомобилей. Пока в этом направлении больше слов, чем дел...

– **На заводе по-прежнему непонятный график. Говорят, что будут работать 5 дней в неделю, но тут же готовят приказ о четырехдневке и при этом держат в уме возможный перевод производства «Б ноль» на 10-часовой рабочий день. Что за лихорадка такая в умах управленцев? Никак не поймут, сколько же машин нужно...**

– На заводе «непоняток» с уходом Бу Андерссона стало еще больше. Самые проблемные направления по планированию производства автомобилей находятся в руках

иностранных специалистов. Из бесед с работающими на главных конвейерах нашими руководителями разных подразделений делаю вывод, что службы закупок автокомпонентов, а также маркетинга и продаж автомобилей разговаривают на разных языках в прямом и переносном смысле. Главный «закупщик» (индус) и главный «продавец» (чех) пока не могут договориться о программе производства. Подавляющее большинство знающих дело уверены, что индуса надо срочно «опускать на землю» и притом «без парашюта». Он завел ладью ВАЗа на мелководье и при этом отчитывается о якобы больших процентах локализации автокомпонентов. Гнать его надо, пока не потопил корабль.

– **Недавно прочитал высказывание председателя совета директоров Сергея Скворцова, который заявил, что АВТОВАЗ выйдет на безубыточность, когда начнет продавать по 400-500 тысяч автомобилей в год (по прогнозам, в этом году будет не более 250 тысяч), но не уточнил, каким образом этого добиться. Может, вы подскажете?**

– Для ВАЗа порог безубыточности просчитывали многократно. Когда на предприятии работало 110 тысяч человек и выпускали «десятки», «Калины», внедорожники и так далее, то при программе 500 тысяч автомобилей в год прибыль входила в нулевую зону. Сергей Скворцов – дилетант в бухгалтерии крупнейшего завода с поточно-массовым производством. Он – крупный специалист по переделу собственности, происходящему при поддержке силовых структур. Вспомните, как появились «дефективные» московские менеджеры на ВАЗе в декабре 2005 года. Были возбуждены десятки уголовных дел против неустановленных лиц на заводе, а потом, когда сменили топ-менеджеров команды Каданникова, то без шума и пыли все уголовные дела закрыли. Владимир Васильевич мудро уступил все имущество варягам. Тот захват завода силовыми госструктурами контролировали Игорь Сечин и команда специалистов от МВД. Прочитайте статьи в СМИ про тот период, и станет понятно, как все происходило. Потом тот же Сергей Скворцов и финансисты из «Тройки Диалог» провели раскольцовку акционерной схемы ВАЗа и за мизерные деньги стали владельцами контрольного пакета акций.

Увеличить программу выпуска автомобилей при нынешнем финансовом положении завода весьма проблематично. Конечно, если резко вернуть вазовскую продукцию в свою ценовую нишу (как говорил первый гендиректор Виктор Поляков, отрыв от иномарок в цене должен быть около 2 тысяч долларов), то можно производить более 500 тысяч только наших «Лад» и они будут востребованы среди покупателей. Подтверждение тому – лидерство вазовских моделей на рынке автомобилей с пробегом, а он, между прочим, продолжает расти.

Есть у ветеранов хорошие предложения по улучшению дел на ВАЗе, но пока нас близко не подпускают, ссылаясь на коммерческую тайну по себестоимости производства автомобилей. Скрывают и схему отнесения затрат при сборке иномарок на линии «Б ноль». Из достоверных источников известно, что часть иномарочных затрат относится на наши автомобили, за счет чего искусственно завышаются себестоимость и продажная цена вазовской продукции. Много еще можно высветить, но, как пел Владимир Высоцкий: «Не то чтобы не знаю – рассказывать нельзя...».

– **Нужно ли, на ваш взгляд, бороться за рынок Сибири и Дальнего Востока? Или он уже безвозвратно потерян и поделен между китайцами, японцами и корейцами?**

– Бороться за авторынок Урала, Сибири и Дальнего Востока нужно обязательно, но только грамотно и без затратных рекламных акций. Там люди малоденежные в своей основной массе, и они с удовольствием покупали бы «Гранты», «Калины», «Приоры» и «Нивы» (то есть 4x4), но только без всяких прибабасов. Нужны самые простые комплектации, и по доступным ценам. Нельзя предлагать автомобили, как делали в Крыму, когда отгружали продукцию темных цветов с подогревом сидений и заставляли

приобретать комплекты зимней резины. И вообще, маркетинг – проблемнейшая служба на заводе, но это отдельный разговор... Скажу, что сибирские просторы и люди в отдаленных районах – это особая тема. Там можно законодательно закрепить особые нормы токсичности, которые позволили бы упростить и удешевить конструкцию автомобиля. Большой простор для работы с Госдумой...

– **Николя Мор заявил на днях, что в ближайшие девять лет АВТОВАЗ планирует выпустить 8 новых моделей под брендом «Лада». Стоит ли, на ваш взгляд, так далеко заглядывать и гнаться за количеством? С другой стороны, не вечно же выпускать «Приору»...**

– Отвечу вопросом на вопрос: а разве кто-то может дать гарантию, что Николя Мор проработает на ВАЗе 9 лет? Действительно, так далеко заглядывать в будущее завода весьма рискованно. Если поднять все обещания президентов ВАЗа за последнее десятилетие, то можно долго смеяться сквозь слезы. Вот «реаниматор» автопрома Бу Андерссон сумел выполнить свои обещания по двум новым моделям, но какой ценой? Да и эта скорость запуска «сырых» вариантов автомобилей скоро аукнется на авторынке. К примеру, «Веста» продается менее года, а недостатков конструктивных и эксплуатационных уже достаточно много. Почитайте в интернете отклики владельцев этого «шедевра», и сразу задумаетесь: а не подождать ли годик, пока ВАЗ устранил свои ляпы? Попадание грязи и мусора в систему вентиляции «Весты» – это еще цветочки. Зря похоронили «реношники» вазовскую методику дорожных испытаний автомобилей, созданную командой Анатолия Акоева. Львиная доля недочетов выявлялась на заводе до начала продаж, а теперь все происходит по схеме «топ-менеджмент мечту лелеет – пусть у клиента все созреет». Так что в намерения Николая Ивановича (так зачастую называют Мора) верится с трудом. Что же касается «Приоры», то ее надо выпускать до тех пор, пока она пользуется спросом у людей со скромными доходами. Новые модели надо бы производить в ОПП НТЦ малыми сериями и по мере увеличения спроса переводить на главные конвейеры, но для этого надо воссоздать то, что разрушили, а на это нет денег и желания у зарубежных хозяев завода.

– **Недавно общался со знакомым гражданином Сербии. Он сказал, что ни в его стране, ни в других беднейших европейских государствах (Албании, Румынии) рабочие не будут трудиться на крупном предприятии за 220-250 евро (именно столько сейчас получают вазовцы, тратя большую часть этих денег на еду и платежи ЖКХ). Можно ли заставить хозяев из «Рено» платить больше? Понятно, что кризис, но ведь людям нужно на что-то жить...**

– Заставить капиталистов любой фирмы платить справедливую зарплату работникам всегда трудно, но можно. Опыт зарубежных профсоюзов – богатый и полезный. Надо его изучать и применять некоторые методы борьбы с беспредельно жадным менеджментом и хозяевами завода, жирующими за счет рабочего класса. В нашей стране пока обстановка такая, что основная масса населения не имеет четких ориентиров для своих протестных действий и не видит лидеров, которые боролись бы за интересы членов профсоюза честно и бескорыстно. В России – страшный дефицит порядочных людей и законодательная база, позволяющая почти любого политического деятеля упрятать за решетку. Лихие нынче времена...

– **Стало известно, что АВТОВАЗ планирует выпустить для продажи дополнительный пакет акций на сумму 20 миллиардов, надеясь с помощью этих денег рассчитаться с частью долгов. Верный ли, на ваш взгляд, путь к спасению выбрали на заводе?**

– Спасением завода тут не пахнет. Нынешние акционеры АВТОВАЗа пользуются ситуацией в стране и стараются показать «заботу», но ничего, кроме раздражения россиян, эта акция не вызывает. Народ продолжает удивляться: почему помощь оказывается иностранным хозяевам завода? Созрел подходящий момент для возврата ВАЗа государству через механизм банкротства. Удачный вариант мог бы быть и с возвратом

контрольного пакета акций государственным структурам, только где найти таких государственников, как Виктор Поляков и Валентин Исаков? Печальнее всего, что долги завод продолжает наращивать. Надо честно признаться, что «Веста» и «Икс Рей» – убыточные автомобили изначально при такой отпускной цене. Эти модели являются самой крупной и дорогостоящей в истории ВАЗа пиар-акцией. Применяв агрессивный демпинг по ценам, топ-менеджеры добились на краткий период времени снижения волны критики продукции завода. На ближайшем заочном акционерном собрании все решения оформят, и в «реанимационном отделении» российского автопрома тяжело больному ВАЗу станет чуточку легче. Только хозяевам завода надо помнить, что в коллективе зреют открытый протест и недовольство бездарными руководителями, остающимися у кормила власти с декабря 2005 года. Как этот протест проявится, скоро узнаем...

