

К. МАНДЖАРИНО, вице-президент фирмы "КОМАУ" (Италия), первый руководитель технической делегации ФИАТ на строительстве ВАЗа



ВАЗ-ФИАТ: ^{dem} ^{Кр.} НАЧАЛЬНЫЕ ЭТАПЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

Что же предшествовало созданию АВТОВАЗа, каковы были фазы проекта и особенности строительства вашего большого завода?

Как известно, крупный автомобильный завод строился начиная с 1967 года, выполняя исключительно напряженный и краткосрочный план реализации с тем, чтобы произвести запуск по полному производственному циклу уже в 1970 году, а за три последующих года добиться производительности, предусмотренной проектом – 660 тысяч автомобилей в год. Я напомню эти исторические даты с тем, чтобы подчеркнуть: речь шла о рекордных темпах создания промышленного комплекса, эпохальном рекорде мирового значения.

Наряду с темпом производственного роста существовал большой рынок, нуждающийся в автомобилях на громадной территории республик, входящих в СССР, и на геополитической территории, называемой в то время СЭВ (Совет экономической взаимопомощи, экономический союз ряда бывших социалистических стран. – Ред.).

Промышленная сделка поразила мир, особенно учитывая тот факт, что речь шла не только о реализации за такое короткое время заводских размеров, но и о подготовке необходимой рабочей силы (специалистов, кадров, руководителей, заводского коллектива), создании условий проживания и одновременно о развитии сбытовой и сервисной сети для большого количества автомобилей, выпускаемых на рынок, с учетом климатических условий и дорожной сети, находившихся в то время в критическом положении.

Нельзя забывать, что по политико-экономическим причинам завод должен был стать автономным промышленным предприятием, а следовательно, включать производственные процессы преобразования материалов, ремонт и обслуживание всех средств производства. За короткий период от нулевой отметки должен был появиться завод с полным и единым производственным циклом.

Стратегическое решение, принятое советским правительством, состояло в том, чтобы в пять раз увеличить объем производства автомобилей за короткое время. Только таким образом можно было бы удовлетворить потребности советских людей в данном товаре и мобильности передвижения по такой огромной территории.

С учетом всего сказанного, вне всякого сомнения, речь шла об

очень смелом решении правительства, возглавляемого **Косыгиным**: включить это строительство в пятилетний план 1965–1970 гг. Для этой цели были ассигнованы большие финансовые ресурсы, взятые прежде всего от экспорта сырья и сырьевых энергетических ресурсов. Такому решению способствовал также технико-экономический вклад, предоставленный крупным государственным итальянским предприятием "ЭНИ", возглавляемым в то время **Энрико Маттей**, который согласился со сбытом советского сырья в Западную Европу путем строительства маслпровода и газопровода.

Рост производства автомобилей в СССР обозначал в те годы главный путь для модернизации страны. И это в эпоху, когда СССР в западном мире воспринимался как страна, производящая в основном военное и ракетное вооружение!

Необходимо помнить, что в первую половину 60-х годов между СССР и США были весьма напряженные отношения. Так называемая "холодная война" была в этот период очень "жаркой": возведение Берлинской стены и попытки полностью изолировать его западную часть, поставка ракетно-ядерных баз на Кубу могли привести к третьей мировой войне с использованием ядерного оружия.

В такой атмосфере высокой напряженности в политических отношениях с США и Западной Германией было немислимо прибегнуть к необходимому сотрудничеству в промышленной

сфере с фирмами этих стран для реализации инициативы АВТОВАЗа. С другой стороны, министерство автомобильной промышленности, в компетенцию которого входила реализация плана проектирования и строительства нового гигантского автозавода, не было уверено в том, что оно готово самостоятельно воплотить в жизнь промышленный проект такого масштаба.

Для этого требовалось располагать твердыми знаниями технологий и опытом работы в производственной деятельности, которые приобретаются в течение десятков лет и которые можно было найти только в Америке и в некоторых странах Западной Европы.

В любом случае выбор партнера мог пасть на уже утвердившуюся фирму, способную разработать проект, осуществить подготовку крупносерийного производства автомобилей, функциональных и конкурентоспособных как по стоимости, так и по своим эксплуатационным качествам.

