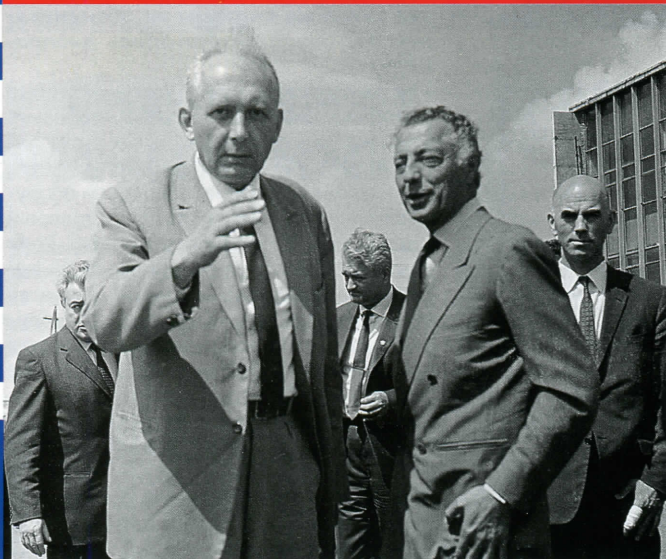




ВАЗ для меня - это всё!

Интервью
подготовил
Владимир Исаков

В.Н. Поляков родился 3 марта 1915 года в Томске. Трудовую деятельность начал в 1930 году учеником слесаря. Совмещая работу на производстве с учебой, успешно окончил в 1938 году Московский автомобильно-дорожный институт. С 1938 по 1946 год служил в армии. Участник Великой Отечественной войны. В 1946-63 годах прошел путь от инженера-испытателя до директора Московского завода малолитражных автомобилей. В 1963-65 годах - заместитель председателя, председатель Совета народного хозяйства Москвы. В 1965 году назначен заместителем министра автомобильной промышленности СССР, в августе 1966 года назначен генеральным директором строящегося Волжского автомобильного завода, который возглавлял до 1975 года, когда был назначен министром автомобильной промышленности СССР. С 1986 года на пенсии, но продолжает работать экспертом АО «АВТОВАЗ». В.Н. Поляков награжден четырьмя орденами Ленина, орденами Трудового Красного Знамени, «За заслуги перед Отечеством» IV степени. Ему присвоено звание Героя Социалистического Труда. Фронтовые заслуги отмечены орденами Красной Звезды и Отечественной войны I степени. В.Н. Поляков избран почетным гражданином Тольятти.

Виктор Николаевич, через призму времени многое в истории нашей страны воспринимается по-иному. Изменилась ли Ваша оценка решений по выбору стратегического партнера в создании ВАЗа, принципиальных решений по конструкции автомобиля, технической политике?

В целом оценка эта не изменилась. Решения были правильными, но нужно иметь в виду, что в тот период, в 1964-66 годах, процветала «холодная война» и отношения с западными государствами были очень натянутыми. Тогда оказалось, что в отношениях нашей страны с Италией и Францией создались наиболее благоприятные условия для начала сотрудничества в области гражданской промышленности. По ВАЗу обсуждался вопрос возможности заключения контракта с фирмами «Рено» или ФИАТ. Более благоприятными условия оказались с ФИАТом в Италии. Сначала развернулось сотрудничество с химическим концерном «ЭНИ», затем началась выработка соглашения по созданию ВАЗа. Конструкция автомобиля оказалась удачной и по своим параметрам, и по техническому уровню для того периода. Техническая политика ФИАТа по существу отражала опыт мировой автомобильной промышленности. ФИАТ тесно

сотрудничал с ФОРДом и практически знал решения, которые применялись другими крупнейшими автомобильными фирмами, поэтому опыт, который мы получили от ФИАТа, - это был опыт мировой автомобильной промышленности того времени.

Когда и при каких обстоятельствах родилась идея создания в СССР автомобильного завода по производству народной малолитражки? Есть ли реальный человек, являющийся автором идеи?

Идея родилась в первой половине 60-х годов. По моему представлению, автором ее был А.Н. Косыгин, председатель Совета Министров СССР.