– **Один из знакомых недавно купил подержанную иномарку, но вскоре разочаровался, узнав, сколько денег нужно отдавать за ремонт и техосмотр. Верите ли вы, что со временем таких «прозревших» будет больше, причем не только в Тольятти, но и в Москве?**

– Если проследить динамику роста парка легковых автомобилей в России, то заметна явная тенденция к замещению отечественных марок иностранными брендами. Пока еще для ВАЗа, снижающего каждый год выпуск автомобилей отечественной разработки, есть относительно комфортное время для преимущества в послепродажном техобслуживании. «Железный» рынок в Тольятти четко показывает эти преимущества, ведь цены на запчасти и расходные материалы при ремонтах там заметно ниже, чем у всех фирмачей. Кроме того, в гаражах автовладельцев еще огромное количество запчастей, оставшихся с советских времен. Но рост экономики в стране (а он, надеюсь, начнется после 2018 года) покажет явную тенденцию к переориентации в иномарочную сторону.

– **На днях был согласован план празднования 50-летия выпуска первого автомобиля на ВАЗе. Вроде бы федералы выделяют под эту дату солидные деньги, которые планируется направить на ремонт важных городских объектов. А как на ваш взгляд, на что в первую очередь нужно потратить эти деньги?**

– Деньги надо не тратить, а рационально использовать на приведение в божеский вид всех школ в трех районах Тольятти, на капитальный ремонт медицинских учреждений, на быстрое строительство крематория (это поможет снять криминальную кладбищенскую проблему), на поддержку библиотек и вообще культуры в городе. Только чиновники распорядятся деньгами по своим законам, и маленькие пиршества во время «чумки» в год 50-летия выпуска первых «копеек» пройдут на высоком уровне! Сомнений почти нет.

Документ №34 (впервые опубликовано 21 октября 2016 года, автор – А. Липов).

Нельзя на одного шведа вешать всех вазовских кошек

– **Юрий Кузьмич, знаю, что вы недавно были в Грузии. Хочется спросить, вазовские дилеры там работают?**

– Насколько мне известно – нет, хотя местные говорят, что с удовольствием покупали бы наши внедорожники. Там ведь горы и не везде можно проехать на обычной легковушке, особенно зимой. Они, кстати, покупают модель «4x4» в России, но при перегоне через границу возникают сложности с оформлением.

– **Ну вот, открыли вы для вазовского руководства потенциальный рынок...**

– Если бы Владимир Путин подружился с Грузией так же, как недавно с Турцией, это могло бы положительно сказаться на делах ВАЗа.

– **Не думаю, что с учетом разных взглядов по вопросам независимости Абхазии и Южной Осетии такая дружба возможна.**

– Ничего невозможного нет, тем более что период Саакашвили закончился и ситуация в

целом благоприятная. У народов ведь много общего. Они поэтов наших очень ценят: Лермонтова, Пушкина, Маяковского.

– **Что ж, давайте перейдем к вопросам, касающимся ВАЗа.**

– Давайте, тем более что я специально подготовил наглядный материал (достаю из кармана два болта, – прим. авт.). Помните, я вам рассказывал про болты для крепления колес, один из которых сделан в Белебее, а другой – в Румынии?

– **Да, конечно. Помню, что они по цене сильно отличались, однако дилеров заставляли покупать именно дорогие.**

– Так вот, история эта получила продолжение. Вот два болта. Один для модели «4х4» (стоит 15 рублей), другой – для «Приоры» (7 рублей). Хотел еще для примера купить болт для крепления колеса «Ларгуса», но не стал этого делать, потому что мне предложили сразу комплект из четырех штук. Знаете, сколько стоит?

– **Вы меня пугаете, Юрий Кузьмич...**

– Вы правильно испугались, потому что цена этого комплекта – 1 150 рублей. Это что же такое происходит? Ну зачем мы покупаем корейские или румынские болты, если в Белебее изготавливают качественную и дешевую продукцию?

– **Опять будете ругать отвечающего за закупки комплектующих индуса?**

– В том, что индус продолжает вредить ВАЗу, сомнений нет, однако стоит обратить внимание вот на какой момент. Продажей этих болтов для «Ларгуса» занимается являющаяся монополистом тольяттинская компания «Лада Имидж», которая наверняка покупает их гораздо дешевле и таким образом наживается. Простой автомобилист может поехать на «железный рынок» и приобрести дешевый аналог, а дилеры так сделать не могут, поскольку их заставляют в убыток себе покупать оригинальные запчасти. В принципе, это правильный подход, но зачем же издеваться, устанавливая такие цены? Дилеры и так сегодня в чрезвычайно сложной ситуации.

– **Так и не спешит руководство ВАЗа поворачиваться к ним лицом и налаживать диалог?**

– Пока не вижу реальных действий в этом направлении. Мало того, сейчас регулярно составляется рейтинг дилеров ВАЗа. Есть три их категории, от которых зависят взаимоотношения между заводом и продающими машины организациями, – это лидеры, надежные и проблемные. Вот у меня здесь свежий рейтинг, лидируют в котором фирмы из Ульяновска, Санкт-Петербурга и Белгорода.

– **А что плохого? Стимулируют дилеров быть лучшими...**

– Так то оно так, вот только система начисления баллов дилерам довольно странная. К примеру, есть фирма «Универсал», которая за девять месяцев продала больше всех машин на тольяттинской площадке (1 144), однако в рейтинге занимает лишь 264-е место, а автоцентр «Тольятти-ВАЗ», который самый грамотный по гарантийной работе, – 303-е из 326 входящих в этот список.

– **Ерунда какая-то получается. На чем основывались те, кто составлял рейтинг?**

– Я вам скажу, на чем. Во-первых, у них не оказалось графика уборки санузлов, хотя сами туалеты находятся в идеальном состоянии. Во-вторых, нет окна для выдачи запчастей, хотя их вполне можно выносить через дверь. И прочие мелочи, которые в итоге потянули на низкую оценку. Кстати, директор «Универсала» рассказал мне смешную историю о том, как 30 лет назад его дочь выиграла первенство СССР по лыжным гонкам, однако по физкультуре у нее стояла тройка за то, что она через козла неправильно прыгает. Вроде бы разные случаи, но сколько в них общего! И вообще, эта рейтинговая система обеспечивает ненужной работой десятки региональных менеджеров. Лучше бы думали, как продажи увеличить, а они сами ерундой занимаются и другим работать мешают. Вот и получается, что дилеры из кожи вон лезут, чтобы быть повыше в рейтинге, прибегают к разным хитростям.

– **Чешский вице-президент ВАЗа по продажам и маркетингу Ян Птачек в курсе тех проблем, которые имеются между заводом и дилерами?**

– Ему написали письмо и даже перевели его на английский язык для лучшего понимания проблемы. А он даже не пожелал вникнуть, просто отписав бумагу своему заму Виталию Осипову, уже успевшему дискредитировать себя в глазах многих дилеров. Вот пока отношение высшего руководства не изменится, не стоит ждать серьезных улучшений, в том числе и по объемам продаж. Говорить они могут все что угодно, однако, по моим наблюдениям, добрая половина действующих работников завода потеряли к нему уважение. А помните, как Окуджава писал:

*Вселенский опыт говорит,
что погибают царства
не оттого, что тяжек быт
или страшны мытарства.
А погибают оттого
(и тем больней, чем дольше),
что люди царства своего
не уважают больше.*

Стоит Николя Мору и его подчиненным над этими строчками задуматься, если, конечно, перед ними не поставлена задача окончательно угробить завод.

