



# ПОЛЯКОВ. ДРУГИМИ ГЛАЗАМИ

Если бы Виктор Николаевич Поляков был жив, 8 сентября нынешнего года он бы перешагнул 38-ю годовщину своего назначения генеральным директором. Именно в этот день состоялось утверждение его кандидатуры на заседании Президиума Совета Министров СССР (постановление № 2127р), продублированное приказом № 130к министра автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасова. Эти два документа одного дня чаще всего и берутся за точку отсчёта в биографии Полякова-генерального директора. Спустя пять лет, 13 июля 1971 года, состоялось третье назначение Виктора Николаевича генеральным директором, когда ВАЗ был преобразован в производственное объединение. Но все-таки впервые генеральным директором Поляков был назначен 16 августа 1966 года, когда в соответствии с приказом № 211 министра автопрома на него были "возложены обязанности генерального директора Волжского автомобильного завода. Кстати, это был первый официальный документ в истории АВТОВАЗа, где впервые упоминается его название — "Волжский автомобильный". Еще долго в деловых бумагах чаще всего будет употребляться название — "строящийся автозавод в г. Тольятти".

Портрет В.Н. Полякова — крайне сложная тема. При этом она является знаковой в истории Волжского автозавода, потому что во многом именно личность первого генерального определяет внутреннюю природу предприятия, которое он строил. Исследования по этому вопросу могут существенно повлиять на расшифровку природы АВТОВАЗа, а также дифференцировать плюсы и минусы развития предприятия на самом начальном этапе его развития.

Хранящиеся в фондах городского архива документы отражают мысли и действия Полякова: сохранилось свыше 200 подлинных его записок, около 100 листов несут на себе следы правок текста рукой Полякова, более 50 страниц — уникальное собрание нерасшифрованных рукописей Виктора Николаевича.

Данная статья — попытка профессионального историка, не знавшего Полякова лично и не отягощенного впечатлениями совместных встреч и работы, вне сложившихся стереотипов, с помощью архивных документов дать читателю своё видение личности первого генерального ВАЗа. Это частный взгляд человека, попытавшегося отойти от субъективного, часто заслуженно комплиментарного, но всё же в чём-то идеалистического восприятия В.Н. Полякова, перейти от стадии накопления воспоминаний о нём к осмыслению этой многогранной и противоречивой личности.

Продолжение на 6-й стр.

# ПОЛЯКОВ. ДРУГИМИ ГЛАЗАМИ



Начало на 1-й стр.

## ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ

АВТОВАЗ был порождением прежней, советской государственности. В определенной степени и Поляков на ВАЗе — полномочный представитель достаточно авторитарной, жесткой и жестокой, мобилизационной государственности, главным лозунгом бытия которой было — "победа любой ценой". В этой системе политической власти, на самом её вершине, были разные по степени своей порядочности и уровню профессионализма люди. В.Н. Поляков был из добросовестного меньшинства.

Впрочем, как и А.Н. Косыгин, председатель Совета Министров СССР времен становления и первых двадцати лет развития ВАЗа, с которым их очень многое, даже чисто внешне, роднит. Поражает явная схожесть портретных характеристик генерального директора автозавода, которые мы многократно встречаем в книге А.А. Шаврина "Поляков глазами современников" (2003), и премьер-министра, которую дали его непосредственные подчиненные и сторонние наблюдатели: "Косыгин не выделялся среди окружающих: худощавый, высокий, со спокойным взглядом внимательных глаз; некоторая суховатость, сдержанность; он никогда не зрubil, не кричал, не стучал кулаком по столу, разговаривал ровно, очень редко смеялся. Все это не мешало ему прерывать отдельные "ораторов", которые, излагая простой вопрос, начинали произносить длинную речь; умел искренне радоваться шутке, был добрым и честным человеком... Человек такого типа мог бы возглавить крупную корпорацию вроде "Форда"... но не кажется способным руководить политической партией. ...Косыгин поднялся наверх главным образом благодаря своей абсолютной преданности любому делу, которым он занимался, начиная с работы на Ленинградской текстильной фабрике... Пристрастие Косыгина к логике будет полезно для русской экономики, да и во многих других областях оно окажется новшеством... Он был немногословен, его эрудиция позволяла ему быстро ориентироваться в ситуации; обширность его знаний; порой он бывал резок, но всегда в пределах определенных рамок корректности... Был весьма прост и не любил словопрений, восхвалений и подхалимства". Многие узнают в этом портрете именно В.Н. Полякова.