Проекты вазовского масштаба, даже при высочайшем благословении государственного руководства, требовали огромных совместных усилий очень нерядовых специалистов. Кто были эти люди? При каких обстоятельствах Вам довелось познакомиться с их деловыми качествами?

Руководящие кадры ВАЗа подбирались в основном из трех источников - работников Министерства автомобильной промышленности, автомобильных предприятий министерства и предприятий Самарской области.

Кроме того, многие технические производственные кадры комплектовались с крупных оборонных предприятий Самары как по линии Министерства автомобильной промышленности, так и по линии Куйбышевского обкома партии. Нужно сказать, что руководящие кадры приходили на ВАЗ в основном из-за желания приобщиться к передовой технике мирового автомобилестроения и вообще участвовать в создании этого гигантского предприятия на новых основах.

Очень часто эти руководители бросали насиженные места и достаточно хорошие условия и переходили на ВАЗ далеко не из-за материальных соображений, которые во время строительства и пуска ВАЗа были весьма ограниченными. Деловые же качества достаточно быстро выявлялись работой в весьма суровых условиях, прямым участием в строительстве, в проектировании и в пуске подразделений завода.

Во время строительства на главном корпусе ВАЗа светилось табло: «До пуска завода осталось ... дней». Но бывало, что сроки эти не всегда исполнялись. Были ли критические ситуации, с чем они связаны, как находили решения?

Конечно, при строительстве ВАЗа были и критические ситуации. Вероятно, как и на любой стройке такого масштаба. Несмотря на то, что в практике нашей страны сроки строи-

тельства и пуска столь гигантского сооружения были минимальными и от начала строительства до пуска главного конвейера прошло всего 4 года, тем не менее при принятии решения о строительстве ВАЗа намечалось построить его за три года. Таким образом, несмотря на все меры, мы опоздали при строительстве на один год.

Наиболее напряженной была обстановка зимой 1969 года, когда мы не успели закрыть третью часть главного корпуса, в которой размещалось производство агрегатов шасси и автоматное производство. Итальянские специалисты, видя надвигающуюся зиму, предложили отсечь треть главного корпуса и начинать сборку автомобилей с импортными агрегатами. Мы с этим не согласились и приняли чрезвычайные усилия по закрытию отстававшей трети вплоть до применения пленочных перегородок и покрытий и обеспечили как изготовление собственных агрегатов и деталей, так и пуск тепла в эту часть главного корпуса в суровых зимних условиях.

Были и другие острые ситуации во время строительства, в том числе и затопление крупной насосной станции канализации во время паводка, обрывы всех электрических сетей в результате обледенения с отключением подачи в город воды. Но все эти экстремальные моменты мужественно преодолевались коллективами рабочих как в обеспечении самого массового производства, так и на ликвидации острых ситуаций. Высочайшая ответственность не только руководителей, но и всего персонала завода была одним из главных условий, позволяющих не только пустить завод в срок, но и обеспечить в течение последующих 20 лет его ритмичную работу на проектном уровне.

Виктор Николаевич, Вас можно было увидеть на стройплощадке и в 7 утра, и за полночь. Это было желание все увидеть своими глазами, элемент недоверия или что-то иное?

Мои объезды объектов как во время строительства, так и во время работы абсолютно не были результатом недоверия руководителям подразделений. И я думаю, что совершенно невозможно пустить и обеспечить работу такого гигантского предприятия на принципах недоверия основным руководителям. Вместе с этим знать фактическое положение дел на максимальном количестве объектов совершенно необходимо для успешного руководства предприятием. Практически оказывается, что знание первым руководителем фактического положения дел имеет очень большое значение не только для руководителей, но и для всего персонала завода.

Доводилось ли Вам, Виктор Николаевич, обсуждать проблемы ВАЗа с Брежневым, Косыгиным, Горбачевым, другими госдеятелями? Был ли ВАЗ любимым детищем, баловнем государства, как считают некоторые, или воспитание жизнеспособности шло, на Ваш взгляд, спартанскими методами?