– **Была информация о том, что на ВАЗе готовят новую масштабную пиар-кампанию «Весты», которая, вероятнее всего, будет включать большое количество роликов по федеральным каналам. Как вы к этому относитесь?**

– Лучше бы начали вкладывать деньги в подготовку к мероприятиям, посвященным к 40-летию «Нивы», которое будет отмечаться в апреле 2017-го. А вообще, любая пиар-кампания в условиях нарастания убытков – это как строки из песни: «Не сыпь мне соль на рану, она и так болит»... Реклама на телевидении стоит огромных денег, и кто-то из приближенных Николя Мора наверняка хорошо на этом нагреется. В свое время Бу Андерссон большое внимание уделял всяким рекламным кампаниям, а результат мы видим – колоссальные убытки. Кстати, мне тут недавно газета попалась прошлогодняя, где писали о том, как 16 октября поздравляли с 60-летием Бу Андерссона. А сейчас ни один из этих лизоблюдов даже не вспомнил, что у человека очередной день рождения. Куда они все подевались-то? Ведь любили его так сильно... Я связался через интернет с Катаржиной Матушковой (неофициальной женой бывшего президента, – прим. авт.) и задал ей этот вопрос, правда, ответа не получил.

– **Ну, теперь есть другой объект для обожания...**

– Мы же с вами не забываем про Каданникова, Вильчика. Что же так со шведом-то? Неужели так сильна политическая флюгерность у жителей Тольятти? Его ведь даже вырезали из кадров, когда фильм к 50-летию ВАЗа готовили, хотя там упоминалось про «Весту» и «Икс Рей», которые именно Бу Андерссон запускал в производство. Сделали из него едва ли не врага народа. Я ведь и сам его много критиковал на страницах «Вольного города», однако стоит отметить, что дисциплина при нем была жесткая, а сейчас заметно ослабла.

– **Стоит ли понимать ваши слова как ностальгию по бывшему президенту?**

– Я лишь констатирую факты. Нельзя ведь не замечать, что напряженного ритма работы на ВАЗе теперь не ощущается, убытки растут ежедневно, а план сборки постоянно корректируется в сторону уменьшения. Конечно, есть среди ветеранов и те, кто считает, что вреда от Бу Андерссона было больше, чем пользы. Есть даже письмо с оценкой деятельности, в котором шведа обвиняют в наращивании убытков и разрушении заводской системы.

– **Кто его писал?**

– Ветераны, причем высказываются пожелания, чтобы на основании письма в отношении Бу Андерссона было возбуждено уголовное дело. Что касается меня, то со

многими доводами согласен, однако после драки кулаками не машут. К тому же хорошо бы проанализировать степень виновности не только шведа, но и каждого из членов совета директоров, получавших хорошие бонусы в тот момент, когда завод наращивал убытки. Нельзя вешать всех дохлых кошек на одного человека.

– **Какие, на ваш взгляд, дальнейшие перспективы у ВАЗа?**

– Постепенное раздербанивание предприятия на отдельные блоки, которым предстоит выживать самостоятельно. Хочу напомнить, что в свое время еще Каданников активно занимался поиском инвесторов. Он видел, что правительство России в автопроме сильно не заинтересовано, так что налаживал контакты с иностранными компаниями, думая, кому из них выгоднее продаться. В итоге хоть позже, но все-таки отдались французам, которые умело реализуют стратегию превращения ВАЗа в лучшую в Европе отверточную сборку. В том, что они доведут задуманное до конца, у меня сомнений нет, если, конечно, не произойдут события политического характера, которые серьезно поссорят Москву с Парижем и заставят Путина, Чemezова и Комарова вернуть врученные им французами ордена Почетного легиона. В этом случае можно было бы обанкротить завод и вернуть себе, но такое развитие событий скорее фантастическое.

– **Кстати, Николя Мор недавно сказал о том, что ВАЗ никогда не превратится в отверточную сборку...**

– Он повторил слова Путина, Чemezова, Артякова, Есиповского, Алешина и всех остальных. Эта фраза передается из уст в уста, усыпляя бдительность вазовцев, однако мы видим, что негативные процессы продолжаются.

ЧАСТЬ 2-я КУЗЬМИЧ В РАЗНЫХ ЖАНРАХ

Документ №35 (впервые опубликовано 25 июня 2004 года, автор – Ю. Целиков).

Фигура мирового масштаба...

Просматриваю местные газеты за июнь. Боже мой, уже месяц, как ушел из жизни Виктор Поляков – первый генеральный ВАЗа, человек-легенда, загадка для всех оставшихся пока жить на этой грешной земле.

О Полякове написано не так уж мало, но и не много. В каждом томе «ВАЗ: страницы истории», там, где участники создания автозавода вспоминают вазовскую эпопею строительства и первые годы работы главного конвейера, всюду упоминается легендарное имя.

Поляков и ВАЗ – практически синонимы тех далеких и близких лет. Случайно нашел в одном из стихотворений Беллы Ахмадулиной такие строки:

*Все сказано – и все сокрыто.
Совсем прозрачно – и темно.
Чем больше имя знаменито,
Тем неразгаданней оно.*

Как это применимо к фигуре первого генерального директора ВАЗа!..

Часть информации, собранной в книге «В.Н.Поляков глазами современников» (составитель А. Шаврин, Тольятти, 2003 г.) дает представление о масштабе этой фигуры, о значении руководителя для ВАЗа, города и всей автомобильной промышленности, о человеческих качествах неповторимой личности.

Интересно, как его воспринимали другие люди? Вот Виктор Николаевич глазами Евгения Башинджагяна.

– Первые месяцы укрепили впечатление о Полякове как о человеке достаточно сухом, не склонном ни к каким отвлечениям, кроме того, что связано непосредственно с

работой, но любящем вникать во все детали дела и полностью отдающего ему. Даже привязанности чисто человеческого толка им скрывались и подчинялись все тому же делу, которое его, в моем представлении, с самого начала буквально узурпировало.

А вот первое впечатление Владимира Каданникова.

– Захожу, сидит человек, но какой он, почти не вижу. Одно помню: большой, взгляд изучающий, пронзительный. «Здравствуйте». «Здравствуйте. Что у вас?» Я ему излагаю. А он глазами будто просвечивает меня.

Или вот свидетельство Александра Зибарева.

– Да, он всегда был и остается настолько преданным исполнению поставленных целей, что может сложиться мнение: кроме производства, он вообще с утра до ночи больше ничем не занимался и знать не желал. Нет, просто он заставил себя служить делу столь откровенно и истово, что люди и ощущали его как двигатель внутреннего сгорания для развития автомобильной отрасли Советского Союза и России.

Известно, что за несколько дней до смерти Виктор Николаевич подготовил и подписал аналитическую справку по состоянию АВТОВАЗа и дал рекомендации руководителям завода.

Мне памятливы его слова, сказанные 20 апреля 2000 года:

– Качество автомобиля по сравнению с «копейкой» в значительной степени утрачено. Утрачено качество комплектующих, утрачено качество сборки... Это не дело.

Весь коллектив должен быть нацелен на то, чтобы качество поставить на прежний, должный уровень, потому что нет конкуренции без качества. А конкуренция сейчас является основой взаимоотношений в рыночном обществе.

Эти строки – только микроскопическая часть мозаики, из которой должен быть воссоздан образ великого вазовца и гражданина России для потомков.

Документ №36 (впервые опубликовано 16 июля 2004 года, автор – Ю. Целиков).

Когда родился ВАЗ?

Вспоминаю, как на первой Всероссийской научной конференции по истории ОАО «АВТОВАЗ» (уроки, проблемы, современность), проходившей в Тольятти, четвертый генеральный директор ВАЗа Владимир Каданников отметил в докладе: «В настоящее время АВТОВАЗ переживает очередной этап смены поколений. На заслуженный отдых уходят люди, стоявшие у колыбели нынешней столицы отечественного автопрома.

Вместе с ними уходит и часть славной истории, ощущение участия в масштабном промышленном прорыве. В связи с этим особое значение приобретает сохранение преемственности поколений работников. Пока живы участники прошедших событий, необходимо начать комплексное исследование истории автогиганта».

Отчетливо помню, что десятилетний юбилей ВАЗ отмечал в последнее воскресенье сентября 1976 года, в День машиностроителя. На сцене Дворца спорта «Волгарь» выступали десятилетние детишки, родившиеся в один год с заводом, и в конце разворачивался лозунг «Магнитку деды строили, отцы – автозавод. Мы обещаем тоже всегда идти вперед!».

А вот в 1991 году свое 25-летие Волжский ордена Трудового Красного Знамени автомобильный завод имени 50-летия СССР отмечал уже 20 июля. Вопрос к вольным горожанам: может ли день поцелуя влюбленных в первую брачную ночь считаться днем рождения ребенка, появившегося на свет через известное число месяцев? Нет, дружно отвечают вольные горожане. Правильно, не может. Есть система регистрации в загсе. А вот с днями рождения предприятий, вузов, производств и других юридических лиц может быть всякое. Все происходит и случается так, как захочет конкретный первый руководитель фирмы, конторы или акционерного общества.

