

ПЕРВЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ВАЗа: РОЛЬ И МЕСТО В ИСТОРИИ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ, ВАЗа, РЕГИОНА И СТРАНЫ

ШАВРИН А.А.,

*руководитель литературно-издательской группы
дирекции по связям с общественностью
ОАО «АВТОВАЗ»*

Популярный лозунг тридцатых годов «Кадры решают все» уместно трансформировать в иной по сути – «Руководящие кадры решают успех».

Если мысленно припомнить наиболее успешные крупные проекты – и не только технико-экономические, но и политические, военные, даже социальные и культурологические, – мы обязательно увидим во главе их сильную руководящую группу во главе, как правило, с ярким, выдающимся деятелем. В свою очередь, распад такой группы приводит, как правило, к деградации основной, целевой задачи.

Пример Волжского автомобильного завода – лучшее подтверждение тому. Если ВАЗ сумел преодолеть многочисленные штормы и водовороты своей скоро сорокалетней истории, то это, в первую очередь, благодаря когорте своих руководителей, тем, кто прокладывал курс и стоял у штурвала, обеспечивая устойчивость большого вазовского корабля.

И первым, без сомнения, надо назвать В.Н. Полякова, принявшего на себя всю полноту ответственности за этот уникальный проект. Один из последних «могикан», из тех «красных генералов» и «красных директоров» типа Орджоникидзе, Тухачевского, Лихачева, Королева, которые сумели в невероятно тяжелых, подчас критических условиях и в предельно сжатые сроки создать могучее государство. Один из тех людей, для которых девизом, аксиомой жизни всегда являлось – «Жила бы страна родная, и нету других забот». Представляется, что эта генерация, способная не только требовать с других, но и умеющая сама соответствовать этим требованиям, навсегда осталась в прошлом.

Подробный рассказ о том, что составляло (и составляет!) стиль работы этого человека, приведен в вышедшей полгода назад под моей редакцией книге «В.Н. Поляков глазами современников». Если свести все к единому тезису, выделяется главное: глубокая внутренняя убежденность в правоте своих принципов, служение не личностям, не сиюминутным потребам, но ДЕЛУ, ИДЕЕ, ИНТЕРЕСАМ страны; заблуждения тоже искренние, под углом проведения тех же принципов; прежде всего государственный. По-своему драматичная, даже шекспировского уровня личность, сумевшая за последние десятилетия очень много пропустить через себя, проводя постоянно свою внутреннюю перестройку, не приспособляясь, а корректируя под реалии жизни, не останавливаясь в собственном развитии. Эти качества не потерялись, не деформировались и на излете его лет, тогда, когда наступили новые времена рыночных отношений, когда Поляков оказался, по сути, в другой стране, в другой политической и экономической формации.

Именно эти стороны его личности во многом определяли его роль, его стиль деятельности не просто как руководителя многотысячного коллектива, но опять же государственника, умевшего организовать, мобилизовать на решение задач большого вазовского проекта сотни и, наверное, даже тысячи организаций, предприятий, и не только Советского Союза, но и многих зарубежных стран.

Чем глубже вникаешь в перипетии огромной, поистине титанической работы, тем больше поражаешься масштабам (и реальной результативности) личности этого человека. Который воспитывал, учил других прежде всего своим личным примером – организованности, требовательности, исполнительности, четкости, умению ничего не забывать, умению мыслить абстрактными категориями, причем, не только дня сегодняшнего, но и перспективно, умению видеть за любым делом конкретного человека. Примером чему могут во многом стать приказы первого генерального директора ВАЗа, его памятные записочки – «дацзыбао». За ними так много поучительного, полезного и для сегодняшнего дня, что вспоминаешь приснопамятную Екатерину II, которая, прежде чем подписать иной государственный рескрипт, советовала посмотреть, а что по данному поводу сказано «у Петра Алексеевича», великого реформатора и организатора российского государства. Школу, а, точнее сказать, поляковскую академию отношения к жизни, к работе, умению организовать себя и других, прошли тысячи вазовцев.

Менее десяти лет непосредственно возглавлял В.Н. Поляков Волжский автомобильный, но основы, заложенный им заряд энергии отзываются и до сих пор.

Никак нельзя утверждать, что последующие первые руководители АВТОВАЗа были сделаны «по колодке» Полякова. Более того, каждый из них по-своему ярко индивидуален. Но в них, в их личностях нашло отражение главное, «поляковское» и вазовское, – глубокая самоотдача, служение делу и заводу.

Не надо думать, что все складывалось очень ровно, и рисовать развитие Волжского автомобильного в благостных тонах. Достаточно вспомнить «провода» второго генерального А.А. Житкова – человека высокообразованного, глубоко интеллигентного, большого специалиста, крайне много отдавшего становлению завода. В.Н. Поляков, уже будучи министром автомобильной промышленности, пошел на его отставку, видя, что многолетний соратник не обеспечивает уже должной отдачи.