Да, мне приходилось обсуждать проблемы ВАЗа и с Брежневым, и с Косыгиным, и с Горбачевым, и с другими государственными деятелями. С Брежневым - в начале строительства. При этом он говорил о необходимости создать все элементы предприятия на высоком уровне как на производственных, так и социальных объектах и не допустить ухудшения уровня по сравнению с западными предприятиями.

С Косыгиным я беседовал много раз, и он крайне оперативно реагировал на нужды строительства завода и оказывал необходимую помощь. Нужно сказать, что особенно плодотворно для всей эпопеи ВАЗа было руководство заместителя председателя Совета Министров В.Н. Новикова, который шефствовал над этим строительством и мог оказать очень эффективную помощь, потому что в правительстве курировал как машиностроение, так и внешнюю торговлю и пользовался поддержкой председателя Совмина.

После назначения Горбачева первым секретарем ЦК КПСС он



В.Н. Поляков на первой стройплощадке.

посетил ВАЗ в одном из первых своих выездов на периферию. Но заявление, с которым он выступил на ВАЗе, конечно, всех нас, руководителей, да и большинство коллектива, поразило. По-видимому, по подсказке своих помощников он объявил, что ВАЗ может быть законодателем мировой автомобильной моды, что, конечно, было абсолютно необоснованным и нереальным. Правда, после этого мы вошли в правительство и ЦК с предложением создать научно-технический центр на ВАЗе для осуществления этого лозунга, и, как вы знаете, этот центр создан на высоком уровне и работает. Я бы сказал, что во время строительства и пуска ВАЗ действительно был любимым детищем и баловнем не только государства, но и большинства нашего народа. Баловнем с той точки зрения, что делалось все возможное для его строительства и обеспечения, и мы все с энтузиазмом думали о ВАЗе. Однако для того, чтобы оправдать это хорошее отношение, коллектив ВАЗа трудился в очень суровых условиях, сочетая участие в строительстве с основной работой по пуску нового современного оборудования и освоению новых методов организации производства. ►

1973 г. В.Н. Поляков и посол Италии в вазовских цехах.





1973 г. Визит на ВАЗ партийно-правительственной делегации.
Слева - В.Н. Поляков, справа - В.В. Каданников.

Как складывались отношения с ФИАТом, были ли барьеры, мешавшие работе? Все ли получалось, как было изначально задумано?

Отношения как с руководством ФИАТа, так и с его персоналом складывались хорошие, доброжелательные. Все работники ФИАТа - от первых руководителей и до рабочих - с большой ответственностью относились к выполнению проекта. Они считали качественное выполнение проекта ВАЗа престижным для себя, и действительно, в результате успешного создания ВАЗа на основе этого опыта ФИАТ приобрел большой авторитет в мире.

Хотя в основном и проектирование, и освоение производства шло успешно, но были и острые ситуации. Так, например, в результате испытаний машины «ФИАТ-124» у нас на полигоне разрушился задний мост, и, несмотря на его усиление, эти разрушения ФИАТу преодолеть не удалось. Поэтому в один из моментов проекта ВАЗа техническое руководство ФИАТа заявило мне, что они у себя меняют конструкцию заднего моста, причем без необходимых испытаний, и предложили нам самим решить, остаемся ли мы со старой конструкцией, или согласны применить новую без испытаний у нас. Пришлось принимать решение: без испытаний.

Был и такой момент, когда руководство ФИАТа заявило, что новый двигатель, который они спроектировали для нас по нашим требованиям, они считают недостаточно испытанным. Они предложили предусмотреть свой старый двигатель. Такая постановка этого вопроса дошла даже до председателя СМ СССР, и нам пришлось настоять на применении нового двигателя вопреки позиции руководства ФИАТа.

В 1973 году исполнилось то, ради чего создавался завод. Освоены проектные мощности, получен «Знак качества» на автомобили, вазовская продукция пошла на экспорт и получила признание. Не возникала ли мысль: а что дальше?