Поляков, подобно Косыгину, не вписывался в систему, был там чужаком. Ветераны ВАЗа отмечали: "Когда Виктор Николаевич переместился в Москву, в кресло министра, он стал применять там ту же систему работы, что и на ВАЗе... И этим он не пришелся к московскому двору, где люди умели соблюдать внешние приличия, а внутри, по природе своей, были крайне беспринципными... Люди типа Полякова плохо уживались в Москве. И хотя он сам почти москвич, он оттуда, но не с ними. Белая ворона".

И тот и другой совершили свой карьерный взлет после смещения Н.С. Хрущева. Будущий премьер Косыгин, по свидетельству историков, поддерживал заговорщиков и даже выступил с небольшой обличительной речью на октябрьском 1964 года пленуме ЦК КПСС. Виктора Николаевича, имевшего к тому времени опыт работы одним из руководителей столичного совнархоза (московского правительства) и генерального директора МЗМА, пригласил для работы своим заместителем во вновь созданное министерство автомобильной промышленности А.М. Тарасов, первый глава минавтопрома в СССР, также входивший в антихрущевский круг.

Полякову, вероятно так же, как и Косыгину, не импонировала личность Хрущева: он не принимал, будучи руководителем автозавода в Москве, позицию Хрущева, достаточно апатично относящегося к увеличению производства легковых автомобилей в СССР. С другой стороны, как производственника его не могло оставить

равнодушным, что именно Хрущев в годы работы Полякова на МЗМА разрешил продажу населению легковых автомобилей, чем, собственно, заложил фундамент для дальнейшего появления проекта века "ФИАТ-ВАЗ".

Физическая и душевная усталость от постоянной бдительности времен репрессий, непоследовательных реформ Хрущева, личные качества нерядового порядка — аскетизм, скромность жизненных проявлений и потребностей, чуждость сентиментальности, неуклюжесть, крайняя жесткость в постановке вопросов и процедуре их разрешения, военно-мобилизационный подход ко

правительства и уже с трибуны сессии Верховного Совета СССР объявили о сборке автомобилей в апреле 1970 года...

В отношении к подчиненным Поляков не делал разницы между высокопоставленным руководителем и работником среднего звена, его вежливость не была разносортной, и если суть дела обязывала его принять меры, он был равно тверд со всеми. Показательно в этом отношении его письмо специалисту ВАЗа в Турин, где он указывал на слишком вольное превышение своим подчиненным служебного положения, хотя и допущенного в интересах дела.

Приведенный выше отрывок речи Полякова на совещании свидетельствует о его частых контактах с рабочими, настолько частых, насколько мог себе это позволить загруженный делами генеральный директор. Он всегда обращал внимание на обеспечение условий труда и быта персонала ВАЗа. На одном из совещаний он принял решение о немедленном выселении работников промышленного и гражданского УКСов ВАЗа из их квартир в Старом Тольятти и переселении их в новостройки рядом с заводом. Только лишь потому, что они не реагировали на жалобы работников на неубористость дорог, плохую работу столовых, нерегулярную работу автотранспорта. "Пусть живут там же и на себе испытывают эти неурядицы, если не могут работать лучше".

Как человека Полякова отличала особая скрупулезность в оформлении служебных бумаг, он требовал аккуратности и профессионализма: "перепечатайте это грамотно", "напечатайте это аккуратно", "напечатайте это правильно" — многократно встречающийся текст записок Полякова. В этих резолюциях — особый контроль за рядом служебных бумаг и факты высокой работоспособности Полякова как генерального директора: архивные папки полны его рукописями. Огромное количество многостраничных документов Виктор Николаевич писал сам, не прибегая к чьей-то помощи: здесь и тексты приказов по заводу, и проекты отчетов для коллегии минавтопрома, тексты его собственных докладов Косыгину и бюро обкома КПСС, письма своим соратникам в Турин, проекты статей в газету "Правда". Несмотря на статус заместителя министра, все задания своих служебных командировок он писал от руки и обязательно подписывал у А.М. Тарасова.

Поляков не мог не быть осторожным человеком: он мужал и становился специалистом в то время, когда лишнее слово могло и стоило жизни. Поэтому не удивляют такие пассажи из стенограммы его совещания: "Товарищ Н..., я не согласен, что нужно разрешать каждому из отдела смежных производств разговаривать с Туринком, тут мы можем попасть в большие неприятности, разговаривать нужно уметь, все разговоры прослушиваются..."

Поляков всегда был предельно внимателен к документообороту — в архиве множество записок с его особым указанием, в какой папке сохранить документ. Видимо, это следствие стремления всё сделать самому и опасения передоверить дело, выпустить из внимания "мелочи", которые могли потом навредить, помешать.