Решающую роль в установлении нынешнего общезаводского праздника — дня рождения АВТОВАЗа – сыграл Александр Зибарев. А было это так. В мае 1990 года, когда

я на общественных началах возглавлял отделение Детского фонда имени Ленина на ВАЗе, опубликовал в городской газете «За коммунизм» маленькую заметочку о том, что приближается удивительная дата – в 1991 году будет 25 лет со дня выхода постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР о строительстве Волжского автомобильного завода. И предложил эту дату отмечать как день рождения завода.

Через несколько дней прихожу с этим предложением к Александру Григорьевичу и говорю: «Есть идея отметить на будущий год двадцать пять лет ВАЗу. Июль месяц, тепло, все в приподнятом настроении, как и природа. За рубежом, на ФИАТе, у менеджеров каникулы, не будет проблем с приглашением». Вначале он не воспринял сказанное и не соединил мое предложение с заданием, которое дал руководителям регионов накануне, — поддержать морально и материально работников наших специавтоцентров в республиках. Уже тогда стали явными центробежные тенденции, Союз начал распадаться, и нашим людям приходилось тяжело, особенно в прибалтийском регионе. Чтобы сохранить систему, нужно было в первую очередь поддержать директоров специавтоцентров, сделать все, чтобы не выпустить эти структуры из-под нашего влияния. Нужен повод, чтобы удостоить их правительственными наградами. И с этой точки зрения мое предложение оказалось выстрелом в десятку.

– Слушай, Кузьмич, а ведь это классная идея. Мы же можем (прозвучала фамилия одного вазовского начальника) выдвинуть на награждение к этой дате Героем Социалистического Труда. За год вполне успеем.

Зибарев среагировал мгновенно. При мне позвонил К. Сахарову (он еще влиял на кадры), Ю. Степанову (он в то время был секретарем парткома), В. Ильичеву в Москву и Б. Березовскому («ЛогоВАЗ» был учрежден годом раньше). Во время разговора с последним я понял, что быстро и обычным путем «сделать» документы на высокое звание невозможно. Нужно «обложить» вниманием тех, от кого зависит судьба документов, их продвижение по бюрократическим коридорам.

Бегал, оформлял все наградные дела, в том числе и на рядовых вазовцев, Валерий Ильичев, подключался Михаил Орловский, не последний человек в московской дирекции ВАЗа. А когда возникали, казалось, неодолимые препятствия, снимал их Бадри Патаркацишвили – заместитель Березовского по «ЛогоВАЗу». Москву преодолеть тогда, перед самым развалом Союза, было невероятно трудно. Но удалось. Звезда Героя Социалистического Труда на лацкане пиджака вазовского начальника получилась уникальной: мало того, что вполне заслуженной и непререкаемой, так еще и одной из последних в СССР, который спустя полгода, в декабре 1991, перестал существовать.

Попутно утвердили приказом по заводу и новый день рождения Волжского автозавода – 20 июля. Хотя предлагались и другие точки отсчета — день назначения В.Полякова генеральным директором, день сборки первого автомобиля. Но за основу все же был взят главный партийно-правительственный документ.

Напомню вазовцам еще раз ключевые даты, которые могли бы стать днем рождения завода:

17 августа 1966 года приказ № 211 министра автомобильной промышленности СССР А. Тарасова. «Возложить обязанности генерального директора Волжского автомобильного завода в г. Тольятти на заместителя министра т. Полякова В.Н. Освободить т. Полякова В.Н. от всех других работ в министерстве».

13 сентября 1966 года приказ № 240 министра автомобильной промышленности СССР А. Тарасова о создании дирекции строящегося завода по производству легковых автомобилей в Тольятти Куйбышевской области.

19 апреля 1970 года собраны первые шесть автомобилей «ВАЗ-2101».

Документ №37 (впервые опубликовано 24 сентября 2004 года, автор – Ю. Целиков).

Структура «в расцвете сил»

25 сентября сервисно-сбытовой сети АВТОВАЗа исполняется ровно 35 лет. К этой знаменательной дате вышла книга-альбом под символическим названием «Обгоняя время». Вот несколько фрагментов-приветствий из книги.

В. Каданников: «Россия — автомобильная страна. Сегодня с этим уже никто не спорит. Такая реальность в нашей стране стала возможной благодаря автостроителям из Тольятти... Мы развиваем фирменную систему автоуслуг и тем самым все больше заинтересовываем нашего клиента... Вам 35 лет! Это уже не юношеский возраст, а возраст структуры «в расцвете сил». Желаю вам, уважаемые друзья, удачи в столь большом и важном для страны деле. Уверен: все у вас получится!»

В. Вильчик: «В апреле 2004 года Волжский автозавод выпустил 22-миллионный автомобиль. Нормальная продажа и эксплуатация была бы невозможной без развитой системы техобслуживания – сервисно-сбытовой сети ОАО «АВТОВАЗ».

Именно вы, работники сервисно-сбытовой сети «АВТОВАЗ», выполняете важнейшую функцию поддержания и укрепления имиджа головного предприятия, его продукции. Выпустить автомобиль – это еще полдела, грамотно его продать и обслужить – вот то, с чем сталкивается клиент. Он нередко привередлив и капризен – именно от вас зависит, останется ли он доволен, ибо вы – наше лицо. За то, что в большей части это удастся, большое вам спасибо. Несите и впредь добрую славу АВТОВАЗа во все регионы планеты. Славная дата вас ко многому обязывает».

Перелистывая эту книгу-альбом, с интересом находишь новую информацию по истории фирменного автосервиса, который имел в период своего расцвета в СССР более полутора тысяч предприятий и около 70 тысяч квалифицированных специалистов на всей территории страны.

Сегодня этой гигантской системой руководит вице-президент по маркетингу, сбыту и техническому обслуживанию автомобилей АВТОВАЗа Владимир Кучай. В книге – теплые слова обо всех руководителях – предшественниках Кучая, кроме одного. Это Олег Лукша.

Почему я вспомнил этого заместителя генерального директора АВТОВАЗа, который возглавлял «АвтоВАЗтехобслуживание» с мая 1985 года по февраль 1988-го? Тут несколько причин. Одна из них – наконец-то принятое решение о создании на ВАЗе своеобразного филиала заводского музея – кабинета истории автосервиса.

В этот кабинет на пятом этаже здания дирекции по техобслуживанию уже начали собирать документы и свидетельства-экспонаты, отражающие все этапы создания и развития сервисно-сбытовой сети.

При сборе документов по истории автосервиса выявилось «белое пятно» (или «черная дыра»), как раз попадающее на вторую половину восьмидесятых годов, когда вазовским техобслуживанием в СССР руководил Олег Лукша, который родился 25 сентября 1940 года. Его день рождения совпадает с днем рождения автосервиса, созданного 25 сентября 1969 года. На ВАЗе существуют различные оценки деятельности Лукши, но история должна отражать весь путь сервисной сети, и, мне кажется, замалчивать какие-то периоды в жизни такой процветающей структуры не стоит. К сожалению, сам Олег Николаевич, ныне пенсионер, отказался от встречи и рассказов о том недалеком прошлом.

Снова вернемся на страницы книги «Обгоняя время», читаем: «Огромную роль в становлении фирменной сети сыграли люди, стоявшие у истоков, понимавшие, что без техобслуживания обойтись невозможно. Прежде всего, это В. Поляков, первый генеральный директор ВАЗа, В. Деханов, Р. Кислюк, С. Борис, А. Зибарев».

Да, действительно, это самые крупные руководители ВАЗа и отцы-создатели автосервиса в стране. Но хотелось бы упомянуть специалистов — исполнителей решений руководства, отдавших свое здоровье и часть своей жизни и проложивших путь для советских граждан через «дикое поле» автоуслуг. Вот десять первых специалистов,

работавших в те годы в структуре автосервиса: Б. Калинин, Г. Васин, Д. Успенский, Ж. Чернявский, В. Коробченко, Е. Воляков, В. Бояркин, А. Лобода, Е. Гвоздев, В. Аристархов.

Приведу только один пример из практической деятельности тех самоотверженных специалистов. В июне 1970 года Кислюк дал задание подготовить прейскурант на услуги по техобслуживанию и ремонту автомобилей. За один месяц эта работа была выполнена. Потом один из исполнителей, Гвоздев, при поддержке Кацуры (заместитель генерального по экономике и финансам) утвердил этот прейскурант в Госкомитете цен, и этот документ «работал» несколько лет на всей территории СССР.