Конечно, руководству ВАЗа было совершенно ясно, что необходимо проектировать и осваивать модернизацию моделей и приступать к созданию новых моделей. Это получило осуществление в освоении модификаций ВАЗ-21013, -2106, -2107, -2104, и особенно ярко это проявилось в создании принципиально новой отечественной модели автомобиля «Нива», освоенной массовым производством в 1977 году.

Фактически конструкторами ВАЗа (главный конструктор Владимир Сергеевич Соловьев) была создана не только новая, совершенно оригинальная модель, но и новый класс автомобилей, которого в то время не было ни в Европе, ни в мире. Это класс легкового и дешевого автомобиля с высокими параметрами по проходимости и комфортности. В дальнейшем не удалось выдержать темп создания новых автомобилей, которые нужно было бы создавать каждое 5-летие. В основном это произошло из-за ограниченности капитальных вложений, что сдерживало возможность оснащения новых моделей оборудованием.

Были ли просчеты в проектах? Все ли получалось в жизни, как на бумаге?

Просчеты в проектах, конечно, были, и далеко не все получалось в жизни, как на бумаге. Прежде всего в конструкции самого автомобиля, хотя он проектировался высококвалифицированными конструкторами ФИАТа, оказались отдельные просчеты. И это несмотря на то, что в целом конструкция автомобиля зарекомендовала себя очень положительно, в том числе и в условиях нашей страны. Приспосабливая автомобиль к нашим дорожным условиям, ФИАТ увеличивал клиренс, и в первом выпуске машин наблюдался массовый дефект - износ передних шин, который доставлял много неприятностей не только у нас в стране, но и при экспорте в другие страны. После исследования оказалось, что были допущены ошибки в углах установки колес, и после внесения изменений в конструкцию дефект был устранен.

Более серьезный дефект оказался с распределительным валом. В конструкции нашего двигателя были применены новые для ФИАТа конструкции распределительного устройства двигателя, и в эксплуатации в наших условиях и с нашими маслами начал происходить массовый дефект - задир кулачков. Долгое время с этим дефектом не могли справиться ни работники ФИАТа, ни наши специалисты. И только после применения принципиально новой технологии обработки кулачков распределительного вала удалось справиться с этим дефектом.

Если говорить об организационных вопросах ВАЗа в целом, то, несмотря на большие усилия, которые нами прилагались, и на очень большую работу, которая была сделана по организации в стране системы фирменного обслуживания, длительное время ощущался острый недостаток в запчастях, который был преодолен только после того, как к изготовлению запасных частей были подключены заводы других отраслей. В целом хронический недостаток запчастей создавал значительные трудности. Однако в главных вопросах организации строительства и освоения ВАЗа общие усилия дали положительные результаты и высокий экономический эффект в стране.

Тольяттинский период вашей жизни безраздельно находился во власти ВАЗа или были еще какие-то события в личной жизни, которые остались в памяти?

Тольяттинский период моей жизни был посвящен только ВАЗу и ничему другому. Более того, будучи впоследствии министром автомобильной промышленности, я не терял связь с ВАЗом и считал своим долгом делать все возможное для его нормальной работы и развития.

Коллеги, товарищи, друзья... На кого Вы опирались в трудную минуту? Чьи имена в первую очередь вспоминаете?

Если говорить о людях, на которых я в первую очередь опирался в трудные моменты строительства и освоения, то это прежде всего был министр Александр Михайлович Тарасов, от которого всегда получал всестороннюю поддержку даже тогда, когда вопросы были спорными. Кроме того, самые сложные вопросы мы всегда решали с заместителем председателя Сове-

та Министров СССР Владимиром Николаевичем Новиковым, который шефствовал над строительством ВАЗа. А также непрерывно контролировал и помогал во всех организационных вопросах отдел ЦК партии.

Если Вам, Виктор Николаевич, выдавалась минута отдыха, как Вы старались ее использовать? Чем бы занялись, будь у Вас свободное время?

Что касается свободного времени и отдыха, то я старался вторую половину воскресенья все-таки отдыхать по возможности на природе, а в отпуск ездил в санаторий на юг.

Вот уже 30 лет, как трудятся вазовские цеха. Коллектив не раз переживал взлеты и падения. Бывает ли Вам обидно за то, что происходит на заводе, вокруг него?