Несколько решительный и тоже в чем-то глубоко драматичный, особенно на фоне своего предшественника, поступок третьего генерального директора В.И. Исакова. Который, пусть даже и не исчерпав еще до конца своего внутреннего потенциала, нашел в себе силы чуть ли не на следующий день после достижения пенсионного возраста, уйти в отставку, чтобы освободить поле деятельности для более молодых, и продолжая служить ВАЗу в весьма неопределенной тогда должности советника. Деликатности, глубокой внутренней порядочности его действий в эту пору можно лишь поражаться.

Эти примеры, кстати, позволяют коснуться очень непростой по-своему, но крайне важной для любого трудового коллектива темы ротации кадров. Оказывается, тот же В.Н. Поляков, по завершению в основном строительства завода и выходу его на проектную мощность, стал не только не удерживать «московский» исход из Тольятти руководящих кадров, но в чем-то даже активизировал его (достаточно вспомнить имена Е.А. Башинджагяна, С.П. Поликарпова, П.М. Кацуры, А.С. Евсеева, Б.Г. Карнаухова и др.). С целью открыть возможности для роста, выхода на командные посты, развития следующего, но уже чисто вазовского поколения специалистов страны.

Непросто сложился приход к руководству АВТОВАЗа В.В. Каданникова. Он стал в 1988 году победителем первых в истории страны и завода альтернативных общественных выборов генерального директора. На заключительном этапе главными его соперниками оказались А.В. Николаев и Н.В. Ляченков. После определения победителя руководством Минавтопрома и отделом машиностроения ЦК КПСС «проигравшим» были подобраны неплохие должности на других предприятиях отрасли: логично считая, что двум, а тем более трем столь могучим, да еще соперничающим «медведям» в одной «берлоге» не ужитья. Однако, ночь после выборов закончилась общей банькой, где Каданников, Николаев и Ляченков пришли к выводу, что личные амбиции надо убрать в карман и продолжать совместно служить выросшему их родному заводу. Надо признать, что «банный договор» ни разу не был нарушен.

Ничего удивительного, что после ухода Каданникова в правительство в 1996 году, он передал свой пост А.В. Николаеву – в самом прямом смысле в соответствии с армейской формулой: «Пост сдал. – Пост принял». Обеспечив прямую преемственность действий и стабильность руководства, что было предельно важно в тот очень трудный для завода период.

Известно, чем закончилось для В.В. Каданникова «хождение во власть». Но, когда спустя год определилась его личная судьба (ведь мог вчерашний вице-премьер подыскать себе тихую синекуру на том же дипломатическом поприще), он решил вернуться на ВАЗ. Даже отлично понимая, что может вновь всплыть ситуация «двух медведей» в одной берлоге. Однако, как и десять лет назад, состоялось (тут я могу строить лишь предположения) джентльменское соглашение: Каданников возглавил Совет директоров АВТОВАЗа, а Николаев остался президентом-генеральным директором. И дело опять же не в том, что они стали великолепно дополнять друг друга. Четкое разграничение обязанностей и полномочий, стараясь по-возможности не дублировать и не мешать, – все это не просто очень дорогого стоило, но способствовало выживанию, успешному развитию акционерного общества.

Закономерным развитием этой логики действий (и корпоративной культуры управления) стал приход к руководству ОАО в 2002 году В.А. Вильчика – опять же со своим особым стилем и почерком действий, со своими новыми, весьма специфическими задачами. Он, по сути, стал представителем прихода во власть «младовазовцев» – поколения, начавшего свою трудовую карьеру и сделавшим себя полностью здесь, на ВАЗе. Поколение,

которое во многом будет определять стратегию развития огромного коллектива и миллионов людей, в той или иной мере связанных с легковым автомобилестроением, на ближайшие годы.

Тем отраднее констатировать преемственность, развитие сложившихся на Волжском автомобильном заводе традиций, стиля работы, управления, отношений, – всего того, что обеспечило не только выживание, но и успешное (особенно в сравнении со многими другими промышленными предприятиями страны) крупнейшего автомобильного концерна России. Когда нередко, как перчатки, а то и чаще, менялись не только ведущие управленцы, но и собственники предприятий.

Волжский автомобильный сумел счастливо избежать всех этих «переделов» власти и собственности, укрепить последовательный вектор своего развития, самим своим существованием в сегодняшнем дне подтвердить важность сохранения принципов преемственности – с опорой на традиции и в то же время с нацеленностью на непрерывное, соответствующее требованиям научно-технического прогресса развитие.