Исходя из политических соображений и промышленной обстановки того времени партнером могла быть только французская или итальянская фирма.

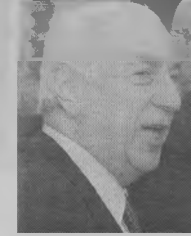
Правительство Италии того времени своевременно приступило к активным действиям, создав необходимые условия для взаимобмена и предоставив в распоряжение соответствующие кредитные линии для поставки проекта, оборудования и комплексной системы производства. Так же поступило и правительство Франции.

Фактически соревнование за сотрудничество в промышленной сфере велось между двумя фирмами – ФИАТ и Рено. Последняя, будучи в то время государственным предприятием, была связана определенными обязательствами перед собственным правительством, во главе которого стоял **Шарль Де Голль**, который считал, что победа в соревновании очень важна как для престижа, так и для будущих стратегических и коммерческих связей между СССР и Францией.

Но победила фирма ФИАТ, прежде всего потому, что смогла предложить лучшие технические, экономические и коммерческие условия, необходимые для реализации задач, предусмотренных по плану: она взяла на себя обязательства поставить все необходимое технологическое "ноу-хау"; доказала свою способность гарантировать поставку оборудования и специальной оснастки согласно предусмотренному плану инвестиций; проявила готовность в оказании помощи в обучении русских техников и специалистов в своих производственных цехах и технических центрах, а также в монтаже оборудования и запуске производства на АВТОВАЗе.

Отмечаю, что более тысячи итальянцев, техников и специалистов участвовали в сооружении завода, пребывая по очереди длительное время в Тольятти. Я часто встречаю некоторых ветеранов ФИАТа и могу свидетельствовать, что все они гордо хранят память о проделанной работе и горды тем, что участвовали в реализации этого большого проекта. При совместной работе ради общей цели, под хорошим руководством здесь, в Тольятти, между нами установились дружеские отношения, которые поддерживались и потом, даже если впоследствии случаи для встреч выпадали всё реже и реже...

Е.А.БАШИНДЖАГЯН, ветеран АВТОВАЗа, первый технический директор Волжского автомобильного завода



ВВЕДЕНИЕ В ИСТОРИЮ АВТОВАЗА

АВТОВАЗ – организм, который зиждется на экономике, существует благодаря экономике и действия которого определяются экономическим эффектом от его деятельности. Многие моменты его прошлой истории продолжают быть актуальными для понимания дня сегодняшнего.

Систематическое, выверенное решение вопросов развития производств комплектующих и материалов было положено еще при создании ВАЗа, что в короткий срок преобразовало всю союзную промышленность. Участие наших советских поставщиков в обеспечении производства изделиями сопрягалось с участием стран СЭВ, на долю которых пришлось около 50% всех поставок. Мы остановились на этой цифре с тем, чтобы в случае любых отказов или чрезвычайных ситуаций, которые могли иметь место на за-

дохода в бюджет страны. Во-первых, это особенности проекта завода и условия, предопределившие темпы строительства – система проектирования, полный отказ от СНИПов и ГОСТов, решение правительства на использование западных норм, доверие правительства, разрешение нанять персонал без согласования с партийными структурами. Решали вопросы зарплаты, жилплощади. И дело двигалось.

Причины задержки строительства завода. Почему до настоящего времени ВАЗ продолжает функционировать? Здесь

...Начав массовое производство автомобилей и распределяя их в большинстве своем "населению", советское государство фактически гарантировало, что миллионы его граждан окажутся в тенетах, по сути, частных отношений, которые были идеологически враждебны и зачастую противоречили советским законам. Вместо попытки заставить зверя частного предпринимательства, брежневский режим, в сущности, сдался. Появление личных автомобилей, каким бы извилистым ни был путь их приобретения, не вписывалось в государственную идеологию.
(Льюис Генри Сигельбаум, профессор истории Мичиганского государственного университета, США)

главное в подходах к оснащению завода, методах его оснащения и кадрах. АВТОВАЗу, единственному в СССР на тот момент, было разрешено набирать и готовить персонал на стадии строи-

тельства. Ни одну очередь еще не запустили, а было уже набрано 28 тысяч человек. Набирались в первую очередь наладчики, инструментальщики, технологи, конструкторы, которые потом, когда завод уже начал работать, сумели быстро поднять профессионализм остального коллектива. И этот квалифицированный коллектив часто удивлял западных наладчиков. Они, бывало, утверждали, что наладка линии займет шесть месяцев. Наши ребята на сложнейших линиях делали это в два раза быстрее.