## СТИЛЬ ОТ ПОЛЯКОВА — "ВАЗОВСКИЙ СТИЛЬ"

А.Г. Зибарев как-то назвал Полякова двигателем внутреннего сгорания автосервиса. Он был просто двигателем. Такое ощущение, что вся его жизнь — это испытательный стенд силовых агрегатов и ему, Полякову, нужно без остановки отработать положенное кем-то свыше количество часов. Чего тут больше — воспитанного жизнью предельного аскетизма или задавленной в себе личной жизни, но без работы, судя по исследуемым источникам, Поляков не сидел никогда. Если не работал, значит — спал. Если не спал — значит, работал. Как пример — копия его командировочного задания, бланк которого всюду, где был свободен от типографской краски, заполнен его убористым, бисерным почерком: 40 строчек, обозначенных заголовком "Вопросы к постановке", — перечень проблем, названий комплектующих, детали контрактов — всё, что было предметом его работы в служебной командировке в Польше в январе 1970 года. Где он набрасывал черновик? В зале ожидания аэропорта, в самолете? Он всегда был в деле и предельно лаконичен в этих делах.

При всём разнообразии писем наших работников из Турина Полякову и его писем в Турин их объединяет единый стиль, несомненно, поляковский. Письма В.В. Каданникова или Е.А.

Башинджагана могли быть многостраничными или умещаться на одном листе, но все они состояли строго из трёх частей и в строгой пропорции: приветствие, суть дела, три-четыре строки эмоций по поводу общения с ФИАТом и слова прощания. Основной текст писем подразделен строго по пунктам, где каждый абзац обозначен цифрой. Чётко, по-деловому, без излишних подробностей. Письма Полякова в Турин редко "выползали" за границу полутора-двух страниц, предложения — в одну-две строки, как выписка из проекта решений.

В деятельности Полякова изначально проявлялись качества руководителя, которые были присущи именно ему. Они становились предметом восхищения, легендами, о которых любят вспоминать вазовские ветераны. Первый генеральный директор имел привычку "своими ногами" инспектировать завод. Ненавязчиво, глазами, паузой в разговоре обращал внимание на брошенную ветوشь, не по технологии поставленную тару. Видимо, работников завода нужно было приучать к культуре производства, но должен ли это делать генеральный директор? Готовясь к совещанию в августе 1969 года с отделом по работе с иностранными специалистами, Поляков пишет план-набросок тезисов по вопросам, которые необходимо обязательно решить. Один из них — "Санузлы — забиваются! Очистить!" — цена государственной системы, в которой генеральный директор производственного комплекса не мог иногда не думать о чистоте сортиров? Это — во многом дань прошлому жизненному опыту, когда руководители промышленности иногда несли ответственность собственной жизнью за проявленную подчиненными халатность.

Личный аскетизм В.Н. Полякова, на который невольно равнялись остальные, формировал и его рабочие качества, которые он неосознанно тиражировал среди своих подчиненных и на ВАЗе в целом, формируя то, что потом стали называть "вазовским стилем": крайняя добросовестность, ответственность во всём, "каждый должен нести свой чемоданчик", поиск не причин, а путей решения проблемы. Работа по максимуму, допоздна, насколько этого требовало дело. "Работаем до Полякова" — так обозначали свой рабочий график многие его подчиненные и соратники, которые не могли позволить себе уйти с работы до тех пор, пока в кабинете генерального горел свет. Поляков с самого начала внедрял на ВАЗе этот комплекс принципов организации производственной деятельности, "комплекс Полякова" — жесткую авторитарную схему, которая во многом позволяла работать легко и предсказуемо.

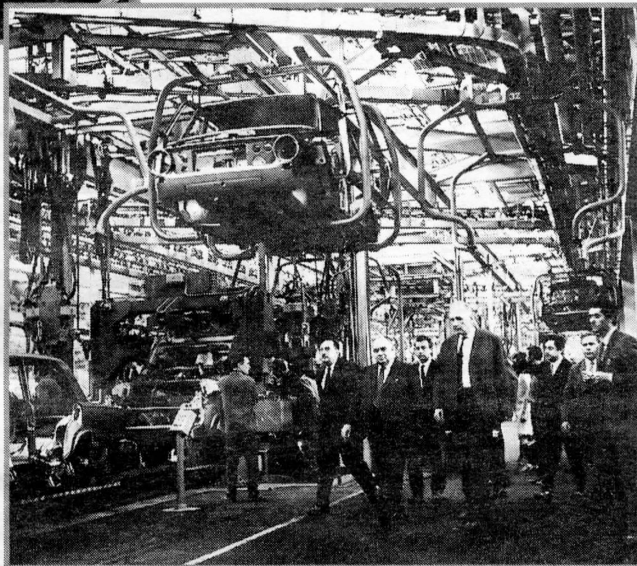
С одной стороны, в условиях восстановления экономики это позволило создать на пустом месте глобальный территориально-производственный комплекс. И, вероятно, правы те, кто считает, что Волжский автомобильный завод мог быть построен лишь при социализме, при плановой системе ведения хозяйства. Требуется добавление — при той командно-административной системе, когда всё личное жестко подавлялось общественным в интересах государственного дела, иные подходы не приживались, а человек рассматривался лишь как материал для достижения провозглашенных партией целей.