Напомню «вольным горожанам» и имена директоров спецавтоцентра на Восточном кольце:

1. Николай Большаев руководил строительством САЦ с 1971-го по 1974 год;
2. Юрий Флигин – с 1974-го по 1980 год;
3. Изольд Ружинский – с мая 1980-го по апрель 1984 года;
4. Владислав Наумов – с апреля 1984-го по 1995 год;
5. С 1996-го по июнь 1998 года директором работал Юрий Целиков. Как говорится в таких случаях, ваш покорный слуга.

С июня 1998 года и по сей день ОАО «Автоцентр-Тольятти-ВАЗ» возглавляет Геннадий Божок.

История творится на наших глазах. В ноябре будет 80 лет отечественному автомобилестроению. 3 марта 2005 года исполнится 90 лет со дня рождения первого генерального директора ВАЗа В. Полякова, а в 2006 году – 40 лет заводу.

Надеюсь, что местные СМИ уделят этим событиям достаточно внимания, а читатели поделятся своими воспоминаниями. Завершу словами нынешнего директора по техобслуживанию Александра Наметкина: «Только развитие, только движение вперед... Совершенствованию нет пределов. А потому – ни шага на месте».

Документ №38 (впервые опубликовано 12 февраля 2010 года, автор – Т. Калинин).

О чем помолчат ветераны ВАЗа в день рождения Полякова?

Приближается 95-я годовщина со дня рождения первого гендиректора ВАЗа Виктора Полякова. Совет ветеранов завода решил провести акцию «Три минуты тишины» в память об этом выдающемся человеке. Рассказать о подробностях предстоящей акции мы попросили исполняющего обязанности председателя совета ветеранов ВАЗа Юрия Целикова.

– Проходить она будет 3 марта, в день рождения Виктора Николаевича, у его памятника рядом с заводоуправлением, – говорит Юрий Кузьмич. – Никаких митингов, никаких лозунгов, выкриков. Просим все партии и профсоюзы не устраивать в этот момент политических акций. Просто помолчать. Задача совета ветеранов – напомнить властным структурам, что ветераны и их дети уважают память о первом гендиректоре ВАЗа, сумевшем организовать производство так, что почти 50 процентов автомобилей шло на экспорт, включая страны дальнего зарубежья. Продавали и автомобили «Лада» с правым рулем, а за «Нивой» в капстранах выстраивались очереди. Даже в Японии. Зарплата гендиректора была в два с половиной раза выше, чем у высококвалифицированного рабочего. Сейчас – в сотни раз выше. Может, нынешние менеджеры и работают в сотни раз лучше Полякова и его команды? Виктор Николаевич встречался с мастерами регулярно, начальников и директоров производства обязывал еженедельно садиться за руль автомобилей, сходящих с конвейера. Это был человек-легенда! Еще хотим, чтобы 3 марта все, кто помнит Полякова, включили на своих автомобилях ближний свет.

Также Юрий Кузьмич напомнил, что три минуты тишины – это морской термин. Когда судно терпит бедствие, все, кто в море, перестают выходить в эфир, чтобы оно могло подать сигнал SOS. Волжскому автозаводу сейчас тоже пора подавать сигнал бедствия, так что все это будет выглядеть символично.

– О чем мы будем молчать 3 марта? – продолжает Целиков. – Все новые руководители ВАЗа говорят о прозрачности, порядочности. Ветераны сомневаются в искренности этих слов. Почему? Вот, например, французы продали нам лицензии на двигатель и платформу. Кредит около 7 миллиардов рублей под эту сделку завод взял во французском банке. Отдачи по этим лицензиям в ближайшие три года не будет, а деньги-то по кредиту надо отдавать, причем только процентов за три года набегит больше двух миллиардов. Возникает вопрос: уважаемый Игорь Комаров, вы же финансист! Как можно допустить покупку у своего же акционера продукта, от которого не будет отдачи долгое время? Далее. В прошлом году провели тест-драйв «Приоры универсал» в Калининграде. Это стоило заводу 15-20 миллионов рублей, а рынок в Калининграде для нас фактически нулевой. Вместо того чтобы направить деньги на удешевление цены автомобилей для вазовцев, устраиваются тест-драйвы. А сейчас Нагайцев готовит новый тест-драйв «Приоры купе». Ее планируют выпустить в этом году в количестве тысячи штук, а затраты на этот тест-драйв опять составят около двух десятков миллионов. Доверие к Комарову пока не потеряно, но эти факты настораживают.

Возвращаясь к дню рождения Виктора Полякова и.о. председателя совета ветеранов сказал, что на днях звонил в мэрию. Встреча с Анатолием Пушковым назначена на ближайшую субботу:

– Хочу задать ему несколько вопросов. Как город планирует отметить день рождения Виктора Николаевича? Что к 3 марта собираются сделать на улице Полякова? Будет ли разработана какая-то программа по изучению методов работы Виктора Николаевича? Где находится площадь имени Полякова? В справочниках говорится, что она есть, но такой таблички я нигде не видел.

Юрий Кузьмич также хочет предложить, чтобы 3 марта во всех городских учебных заведениях первый урок начался с того, что преподаватель спросит: «А знаете ли вы, кто такой Виктор Поляков?»

– Не надо никакой формалистики, рассказов о том, когда он родился и что сделал. Пусть дети дома спросят об этом у своих родителей, – подытожил Целиков.

Документ №39 (впервые опубликовано 21 мая 2010 года, автор – Т. Калинин).

О, сколько вижу я «Калин»! Так что дурак я не один

На этой неделе скромненько, но весело отмечалось 5-летие начала продаж автомобилей «Калина». Инициатором стал ветеран ВАЗа и владелец первой товарной «Калины» Юрий Целиков, который пригласил нас в фирму «Восток-Лада», где в свое время

начались

продажи.

- Мне на нее даже гарантийный талон выдавать не хотели, – рассказал о своей машине Юрий Кузьмич. – Мол, я купил еще «сырой» автомобиль. У него ведь даже обшивки в багажнике нет (показывает. – Авт.), что присуще только первым двадцати «Калинам». Я тогда позвонил директору по качеству Александру Васильчуку и сказал: «Хорошо, Александр Васильевич! Вы мне такой подарок делаете. Я купил первую «Калину», и я первый в истории автозавода возвращаю ее назад – отказываюсь от негарантийной машины. Весь мир об этом узнает. Хочешь?» Мне после этого быстренько все бумажки проштамповали.

На эту встречу Целиков пригласил известных на ВАЗе специалистов – главного инженера дирекции по качеству Станислава Ярыгина, бывшего руководителя проекта «Калина» Василия Батищева, первого заместителя директора по развитию Анатолия Мелишихина.

– Я только что позвонил Владимиру Каданникову, – объявил организатор встречи.
– Напомнил про то, что он тоже причастен к изготовлению «Калины». Он сказал, что очень занят, просил перезвонить через час-полтора.

Сам Юрий Кузьмич пришел в капитанской фуражке. Мало того, стоявшие на столике пять бутылок мускатного вина, количество стаканчиков -- 36 простых и 6 на ножках (чтобы температура машины и всего завода была нормальной). Даже веточки калины принес Целиков, а заодно и рассказал занимательную историю:

– Когда я с дачи ехал на этой машине, меня остановил гаишник. А «Калин» тогда на дорогах еще не было. Я ему подарил рекламный буклет, а он говорит: «Ну, это что... Вот если бы ты мне настоящую «Калину» подарил». А я достаю с заднего сиденья веточку калины и говорю: «На, возьми!»

– Юрий Кузьмич, вы говорили, что ни разу сами не ремонтировали ваш автомобиль. Можете сказать, в какую сумму вам обошелся сервис? – спросили у ветерана.

– Во сколько мне обошелся сервис, я посчитаю завтра. Я сегодня поменял лампочку за 23 рубля. Это дешево, а вот замена лампочки заднего фонаря стоит более двухсот рублей. Кстати, все, что мне меняли, я собираю. На даче уже музей. Часть бывших деталей Целиков принес с собой и положил их прямо на пол перед Станиславом Ярыгиным и Василием Батищевым. Впрочем, они и не собирались с пеной у рта доказывать, что «Калина» – идеальный с точки зрения качества автомобиль. Присутствовавшие на встрече члены клуба «Лада Калина» также говорили, что иногда за наш автомобиль стыдно. Он гремит даже по сравнению с «Логаном» компании «Рено». На это Ярыгин привел факты, согласно которым «Калина» не хуже «Логана».