Организация очередности пуска, система вывода на проект. Ничего бы не было, если бы не приняли по существу и не привели в соответствие с нашей ментальностью систему организации труда и оплаты! Это было совершенно новое дело. Начисто отказались от системы сдельной оплаты, ввели повременную-премиальную, разработали еще ряд мер, которые позволяли главным сделать не количество продукции, определяемое инженерным расчетом, а её качество. Дивиденды же начислялись за улучшение качества, культуру производства и так далее.

Как "Жигули" изменили уровень жизни людей? Ценовым уровнем и обеспечением доступности автомобиля. Это важный нюанс. Были поставлены ограничения: цена автомобиля должна быть ограничена 52 средними зарплатами работника. И этого норматива придерживались жёстко по всем направлениям: и по закупке материалов, и по трудоёмкости, и по затратам на ремонт.

Таковы общие моменты прошлой истории ВАЗа, предопределившие во многом его дальнейшее существование. Опираясь на них, можно строить и рассчитывать перспективы, определять, в каком направлении должны приниматься решения органами управления для эффективного развития отечественных товаропроизводителей. Для того чтобы такие организмы, как ВАЗ, существовали. И это немаловажная задача, если учесть, что АВТОВАЗ наполняет своей продукцией 60% автомобильного рынка России. И не собирается сдавать завоеванных позиций.

Москв, 8 октября 2003 г.
Материалы подготовил А.Е. СТЕПАНОВ

Борьба за право строить автогигант на своей территории велась беспощадная и тяжелейшая. Был привлечен Институт АН, проанализировавший целый ряд данных, которым должны были отвечать намеченные площадки. Тольятти отвечал очень многим требованиям. **А.Н.Косыгин** был сторонником ярославского варианта. Министр **А.М.Тарасов** приехал осматривать тамошнюю площадку, увидел там чибиса и тут же уехал: там, где есть чибис, подпочвенные воды очень близки к поверхности. Строить там завод нельзя.

Косыгин был сторонником и восточного варианта. Когда мы уже "вошли в игру", до нас доходили слухи, что он хотел с помощью ВАЗа оживить строящийся БАМ, который сегодня омертвлен и ничего не дает, так как лишен солидных пассажиро- и грузопотоков туда и обратно. Подходы к выбору, методы выбора площадки – болезненный процесс, который был полон субъективизма. Много было, как сейчас говорят, приёмов, близких к пиару...

Финансовые средства для проектирования и строительства. 320 миллионов дал итальянский инвестиционный банк под 6,5%. Дальше уже сам завод к 1972 году очень быстро, в результате четкой организации окупил себя. А весь комплекс, включая Новый город – в 1973 году. Вот отсюда и деньги. Сначала "давальческие", потом – свои.

Гораздо важнее вопрос, почему оказалось возможным столь быстро и столь эффективно построить завод, дать самоокупаемость и давать впоследствии каждый год 1% от национального

Для строительства завода было поставлено:

- Автомобили, бульдозеры, краны, сварочные аппараты, механизмы – 166 заводов из 101 города;
- Электро- и радиоматериалы, лаки, краски, растворы, инструменты, запчасти – 1150 заводов;
- Стройматериалы – 200 предприятий из 40 городов;
- В 1967-1968 гг. было разгружено 153 тысячи вагонов;
- А также: 157 типов электродвигателей, 83 типа низковольтной аппаратуры, 280 марок автомобилотехники, 10 тысяч наименований запчастей, 20 марок металлопроката, 940 наименований материалов от 1700 заводов.