Рыночный по своей природе проект АВТОВАЗа не мог не быть отчасти деформирован тем, что его строительство возглавлял и направлял человек жесткой внутренней системы. Что стало проявляться после ухода Полякова в 1975 году на должность министра: его перемещение по вертикали управления вызвало цепную реакцию постепенного вымывания тех личностных черт, которые он привнес в организм предприятия, вымывания "вазовского стиля" управления автозаводом. По свидетельству ряда очевидцев, жесткая поляковская система постановки дела без осознанного воспитания, выращивания преемника (что вообще свойственно природе тоталитарной власти) почти сразу начала давать сбои. Как иллюстрация — многие вспоминают не только пунктуальность Полякова, жесткий регламент проводимых им совещаний, но и тот факт, что первое же заседание правления завода после ухода Виктора Николаевича на должность министра началось с опозданием на пятнадцать минут. Может быть, и с этого в том числе опоздания началось ослабление коэффициента жесткости несущих опор Волжского автозавода.

...Миновали кризисные времена, и сегодня отчетливо ясно многим, что заложенная В.Н. Поляковым жесткая система управления производством, подхваченная как эстафетная палочка в тяжелые 90-е годы В.В. Каданниковым и А.В. Николаевым, удержала АВТОВАЗ от распада.

### А. СТЕПАНОВ

Фото из архива отдела рекламы ДСО Автор выражает благодарность В.К. Исакову и сотрудникам управления по делам архивов мэрии г. Тольятти за оказанное содействие в работе.



всему, в том числе и к людям, — вот та совокупность черт первого руководителя ВАЗа, которая вместе с ресурсами всей страны дала, с одной стороны, достойный результат — АВТОВАЗ, с другой — одновременно была механически заложена в природу этого предприятия.

## ДОКУМЕНТЫ СВИДЕТЕЛЬСТВУЮТ

Архивные документы представляют пеструю картину личных и деловых качеств первого генерального директора. Часть их свидетельствует о крайней деликатности Полякова как по отношению к людям, так и в решении столь же деликатных служебных вопросов. Добрый десяток его записок содержит текст: "Только для личного пользования", "Только адресату", "Сохраните в вашей специальной папке", "Держите в сейфе". Эти резолюции касались не только конфиденциальных тогда вопросов взаимоотношений с ФИАТОМ, но и жизненных проблем отдельных работников ВАЗа, которые в рабочей круговерти попадали подчас в серьезные беды (их имена скрывались в специальной папке Наумовой и никогда не предавались широкой огласке).

В отношении к подчиненным он был, как правило, вежлив. Так, в письме А.А. Житкову в Турин он писал: "Очень рад и благодарю за систематическую и подробную информацию, хотя сам я не могу ответить Вам тем же". Но бывал и чрезвычайно жесток, холодно и требовательно вежлив в ситуациях, когда чья-то безответственность грозила срывом в работе: "Тут отдельные товарищи... заявляют, что они не знают, что фиатовцы изменили в техусловиях. Разрешите мне вам заметить: не знает тот, кто не занимается работой. Кто занимается, тот знает. У нас такое же положение имеет место с питанием, когда товарищи не знают, что у рабочего нечего есть. Такое же положение на вчерашний день остается в КВЦ, когда товарищи руководители не знают, что у рабочего нет элементарных инструментов. Тоже не знают, потому что не ходят и не разговаривают с рабочими. Такое же положение и у вас... Что это такое, когда специалист завода не знает, какие пришли изменения? Что значит не знать? Не зная — свидетельствует об отсутствии деятельности. Тут нечего никого винить". Таких фрагментов заседаний суженной дирекции ВАЗа, к сожалению, много. Полякову часто приходилось встряхивать своих подчиненных. Кулаком по столу он, вероятно, и не стучал, но подобного рода публичная порка — свидетельство вынужденной диктатуры. Вынужденной, потому что сроки поджимают, партийный надзор не дремлет, подрачки срывают обязательства, а завод нужно запускать в полном соответствии с постановлением партии и