



Первый

В мае Виктор Поляков и его заместитель Анатолий Житков впервые приехали в Тольятти, чтобы посмотреть на засеянное кукурузой черноземное поле в нескольких километрах от города. Тогда очень трудно было представить, что всего через пять лет здесь раскинется корпус один из крупнейших в стране и мире заводов с новым районом, который еще много лет спустя будут называть молодежным и уникальным.

От слесаря до директора

Виктор Николаевич Поляков родился 3 марта 1915 года в крупном сибирском городе Томске. Окончив семилетку, он поступил в автошколу фабрично-заводского училища, начав свою профессиональную карьеру со ступеньки ученика слесаря. Совмещая работу с учебой, окончил в 1938 году Московский автомобильно-дорожный институт и был призван в армию. Когда началась война, сразу попал на фронт. Служил в автомобильных ремонтных батальонах Западного и Карельского фронтов в качестве инженера-майора. После победы устроился инженером на московский завод малолиitraжных автомобилей (нынешний АЗЛК), где и стал впоследствии директором и одним из лучших специалистов массового автомобилестроения в СССР. В период разделения министерств Полякову довелось поработать председателем московского совнархоза. В 65-м его назначили заместителем министра автомобильной промышленности. А уже через год, когда перед руководителем Совмина встал вопрос о том, кто возглавит новую великую стройку, кандидатом на эту должность был предложен именно Поляков. Он был назначен заместителем министра автомобильной промышленности. А уже через год, когда перед руководителем Совмина встал вопрос о том, кто возглавит новую великую стройку, кандидатом на эту должность был предложен именно Поляков. Он был назначен заместителем министра автомобильной промышленности.

Девять лет на ВАЗе

Несмотря на то что сам Поляков практически не дает интервью журналистам, сегодня вазовская историография имеет богатую коллекцию воспоминаний его сослуживцев, подчиненных, где подробно рассказывается о личном опыте общения с «Папой» (как называли генерального за глаза), его отношении к проблемам строительства и производства, отличительных качествах руководителя. Наиболее кратко и точно стиль работы Полякова выразил один из его учеников и преемников Владимир Каданников. Это инициативность, аскетизм, требовательность, увлеченность, последовательность. Каданников и многие другие отмечают жесткую, четкую, негрубую манеру общения своего генерального. Известно, что саблей «ругательной» его фразой была: «Безусловно, по своему образованию, опыту, результатам работы инструктор Поляков являлся одним из крупнейших государственных деятелей своего времени. Период его руководства Волжским автомобильным заводом доказывает это. И пожалуй, самой главной его заслугой является создание им высокопро-



фессиональной команды управленцев. Сегодня молодые вазовцы эти имена начинают забывать, но фамилии членов команды Полякова напомнить просто необходимо: первый заместитель по производству Анатолий Житков, технический директор Евгений Башинджаган, заместители по строительству Станислав Поликарпов и быту Семен Потапов, коммерческий директор Иван Базарный, первый директор МСП Марат Фаршатов и многие-многие другие. Конечно, Поляков получил возможность отобрать для новостройки лучшие кадры со всей страны, конечно, он получил право во многом самостоятельно решать вопросы оплаты, выделения жилья приглашенным специалистам. И воспользовавшись такой возможностью, смог собрать вокруг себя один из лучших управленческих коллективов в стране.

...К декабрю 1973 года, когда правительственная комиссия приняла в эксплуатацию последнюю, третью, очередь автогиганта, ВАЗ уже выдал стране около миллиона автомобилей современного класса. А еще в сентябре последняя «ноль третья» модель получила первую золотую медаль на международной ярмарке. О качестве первых вазовских машин говорит тот факт, что до сорока процентов продукции уходило на экспорт. Производительность труда на ВАЗе в два раза превосходила производительность на любом другом предприятии страны. Зарплата рабочих превышала среднюю по стране, а низкие затраты на производство позволяли держать сравнительно невысокую продажную цену первых автомобилей (5500 рублей).

Министр

К 1975 году благодаря работе вазовских конвейеров страна ежегодно стала получать в три раза больше автомобилей, чем пять лет назад.