Напоследок Целиков зачитал эпиграмму:

– Мне говорят: «Купил «Калину» – во дурак! С «Калиной» попадешь впросак». А я отвечаю: «О, сколько вижу я «Калин»! Так что дурак я не один».

Документ №40 (впервые опубликовано 2 июля 2010 года, автор – Т. Калинин).

Дарить машину в кризис – расточительство!

Объявлен конкурс на название новой модели Волжского автозавода. Речь идет об автомобиле LADA-2190 на платформе «Калины», производство которого по замыслам начнется в конце будущего года.

Все подробности конкурса «Народной машине – народное признание» можно узнать на сайте АВТОВАЗа. Главное условие – название должно быть на латинице, длиной 4-7 букв (видимо, чтобы не выпадало из общего ряда – Kalina, Samara, Priora).

Кроме главного приза – автомобиля «Калина» – предусмотрены поощрительные. Правда, они вряд ли имеют большую ценность для тольяттинцев. За 2-3-е места – поездка на 2 дня в Тольятти с посещением конвейера «Калины», НТЦ и технического музея. За 4-10-е места – комплект сувенирной продукции АВТОВАЗа (высылается почтой). Десять лучших также получают грамоты за подписью Игоря Комарова и приглашение на посещение Московского автосалона в августе-сентябре (именно там победителю вручат «Калину»). Проезд и проживание оплачиваются победителями самостоятельно, в связи с чем не совсем понятно: в чем суть приглашения? За входной билет, что ли, не придется платить?

Мы созвонились с ветераном ВАЗа Юрием Целиковым и попросили его прокомментировать такую щедрость руководства завода. Все-таки не каждый день разыгрывается автомобиль.

– Я вспоминаю, как был объявлен конкурс подписчиков газеты «Волжский автостроитель», – говорит Юрий Кузьмич – Тогда «Калину» выиграла женщина-пенсионерка, а тираж газеты после этого упал.

– Это вы к чему?

– К тому, что это пустая трата денег. Надо было объявить конкурс среди вазовцев за очень скромный приз. За патриотизм. Когда завод в кризисе, когда надо считать каждую копейку, подобные акции являются расточительством.

– **А вы не помните, как на ВАЗе рождались названия «Калина» и «Приора»?**

– Про «Приору» помню. Директор по связям с общественностью Петр Нахманович заключил договор с фирмой BBDO. Эта фирма и придумала название «Приора». Название спорное, на Западе оно не пошло, потому что приор – это настоятель монастыря, а приора – старшая монашка. Ну а в России пипл хаает что хочешь.

– **А что, на ваш взгляд, должно олицетворять название автомобиля LADA-2190?**

– Простоту, доступность, массовость, надежность, верность. У меня условное название – «конек-горбунок». А вообще, надо сначала выпустить автомобиль. Когда придумывают имя еще не появившемуся на свет ребенку – это опасно. Как бы не родился уродец. Это мое мнение. При рождении малыша родители имя загадывают, но нигде о нем не говорят, боясь сглазить. Так что не надо пока шуметь, платить деньги. Вы родите сначала хоть одного «ретенка» вместе с Карлосом Гоном.

Документ №41 (впервые опубликовано 5 апреля 2011 года, автор – Т. Калинин).

Вокруг Земли четыре оборота и два пробитых колеса

На днях ветеран ВАЗа Юрий Целиков пригласил нас на одно весьма любопытное мероприятие. Он собирался на своей «Калине» завершить четвертый оборот вокруг Земли. Автомобиль – не ракета, и тем интереснее был повод для встречи.

– Я ехал в самарскую филармонию, – начал при встрече свой рассказ Юрий Кузьмич. – В районе Курумоча счетчик показал, что с начала эксплуатации машина прошла 160 тысяч километров. Вернувшись домой, я посмотрел, что длинна экватора – 40 тысяч 75 километров 696 метров. Умножил эту цифру на четыре, и получилось 160302 километра 784 метра. Сейчас мне осталось до завершения четвертого витка около 10 километров.

Воспользовавшись приглашением Кузьмича проехать оставшиеся километры вместе и, так сказать, запечатлеть это историческое событие, я сел в машину.

– Когда я только ее купил, некоторые знакомые стеснялись садиться в «Калину», – продолжает Целиков, умело маневрируя между потоками машин. – И только из-за моего госномера (три семерки) ездили со мной. А родственники последовали моему примеру и тоже поменяли свои вазовские «восьмерки» и «четверки» на «Калины».

Подъехали к вазовской высотке. Целиков подошел к бюсту Виктору Полякову и прочел одну из своих эпитаграмм:

*До чего же время быстротечно...
ВАЗ живет, и вы на нем навечно.
В виде бюста вы, отец-создатель,
Издали, как летчик-испытатель.
А с тех пор, как вы «побронзовели»,
Трудно вас признать на самом деле.
Да и вы бы не узнали свой завод.
Тут у нас такой «мудаворот».
Что творим — не ведаем подчас.
О, «создатель», вы простите нас!*

Кузьмич сразу оговорился, что «муда» в переводе с японского означает большие затраты, не создающие никакого эффекта. В общем, никаких ругательств. Едем дальше – до заветной цели остается километров девять. Ветеран продолжает хвалить свою машину:

– Наши автомобили для честных людей, потому что только честные люди живут бедно и могут заработать лишь на автомобиль отечественного производства. Платформа «Калины» будет перспективна для России еще не менее 10 лет, с учетом того, какие у нас дороги, масла, бензин и автосервис. То есть для уровня российской культуры. Сегодня разговаривал у дома с двумя пенсионерами. Так один говорит: «У меня сын-таксист свой «Форд Фокус» разбил по нашим дорогам за год. Сейчас на моей «пятнадцатой» ездит». «Калина» – лучший в мире автомобиль для начинающего водителя. Пересев после нее на иномарку, человек будет просто кайфовать, но лишь до тех пор, пока не залетит в какую-нибудь колдобину, ведь ремонт иномарок гораздо дороже. Мы и раньше могли делать хорошие машины – денег не давали. Ведь в те годы нужны были постановления ЦК КПСС и Совета министров СССР.

– Сколько раз приходилось ремонтировать «Калину»? – спросили мы.

– Самому? Фактически ни разу. Колеса только менял. Все неполадки устранялись на фирменном сервисе у дилера. Поломки были, но в основном из-за качества комплектующих. Поменял стеклоподъемники, лампочки, трижды – сигнал. Но не забывайте, что все эти недостатки уже устранены.

Вдруг мимо проехал «Рено Логан» – прямой конкурент «Калины» на российском рынке. В связи с этим как-то плавно перешли к разговору о наших зарубежных партнерах: – Французы с большим удовольствием наблюдали за бездарным руководством команды Алешина, когда мы сами влезли не в свою ценовую нишу и захлебнулись в продажах. Конечно, если сделать одинаковую цену на «Калину» и «Рено Логан», люди будут брать иномарку, потому что по некоторым параметрам комфортности и качеству комплектующих они нас превосходят. А вообще французы не жалеют, что они так дорого купили у АВТОВАЗа свою долю. Их же надули, взвинтив цены на акции. Перед уходом Каданникова цена на акции падала, а потом начались обещания про новые модели, про 5 миллиардов долларов, и акции снова подскочили. Так вот, на этом пике роста цен французам и впарили 25 процентов, а потом цены нормализовались. Это же политика, но если буду сильно в нее углубляться, то пятый оборот вокруг Земли я уже не совершу. От «Джи-Эм АВТОВАЗ» мы повернули к северным проходным и вдруг, проезжая одну из луж, почувствовали удар.

– Ну, приехали! – печально констатировал Целиков. – Этого я и боялся.

Выйдя из машины, мы увидели, что оба колеса с правой стороны спущены. Судя по дырам, резину пробили острые края асфальта, спрятавшиеся под лужей. До конца четвертого оборота вокруг Земли оставалось еще 7 километров. Пришлось лезть за домкратом, благо у Кузьмича оказалось в багажнике сразу два запасных колеса.

– Пусть мэрия мне новую резину купит! – в сердцах заявил Целиков, снимая заднюю пробитую покрышку.

Ситуация выглядела символичной, поскольку многие отмечают, что этой весной дороги просто ужасные. Плюс эта злополучная яма рядом с ВАЗом. Впрочем, Целиков признавать некий символизм наотрез отказался, назвав это внештатной ситуацией.