Должен сказать, что в основном в течение 20 лет можно было гордиться работой ВАЗа, который эти годы работал абсолютно ритмично, в проектном темпе и с самой высокой экономической эффективностью. А если говорить о том, что было обидно, то такие моменты были в последнее десятилетие. И попытки навязать заводу внешнюю приемку, которая противоречила всему существу организации ВАЗа, и организованные Рыжковым и Горбачевым выборы руководителей и генерального директора завода. Ну и, конечно, криминальная обстановка, которая складывалась вокруг завода.

Если бы Вас попросили назвать пять задач, требующих неотложного решения, чтобы укрепить положение АВТОВАЗа...

На этот вопрос ответить довольно сложно. Нужно обеспечить выживание в условиях свободного рынка, прекращения бюджетного финансирования и планового материального обеспечения. Сейчас перед заводом стоят более сложные задачи, чем были раньше. Однако я считаю, что объективные предпосылки, сложившиеся на ВАЗе в течение всего времени его существования, дают основания считать, что ВАЗ и в этих новых сложных условиях мог бы самостоятельно, используя собственные ресурсы, обеспечить выживание, в том числе и без иностранных инвесторов.

Объект производства на ВАЗе - легковой автомобиль, который является предметом народного потребления, создает для него значительно лучшие условия, чем для заводов грузовых автомобилей, для которых общий спад промышленности и народного хозяйства приводит к многократному снижению выпуска. Прежде всего на ВАЗе необходимо решить задачу постановки на производство новых моделей, без которых невозможна конкурентоспособность, за счет накопления собственных средств вместо существовавшего ранее бюджетного финансирования. Эта задача еще не решена, но может и должна быть решена в ближайшее время за счет повышения рентабельности производства, производительности труда и всемерного сокращения непроизводительных затрат.

Кроме того, конкурентоспособность требует восстановления уровня качества, которое в первые годы было обеспечено на ВАЗе. Пока эта задача не решена, но объективные условия для ее решения, мне кажется, имеются. Здесь главные вопросы - организационные.

Если раньше проблемы продажи автомобилей, по существу, не существовало и было просто их распределение, то сейчас эта задача становится одной из важнейших. В рыночных условиях необходимо создать систему продажи автомобилей, аналогичную той, которая десятилетиями выработана и успешно осуществляется в других странах. Кроме того, очевидно, для выживания ВАЗа, как и для других автозаводов, необходимо решение некоторых вопросов правительством, в частности, определение регламентации цен на материальные ресурсы в рамках рыночной экономики и ряд мер по изменению налогообложения.



А.В. Николаев и В.Н. Поляков. Поздравление с 85-летним юбилеем.

Тем, кто придет
нам на смену,
**я желаю
быть лучше нас!**

Сейчас необходимо восстановить активность в решении наиболее острых организационно-технических и финансово-экономических задач, которые решаются недостаточно активно.

Были ли удаchi в работе, принесшие удовлетворение?

Прежде всего удачей явилось участие в эпопее ВАЗа.

Лично я считал главным достижение результатов, приносящих пользу для народа в результате энтузиазма всего коллектива завода, не говоря уже о руководителях. Вопреки имеющемуся сейчас мнению, что все решает материальное благополучие.

Действительно, на ВАЗе достигались наивысшие для условий нашей страны производительность труда, массовый выпуск нужной и любимой продукции, ее хорошие качества вплоть до конкурентоспособности при массовом экспорте, низкие затраты и малая цена автомобиля для народа, которая вначале составляла 5500 рублей при себестоимости 1950 рублей.

Что для Вас значит сегодняшний ВАЗ?

Вопрос довольно странный. ВАЗ для меня - это все!

Меняются поколения. Уже не все руководители даже среднего звена знают в лицо первостроителей ВАЗа. Меняется психология, жизненная ориентация. Что бы Вы хотели пожелать тем, кто придет на смену в XXI веке?

Тем, кто придет нам на смену, я желаю быть лучше нас! Я желаю им не поддаваться мнимому всемогуществу стяжательства. ■