В 1975 году Поляков был назначен министром автомобильной промышленности СССР. Период его работы во главе автопрома — пик развития советского автомобилестроения. За одиннадцать лет Советский Союз прочно обосновался на шестом месте в мире по производству легковых автомобилей (после США, Японии, ФРГ, Франции и Италии). Объем ежегодного выпуска легковушек стабильно стал составлять порядка 1,3 миллиона штук. А общее количество транспорта, обновляющего автопарк страны, превысило 2 миллиона автомобилей. Последовательно развивались ВАЗ, КамАЗ, ЗИЛ, ГАЗ и другие автозаводы страны. Легковой автомобиль, хотя и

В эти дни, ровно тридцать пять лет назад, тогдашний председатель советского правительства Алексей Косыгин впервые публично озвучил идею строительства нового автомобильного завода в СССР. Дружеские отношения с одной из ведущих автомобилестроительных держав мира — Италией позволил договориться о реализации совместного проекта завода и выпуску на нем машин по лицензии «ФИАТ». Трудно сказать, насколько повлияло итальянское название маленького средневожского городка Тольятти, еще два года назад скромно именовавшегося Ставрополем, на решение разместить производство именно здесь. Однако уже в июле 66-го соответствующее постановление ЦК и Совмина было принято. Работы стремительно набирали размах. У еще не имеющегося даже в проектах завода появился первый генеральный директор — Виктор Николаевич Поляков.

продолжал оставаться предметом роскоши для граждан СССР, все больше и больше заполнял улицы наших городов.

Консультант

Опыт Полякова не остался невостребованным. Он и поныне является экспертом АО «АВТОВАЗ». В современных нелегких экономических условиях Виктор Николаевич не устает призывать менеджмент предприятия к абсолютной экономии, дабы иметь возможность собственно-

го финансирования постановки на производство новых моделей. Одним из основных источников такого финансирования он считает организацию современной международной системы торговли и возврат к жесткому контролю за уровнем качества комплектующих и сборки автомобиля. Отрадно, что нынешний менеджмент автозавода прислушивается к советам своего ветерана и делает последовательные шаги в этих направлениях. И несмотря на непростую ситуацию, сложившуюся в последние годы в российской экономике, отчаиваться действительно не стоит. Ведь, как сказал тот же Виктор Николаевич Поляков на прошлогоднем праздновании 30-летия «копейки»: «Любой медленный, вялый труд рождает слабых людей. От суровых, тяжелых условий вырабатываются сильные характеры, появляются сильные люди».



Второй

Когда в 1975 году Поляков переехал в Москву и стал министром, вопрос о его преемнике на ВАЗе долго не дискутировался. Новым генеральным по праву стал Анатолий Житков.

Будучи на два года старше своего предшественника, Житков успел до прихода на ВАЗ потрудиться на многих должностях в самых разных учреждениях и предприятиях. Но работа его была постоянно связана с автомобилями. Учился в Московском энергетическом институте. Карьеру начинал с электромонтера в Московском энергетическом институте. Поработав некоторое время в НИИ, перешел на автозавод. Когда началась война, ушел добровольцем на фронт, но вскоре был направлен на Ульяновский завод — фронту были нужны не только бойцы, но и техника. Сразу после Победы Житкова включили в состав правительственной комиссии по приемке оборудо-

вания из Соединенных Штатов. Потом он перешел в Министерство тракторной промышленности, Владимирский совнархоз и снова за граница — пять лет в Швеции советником посольства по науке и технике. В 1965 году назначен начальником «Глававтоэлектроприбора». Вот тут-то, прочитав записку Полякова о проекте строительства завода, он и окупился в новую работу. Начали с нуля. Анатолий Анатольевич вспоминал, что Поляков предложил ему сначала должность зама по общим вопросам. Житков настоял, чтобы отвечать за производство. Так образовалась великая тройка отцов-основателей, руководившая ВАЗом на первом этапе и поднявшая его с нуля — Поляков (генеральный), Житков (первый зам по производству), Башинджаган (технический директор). Несколько месяцев в Турине.

Переговоры с итальянцами по проекту, работа со смежниками, отбор комплектующих, организация приемки оборудования. Затем — Тольятти, стройка.

Десять лет пробыл Анатолий Анатольевич правой рукой Полякова, отличаясь от него стилем руководства (в отличие от сдержанного и немногословного Полякова Житков, наоборот, был очень эмоциональным и подвижным человеком). Они вместе прошли весь путь радостей и неудач. От идеи до проекта. От проекта до стен корпусов. От первого автомобиля до двухмиллионного.