– Ну вот, на 5 тысяч я влетел, – вслух подумал Юрий Кузьмич, когда мы продолжили путь. – Интересно, кому сейчас эти дороги принадлежат? Ладно, переживем.

Четвертый оборот вокруг Земли завершили почти в тишине. Пятый же Целиков начал с поездки за новыми колесами. Напоследок мы поинтересовались: – Юрий Кузьмич, очень странно, что АВТОВАЗ проигнорировал ваше маленькое достижение. В конце концов, за судьбой первой товарной «Калины» в интернете следят многие автомобилисты, и эта поездка – своеобразный исторический момент в «жизненном цикле» раритетного автомобиля.

– Да некогда им всем. Я и пятилетие начала продаж «Калины» год назад сам организовывал. Многие PR-акции АВТОВАЗа делаются для отмыва денег.

Документ №42 (впервые опубликовано 12 апреля 2013 года, автор – Т. Калинин).

АВТОВАЗ: история рабочих забастовок

Непризнанная руководством ВАЗа стихийная забастовка рабочих, сорвавших ночную сборку автомобилей «Ларгус» и «Ниссан Алмера», получила огромный общественный резонанс. Просто давненько уже не было на заводе массовых волнений. Даже мировой экономический кризис пережили более-менее спокойно (хоть и не без помощи высшего руководства страны), а тут «рвануло», да еще на одном из новых производств...

На днях мы встретились по этому поводу с ветераном завода, бывшим президентом международной ассоциации дилеров АВТОВАЗа Юрием Целиковым, который обнаружил среди своих архивных записей примеры трудовых конфликтов на предприятии начиная аж с осени 1969 года.

– Первая протестная акция была в строящемся корпусе вспомогательных цехов (КВЦ), где работники зашли в кабинет председателя профкома по фамилии Одинокоев, а еще несколько сотен человек стояли снаружи и блокировали дверь, – вспоминает, пролистывая тетрадь с записями, Юрий Кузьмич. – Претензии заключались в том, что руководство завода не выполнило обещание в кратчайшие сроки предоставить жилье. Между тем приближалась зима, а многие работники уже семьи успели в Тольятти перевезти...

– **А где в то время жили вазовцы?**

– Кто-то в общежитии, а многие снимали квартиры в Старом городе, потому что Нового-то, по сути, еще не было. Так вот рабочие не выпускали Одинокоева из кабинета до тех пор, пока не приехал сам генеральный директор ВАЗа Виктор Поляков. Он с ними разговаривал больше часа, отметил пренебрежительное отношение руководства КВЦ к своим сотрудникам и пообещал, что для первоочередников все сделают в максимально сжатые сроки. Вот после этого и начали работников ВАЗа в большом количестве направлять на строительство жилых домов. Логика была простая: «Вот ваш дом. Как сдадите, так и въедете». Дошло до того, что директора производств под давлением Полякова ежедневно начинали свою работу с социально-жилищных проблем. Возвращаясь к тому самому первому трудовому конфликту, можно сказать, что в прессе о нем не писали, хотя вести о нем дошли аж до Москвы. Второго долго ждать не пришлось: месяц спустя несколько сотен металлургов написали жалобу в ЦК КПСС, выразив недовольство обеспечением продуктами, безобразным автобусным сообщением и все той же жилищной проблемой. Тут уже Поляков собрал все руководство, дав возможность приглашенным на встречу рабочим открыто и конкретно жаловаться.

– **Интересный подход руководства к решению конфликтов. В отличие от большинства своих последователей, Виктор Поляков вставал на сторону рабочих...**

– Он ведь даже по воскресеньям объезжал завод, смотрел, как организована работа. Помню, что, когда до Виктора Николаевича дошло возмущение по плохому питанию, он заставил всех руководителей завода кушать в тех же столовых, по тем же талонам, что и рабочие. А до этого начальство питалось в своих забегаловках, где можно было лишний раз и 50 граммов коньячку принять. Еще Поляков обязал руководителей переезжать на постоянное место жительства в Новый город, чтобы все проблемы простых вазовцев (транспорт, жилье, нехватка продуктов и так далее) были на виду. До этого многие из начальников жили в Старом городе.

Кстати, в этом плане запомнился и третий директор ВАЗа Валентин Исаков, который копировал методы работы Виктора Николаевича. Пожалуй, никто из заводского генералитета так к рабочему классу больше не относился.

– **Судя по вашим архивам, первые претензии трудового коллектива ВАЗа касались социальных вопросов. А когда начались недовольства заработной платой?**

– В 1971 году было еще письмо в ЦК КПСС и газету «Правда» от рабочих КВЦ. Здесь уже пошли жалобы на низкие заработки при большой переработке. Мол, не нужно

наживаться на патриотических чувствах людей, отдающих все силы для строительства и нормальной работы автогиганта, а нужно обеспечить им нормальные заработки. А год спустя была уже настоящая забастовка в сборочно-кузовном производстве (СКП), когда недовольные зарплатой и продовольственным обеспечением рабочие воспользовались кнопкой экстренной остановки конвейера и около часа линия простояла. Далее, в 1974-м в металлургическом производстве около часа бастовали рабочие, недовольные методами распределения премий за качество. А 29 апреля 1980 года была забастовка в цехе окраски кузовов СКП. Людям (конкретнее, около 40 человек) не нравились условия труда. Говорили, что если приходится работать во вредных условиях, то хотя бы доплаты введите.

– **Интересно, а вы лично в эти забастовках не участвовали?**

– Приходилось их лично «гасить» (улыбается, – прим. авт.). В 1973 году на участке складирования в центре запасных частей ограничили подачу тепла, перераспределив его на главный конвейер и в другие корпуса. Тогда уже зима начиналась, и температура в помещении упала до 8-10 градусов. А коллектив-то в основном женский. Работницы сначала пошумели, а потом остановили производство, причем так напугали свое прямое руководство, что никто к ним на встречу не вышел. Меня тогда назначили исполняющим обязанности главного инженера центра запчастей. Смотрю, ситуация накаляется и никого из начальства нет. Тогда иду сам и говорю этим женщинам: «Выберите двух-трех самых крикливых и пойдемте разбираться. А остальные пусть вернуться к работе, а то останетесь все без премии». В итоге я созвонился с энергетиками и договорился, чтобы нам тепла прибавили, но производство все-таки простояло около четырех часов. Кстати, в 75-м году опять были простои из-за нарушения температурного режима. За лето опять что-то накрутили, а к зиме мы стали мерзнуть. Тогда, правда, уже наказали кого-то из управления главного энергетика.

Еще помню, как в 1989 году больше недели бастовали работники автосервиса в Петропавловске-Камчатском, требовавшие повышения зарплаты и возвращения отнятого городскими властями права продавать автомобили. Пришлось едва ли не одновременно вести переговоры с горисполком и уговаривать сотрудников автосервиса вернуться на рабочие места. Там еще такой эпизод был: бастующие коротали время, играя в настольный теннис. Подхожу к ним и говорю: «Выставляйте против меня лучшего игрока. Если он выиграет, я из своего кошелька оплачу вам сегодняшний рабочий день, а если нет, то вернетесь на рабочие места». В общем, победа в той игре осталась за нами.

– **Давайте перейдем к постсоветскому периоду, когда было уже не до игр. Ситуация обострилась, на смену патриотическим чувствам пришел исключительно финансовый интерес рабочих и администрации, появился независимый профсоюз «Единство», которому удалось настроить коллектив на несколько серьезных акций...**

– Кстати, во время августовского путча нашлись горячие головы, призывавшие к забастовкам. Умные люди на ВАЗе говорили: «Вы выйдите за территорию завода и там агитируйте! Выполните свою работу, а потом пишите письма в ЦК КПСС, высказывайте недовольство тем курсом, которым движется страна».

А вообще, пожалуй, начиная с эпохи Горбачева и до прихода на ВАЗ московской команды менеджеров было около 50 случаев трудовых конфликтов, в том числе предупредительные, «итальянские» забастовки. Тогда уже серьезно ослабили позиции профсоюзного комитета, а среди работников шла настоящая драка за возможность одними из последних получить бесплатное жилье или хотя бы выкупить автомобиль на льготных условиях. Из наиболее серьезных акций можно выделить остановку конвейера в сентябре 94-го, отказ нескольких сотен вазовцев от работы 1 августа 2007 года, расцененный руководством завода не иначе, как саботаж (конвейер тогда не останавливали, сумев найти бастующим замену), а еще несколько забастовок водителей автобусов, из-за чего многие вазовцы шли на работу пешком. Во всех этих случаях требования были почти

идентичны – повышение зарплаты. Тогда же началось озлобление рабочего класса, связанного с огромной разницей (почти в 10 раз) в их зарплатах и теми деньгами, которые зарабатывало высокое вазовское начальство. Впрочем, по сравнению с тем разрывом, который мы имеем сегодня, это семечки...