На гребне волны

Житковский период на ВАЗе — время становления завода и перехода от простого копирования фиатовских моделей к собственному конструкторскому проектированию. Так совпало, что практически одновременно с Житковым на ВАЗе появился новый главный конструктор Георгий Мирзоев, сменивший безвремено ушедшего из жизни первого конструктора Владимира Соловьева. Несмотря на последовавшее в эти годы значительное сокращение капиталовложений в развитие автомобильной промышленности, что объективно обрекло нашу страну на постоянное отставание от лидеров мирового рынка, перед ВАЗом стояла задача перехода от выкупленных у итальянцев лицензионных «копейки» и «ВАЗ-2103» к собственным усовершенствованным моделям. Результатом этой работы стала разработка поставленных на поток именно при Житкове «пятой» и «седьмой» модели, которые ВАЗ с полным правом мог уже называть своими. В эти же годы начался выпуск самого популярного практического до сих пор вазовского автомобиля «ВАЗ-2106». В скором времени «шестерке» была присвоена высшая категория качества. Почти двадцать пять лет она являлась наиболее «кассовой» моделью Волжского автозавода.

Наконец, 5 апреля 1977 года на ВАЗе был собран первый экземпляр нетрадиционного вездехода «Нива». Автомобиль, получивший большое будущее, был разработан молодым конструктором Петром Прусовым и сразу же по достоинству оценен как у нас в стране, так и за рубежом. «Нива» стала самым популярным вазовским автомобилем за пределами СССР.

Нелегко пробивалось решение о разработке переднеприводного семейства. Не сразу вазовцам удалось добиться постановки на поток качественно нового поколения автомобилей. А ведь уже в эти годы в головах конструкторов появилась идея

ПЯТЬ

«десятки». Долго же ей по разным причинам еще придется пробивать себе дорогу! При Житкове ВАЗ не только занимался развитием модельного ряда. В производстве стартеров и генераторов создаются стартеры для дружественного КААМАЗа, усовершенствуется робототехника, разрабатываются новые виды двигателей. ВАЗ впервые представляет собственный образец роторно-поршневого двигателя, еще далекий от идеала, но уже дающий возможность вести работу по созданию экспериментальных моделей с высокой мощностью двигателя. Слаженная работа коллектива завода позволила к началу 80-х годов полностью окупить все затраты государства на собственное строительство и стать полноправным законодателем автомобильной моды

службы завода. Ремонтную службу ВАЗа он вообще знал как свои пять пальцев, а вскоре был назначен вторым по счету директором корпуса вспомогательных цехов. Пройдя все ступеньки традиционной вазовской лестницы: замдиректора по производству, первый зам генерального, в 1982 году Валентин Исаков стал третьим генеральным директором ВАЗа.

возраста, он принял решение уйти на отдых. Но еще почти десять лет Исаков приносил пользу ставшему родным заводу.



кой делегации в Италию для закупок оборудования. Причем Каданников вскоре (в 27 лет!) стал руководителем делегации. Следующие годы оба вплотную занимались производственными вопросами на ВАЗе. Каданников — директор прессового производства, заместитель генерального по производству, наконец 1-й заместитель и директор НТЦ. Николаев — замначальника цеха коробки перемены передач, начальник цеха «мотор» и 38-го ремонтного. Поработал секретарем парткома МСП, директором КВЦ и директором Димитровградского автоагрегатного завода. В общем, оба — опытейшие производственники, досконально изучившие механизмы жизнедеятельности завода. Вместе они тянули одну рабочую лямку, которая и привела их в итоге на самый верх вазовского олимпа.

ранных специалистов и пассивно смотреть, что получится. Одним из главных доводов в антивазовской кампании долгое время являлось наличие образовавшейся в 1992—1996 годах огромной налоговой задолженности в федеральный бюджет. Именно этим долгом любил попрекать Каданникова недруги, желающие отхватить кусочек завода. Попрекали, забывая, что, заплатив ВАЗ своевременно эти деньги в ущерб своему развитию, сидел бы сейчас весь город вообще без работы и ВАЗ повторял бы судьбу своего брошенного до поры до времени собрата «Москвича». Между прочим, эти самые триллионы руководство автозавода потратило не только на постановление в производство «десятки» или достройку своего заводоуправления (рассказывают, как однажды на конференции трудового коллектива рабочий-активист ругал Каданникова за мозолящую глаза недостроенную высотку. Директор пообещал завершить объект в скорейшем времени. На следующей конференции этот же рабочий ругался уже из-за того, что руководство «не туда» потратило деньги). Десятки миллионов долларов были вложены в переоснащение почти сорока предприятий-смежников. Полная история борьбы за заключение соглашения о реструктури-

ГЕНЕРАЛЬНЫХ...

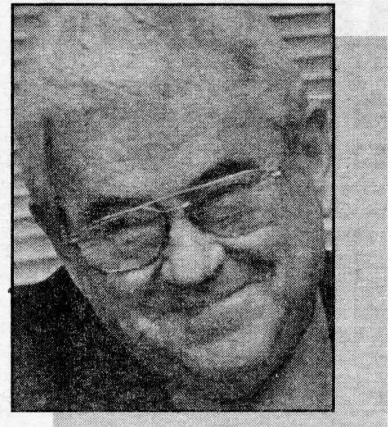
на просторах Советского Союза. Каждый уважающий себя советский автолюбитель мог смело теперь сказать: «ВАЗ — любовь моя!».



Третий

Валентин Исаков являлся коренным горьковчанином. Он родился в 1928 году, и юность его пришлось на тяжелые годы войны, многих вынудившая рано закончить учебу и идти работать. Так и Исаков, закончив всего семь классов, в 15 лет устраивается работать учеником токаря на Горьковский автозавод. Судьба надолго связала его с ГАЗом. Будучи мастером на все руки, Валентин быстро освоил почти все рабочие профессии: токаря, фрезеровщика, шлифовщика, строгальщика. А по вечерам в течение нескольких лет упорно повышал образование, занимаясь в заводском техникуме, а затем и в Горьковском политехническом институте. Уже в 28 лет он был назначен заместителем начальника ремонтно-механического корпуса. Прикипел душой к заводу, пустил здесь свои корни и, как говорится, жизни другой себе не представлял и не желал. Поэтому, когда узнал из газет о строительстве нового автомобильного гиганта и тоже на Волге (очень многие будущие руководители ВАЗа узнали о нем впервые именно из знаменитой тогда статьи Мариэтты Шагинян), то даже не обратил на это особого внимания. Однако Поляков зорко высматривал необходимые ему кадры по всей стране, и Исакова также взяли на заметку. Осенью 66-го года в министерстве ему предложили стать главным механиком ВАЗа. Уезжать из Горького очень не хотелось, но приказ о назначении все-таки вышел. Как и многих вновь прибывших молодых руководителей, Исакова направили в Турин, где он занимался проектами КВЦ и ремонтной

лями мировой автомобильной моды. Сейчас эта фраза широко известна и удачно обыгрывается в анекдотах. Да и тогда знающие люди только посмеивались. Действительно, в границах Советского Союза ВАЗ уже давно был законодателем и лидером не только по выпуску автомобилей. Но в условиях ежегодного недофинансирования конструкторских разработок и значительного отставания по многим показателям от лидеров мирового автомобилестроения такое заявление было настоящей маниловщиной. Однако нет худя без добра. Воспользовавшись случаем, вазовское руководство выдвинуло на Политбюро идею создания научно-технического центра ВАЗа — мощнейшей материально-технической базы для разработки новых моделей, организации технологической подготовки их серийного производства и сборки опытно-промышленных партий автомобилей. Исакову пришлось столкнуться с активным нежеланием членов Политбюро реализовывать эту идею. Лозунг лозунгом, а денежки, как говорится, врозь. Только путем огромных усилий решение о строительстве НТЦ удалось все же пробить. И это, пожалуй, один из самых главных результатов деятельности Исакова на посту генерального директора.



Четвертый и пятый

В декабре 1988 года ВАЗ в первый и последний раз выбирал своего руководителя на «альтернативной, демократической основе». Согласно новой горбачевской моде советы трудовых коллективов должны были теперь в рамках демократизации рассматривать и утверждать директоров предприятий из нескольких кандидатур. СТК ВАЗа были представлены заместители ушедшего на пенсию Исакова Владимира Каданников, Алексей Николаев, и директор сборочно-кузовного производства Николай Ляченков. Три фигуры, до сих пор играющие самую важную роль за заводе. У каждого из них были свои преимущества и недостатки, но, как бы то ни было, именно Каданников обладал из всех троих самым большим практическим опытом и необходимой подготовкой для исполнения обязанностей директора. Хотя и был самым молодым из кандидатов. Коллектив выбрал его. Николаев стал первым замом. С тех пор началась новая эра вазовской истории, продолжающаяся до сих пор.