– **В заключение беседы давайте все-таки вернемся к непризнанной забастовке, имевшей место в ночь с 4 на 5 апреля. Как вы думаете, у этой акции может быть продолжение, или разобщенность трудового коллектива на ВАЗе настолько велика, что люди готовы терпеть недостаток денег ради имеющейся мнимой стабильности?**

– Появилась информация, что 10 человек из числа бастовавших уже уволены. Будет ли продолжение? Исключать этого нельзя. Если найдутся грамотные люди, которые организуют высококвалифицированную «итальянскую» забастовку, то никто не сможет придаться. Ведь нарушений на ВАЗе, в том числе связанных с условиями труда, много. Сигнал получен чрезвычайно опасный.

– **Свою оценку увольнению этих 10 человек можете дать?**

– Это антиполяковские методы. Виктор Николаевич мог уволить кого хочешь, но лишь после того, как ему удавалось докопаться до истинных причин. Не побоюсь назвать произошедшее непродуманной политикой руководства ВАЗа и профсоюзной организации. С людьми надо работать, узнавать, как у них дома дела, сколько за квартиру платят и так далее. А то скоро придется принимать на конвейер гастарбайтеров...

Документ №43 (впервые опубликовано 6 марта 2015 года, автор – А. Липов).

Почему на 100-летие не приехал Каданников?

На этой неделе в Тольятти отметили 100-летие со дня рождения первого генерального директора ВАЗа Виктора Полякова. Среди множества мероприятий мы выбрали встречу ветеранов на площадке перед зданием заводоуправления, а позже немного пообщались с другом газеты Юрием Целиковым.

Так получилось, что к бюсту Полякова на площади мы подошли одновременно с Бу Андерссоном. Точнее, сперва появились приближенные, проверили микрофоны, оценили обстановку, а потом вышел швед в пальто, но без шапки (весна все-таки). Сложно сказать, что было в его голове, однако мы обратили внимание на один момент: после объятий с депутатом Госдумы Екатериной Кузьмичевой президент ВАЗа вдруг остановился, опустил голову и простоял так около минуты, вглядываясь в брусчатку. Возможно, собирался с мыслями.

Всего на площадке у бюста собралось около 200 человек, среди которых мы заметили мэра, нескольких вазовских депутатов городской думы, с десятков тольяттинских журналистов и фотографов. Пытался отыскать глазами кого-то из бывших президентов ВАЗа, но безуспешно. Понятно, что Артякову с Алешиным это не нужно, а вот, например, Каданников мог бы и приехать...

– Нет, не приедет он. Отказался письменно! – сказал мне ветеран ВАЗа Юрий Целиков, с которым мы встретились почти у бюста Полякова. – Стыдно ему встречаться с ветеранами. Он же в свое время оскорбил Виктора Николаевича...

– **Честно говоря, не помню эту историю...**

– О ней позже написала покойная ныне вдова Полякова в книге «Пережитое. Письма мужу». У меня даже выписаны эти строки. Дело было в Москве, где после одной из встреч Виктор Николаевич пришел расстроенный и сказал: «Знаешь, Танюш, сегодня была встреча с Каданниковым, он так разговаривал со мной, что я вынужден был ему сказать: «Знаете что, я, видимо, так вам надоел, что вы просто не знаете, как от меня отделаться!» Вот что написала по этому поводу вдова Полякова: «Каким неузнаваемым голосом ты это говорил... Если скажу, что твои глаза были полны влаги – я совру. Ты плакал. Скупое. По-мужски».

– Ну да, теперь многое становится понятно! А почему здесь так мало ныне работающих вазовцев? Им не интересна история завода или люди так обозлены, что не желают участвовать в подобных мероприятиях?

– Все совсем не так. Люди придут сегодня в ДКИТ, их для этого специально отпустят с работы. Вы не забывайте, что сегодня обычный трудовой день. Сам Виктор Поляков не позволил бы превращать его в выходной и, скорее всего, вообще запретил бы это мероприятие. Вспомните его слова: «Для меня важны не почести и награды, а нормальная ритмичная работа завода».

– В целом довольны тем, как организовали празднование века Полякова? Ведь как ни крути, а это все-таки праздник...

– Да, конечно, доволен, хотя признаюсь, по кабинетам пришлось побегать немало. Кстати, сегодня утром, когда мы на Баныкинском кладбище возлагали цветы к могиле Полякова, ко мне подошел Бу Андерссон, поздоровался и даже приобнял. Я ему признался, что удовлетворен тем, как много было сделано в плане организации мероприятий к 100-летию со дня рождения Виктора Полякова, и сказал, что даже готов несколько изменить тон высказываний в своих публикациях, так как вижу его стремление к тому, чтобы заводу было лучше. И вы знаете, что мне ответила спутница Бу Андерссона Катержина? Она сказала: «Не надо ничего менять! Говорите, как есть! Только правду!». Выяснилось, что они читают мои публикации, в том числе и в «Вольном городе». А самое главное, он пообещал, что свяжется со мной через помощников, и мы с ним обязательно встретимся.

– Бу Андерссон назвал Полякова бизнесменом. На ваш взгляд, это правильно?

– Конечно, в современном российском понятии, никакой Поляков не бизнесмен. Если хочется назвать его по-современному, то правильнее сказать – великий менеджер, поскольку бизнесом Поляков не занимался! Он скорее аналитик бизнес-процессов.

Оглавление

Предисловие от редактора	3
ЧАСТЬ 1-я ИНТЕРВЬЮ С ПРАВДОЙ О ВАЗе	6
С Каданниковым я познакомился в тюрьме... ..	6
Три черных коня – ноябрь, декабрь и январь	9
Главные проблемы завода – менеджмент и отношение к кадрам	11
Пусть руководство ВАЗа за свой счет оплачивает пансионаты и телохранителей	13
Где деньги, ВАЗ?	16
Таких долгов у ВАЗа не было никогда	19
Две смены на ВАЗе – это реально	24
Пусть президент Медведев попросит Сергея Чемезова уйти с ВАЗа	27
Программа утилизации – кость в горле для «Рено»	31
На ВАЗе дух... вокзальный	34
Москвичи шли на ВАЗ с ОМОНОм и собаками	37
Если бы знали, что ВАЗ перейдет в частные руки, строили бы завод до сих пор	44
Кадровая трясучка на ВАЗе будет продолжаться еще минимум три года	47
Пусть Путин снизит зарплату топ-менеджеров ВАЗа до президентской	51
«Гранта» стала жертвой предвыборного пиара	54
Дешевые машины опасны для наших городов	55
Станет ли 3 марта днем ветеранов ВАЗа?	58
С приходом Гона у вазовцев появилась надежда	61
Почему не возбудили уголовное дело по факту доведения ВАЗа до банкротства в 2008 году?	64
Без справедливой зарплаты ВАЗ ждет вечная игра в борьбу за качество	66
Через три года на ВАЗе могут остаться одни иномарки	69
На ВАЗе кризис, зато менеджмент богатеет	72
На ВАЗе трем медведям не ужиться	75
На ВАЗе стали больше обещать, сокращать и пиариться	78
ВАЗу придется вернуть 50 миллиардов, полученных на спасение в 2009 году	82
Рецепт для ВАЗа есть, но лекарство очень дорогое	85
В бедах ВАЗа Чемезов виноват больше Андерссона	88
На ВАЗе менеджмент столичный хотел бюджет пополнить личный	91
На ВАЗе много временщиков и приспособленцев	94
На ВАЗе – Мор, присланный Гоном	97
Систему закупок на ВАЗе довели до абсурда	99
На ВАЗе индус с чехом не поймут друг друга	101
Нельзя на одного шведа вешать всех вазовских кошек	104
ЧАСТЬ 2-я КУЗЬМИЧ В РАЗНЫХ ЖАНРАХ	107
Фигура мирового масштаба... ..	107
Когда родился ВАЗ?	108
Структура «в расцвете сил»	110

О чем помолчат ветераны ВАЗа в день рождения Полякова?	111
О, сколько вижу я «Калин»! Так что дурак я не один	112
Дарить машину в кризис – расточительство!	113
Вокруг Земли четыре оборота и два пробитых колеса	114
АВТОВАЗ: история рабочих забастовок	116
Почему на 100-летие не приехал Каданников?	118