Новые времена

Несмотря на то что партия продолжала требовать от Волжского автозавода лидерства в мировом автомобилестроении, возможностей для освоения нового модельного ряда оставалось все меньше и меньше. К концу 80-х годов ВАЗ освоил выпуск последних переднеприводных моделей «девятого» семейства, но начало производства «десятки» приходилось постоянно откладывать. Откладывать до тех пор, пока в стране не грянули катастрофические для всей ее промышленности события и развал СССР. Многие межэкономические связи разорвались, стремительное обесценивание денег «съело» оборотный капитал, возникли не существовавшие ранее проблемы с самостоятельным снабжением необходимыми материалами и комплектующими, сбытом автомобилей, а также стремлением криминальных элементов проникнуть на территорию завода. Сегодня можно осуждать многое: и создание «ЛогоВАЗа», и попытку на базе компании «АВВА» начать строительство нового автосборочного завода. В принципе, эти меры были вынужденными и логичными для своего времени. Именно создание «ЛогоВАЗа» позволило начать отработку схемы самостоятельной реализации автомобилей в новых условиях, работа с посредническими фирмами — обеспечить худо-бедно завод сырьем и материалами, когда многие другие предприятия, в том числе и автомобильные, уже начали закрывать производство и сокращать рабочих. А проект «АВВА» позволил собрать средства на долгожданный запуск «десятки» в 96-м году, без которого ВАЗу пришлось бы еще труднее.

защиты долга до сих пор покрыта тайной. Несколько лет Каданникову и Николаеву приходилось лавировать между противоборствующими кремлевскими группировками. Сегодня, хочется надеяться, эта борьба уже в прошлом, соглашение подписано и безукоризненно выполняется. Но сколько раз за последние годы судьба ВАЗа и вместе с ним его работников была на волоске...

Большим достижением ВАЗа можно считать уровень отношения к коллективу. Конечно, как и везде в трудные годы, не всегда вовремя выплачивалась зарплата, несколько раз организовывались недолговременные забастовки профсоюзом «Единство». Между тем для того, чтобы оценить уровень социальной защиты работника ВАЗа, нужно после нескольких лет работы на заводе уйти с него. Достаточно сказать, что до сих пор трудоустройство на ВАЗ считается для многих если не престижным, то очень желанным событием. Уровень зарплаты продолжает оставаться одним из самых высоких в городе, а различные социальные гарантии позволяют чувствовать себя, по сравнению со многими другими, «белым человеком».

Новые перспективы

В 1996 году после недолгой работы в правительстве Каданников вернулся на АВТОВАЗ в качестве председателя совета директоров, посрамив тем самым своих оппонентов, которые утверждали, что он ушел, боясь краха ВАЗа. Алексей Николаев стал президентом — генеральным директором. Занимаясь, один — стратегическим планированием, другой — непосредственным руководством предприятием, они добились к сегодняшнему дню полной стабилизации положения дел на заводе. Заключено и действует соглашение о реструктуризации накопленных долгов. Неуклонно выполняются и растут годовые программы сборки автомобилей. А недавно ВАЗ провел массовый набор рабочих на производство.

Месяц назад заключено долгожданное соглашение с компанией «Дженерал Моторс» и Европейским банком реконструкции и развития о создании СП по выпуску новой модели «ВАЗ-2123» — «Шевроле». Наверняка заключение этого соглашения является для Каданникова и Николаева событием такого же, если не большего масштаба, как и реструктуризация долгов. Готовится к внедрению новая перспективная модель — 1119-я «Калина».

Сегодня, после долгого периода тяжелых испытаний ВАЗ снова на подъеме. Завтра перед ним и его руководством встанут новые задачи.

Константин КУДРИН

Новое поколение

И Владимир Каданников, родившийся в 1941 году, и Алексей Николаев, родившийся в 1935-м, представляли собой новое поколение вазовских директоров, пришедших в самом начале на завод руководителями среднего звена. Первый — представитель горьковского автомобилестроения, дитя ГАЗа — и мечтать о другом заводе не мог, как сам однажды признался. Второй — коренной ярославчанин, патриот Ярославского моторного завода. Оба приехали на строительство ВАЗа в 1967 году. Оба в скором времени отправились в составе техничес-