

Виктор Поляков:

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕВЗОШЛИ ВСЕ МОИ ОЖИДАНИЯ

Время неумолимо отсчитывает каждое мгновение жизни. Оно же и расставляет все по своим местам. На смену одной эпохе приходит другая, меняются события, люди. Но остается Дело, ради которого прожита жизнь целого поколения. Имя ему — ВАЗ.

Ежегодно 20 июля Волжский автозавод отмечает дату своего рождения. Именно в этот день 37 лет назад ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли постановление о строительстве в Тольятти крупнейшего автозавода. Вряд ли сегодняшнее поколение знает об «эпохе Полякова». Тем интереснее о событиях тех лет будет узнать от самого Виктора Николаевича. Предлагаемое интервью с первым генеральным директором АВТОВАЗа было сделано накануне 35-летия завода и ранее не публиковалось.

— Виктор Николаевич, почему именно «ФИАТ» был взят за основу вазовской модели, а, допустим, не «Форд» или «Дженерал Моторс», ведь именно эти фирмы в начале 30-х годов принимали участие в строительстве автозаводов в СССР?

— Мне кажется, что в основном это определялось политической обстановкой, которая предшествовала заключению контракта с «Фиатом». Дело в том, что после войны взаимоотношения с капиталистическими странами носили конфронтационный характер. И только в 60-х годах, когда начались переговоры по строительству завода, политическая обстановка начала проясняться, прежде всего в отношениях с Италией. С остальными странами отношения оставались весьма напряженными, поэтому с ними переговоры практически не велись, хотя технически они могли бы также предоставить свое сотрудничество. Собственно, это явилось главной причиной. Но кроме того, нужно отметить, что западная автомобильная промышленность помимо конкуренции в значительной степени всегда имела сильные технические связи между фирмами. «Фиат» полностью использовал мировой опыт, который мы и получили. У него были тесные связи, в том числе с «Фордом» и другими ведущими автомобильными фирмами. Поэтому базовой могла быть модель «Пежо», «Рено» или другой фирмы, поскольку они находились на примерно одинаковом техническом уровне.

— Кто сыграл решающую роль в принятии решения о заключении соглашения?

— Решающую роль в заключении соглашения с «Фиатом» сыграл прежде всего председатель Совета Министров Алексей Косыгин, который был

идеологом этого соглашения, и министр автомобильной промышленности Александр Тарасов. Они со своими заместителями и другими работниками практически всех министерств вели переговоры, и первое соглашение было подписано Тарасовым в Турине в начале 1966 года.

— Как складывались деловые отношения с итальянцами, учитывая укоренившийся негативный стереотип о русских на Западе?

— Деловые отношения сложились сразу, несмотря на трудности, связанные с взаимопониманием, языком и особенно терминами, применяемыми в строительстве. Приходилось их уточнять в соответствии с итальянскими. Но должен сказать, что почти сразу же мы почувствовали уважение, все-таки первые лица, которые вели переговоры, были высококвалифицированными и образованными людьми. Несмотря на то что знания итальянских специалистов в области конструкций и техники были значительно выше, обсуждения шли на равных.

— Какое впечатление произвел на вас президент «Фиата» г-н Валетта?

— Витторио Валетта — это высший уровень руководства на «Фиате». Несмотря на то что владельцем был Аньелли, генеральным директором и президентом был Валетта, и все основные вопросы решались им. Не только в правительстве, но и в стране он пользовался большим авторитетом, потому что президентом «Фиата» стал с рядовой должности бухгалтера и, конечно, вначале не имел никаких имущественных прав. Это очень талантливый, необычайно эрудированный человек. Я с ним встречался. Кстати, именно Валетта при подписании генерального соглашения высказал нашему министру только одну просьбу: «Не меняйте своих людей при реализации проекта». Ничего другого он не просил. Тарасов это выдержал. По существу никаких замен не производилось, несмотря на то что вокруг крупнейшего проекта кипели немалые страсти. И отношение к тем решениям, которые принимались, в том числе руководством ВАЗа совместно с «Фиатом», было разное. Тем не менее вопреки тогдашней практике, когда начинал строительство один руководитель, а заканчивал, как правило, второй или третий, данный случай стал исключением. Строительство завода закончили те же люди, которые его и начинали.

■ Окончание на **3** стр. ■

В завтрашнем номере читайте спецвыпуск, посвященный ОАО «АВТОВАЗ».



ФОТО АЛЕКСАНДРА ЛЕВВИНА

нология «Фиата» стояли на значительно более высокой ступени по сравнению с нашими конструкциями легковых автомобилей и тем более технологией производства. По существу с вводом в действие Волжского автозавода отечественная автомобильная промышленность поднялась на новый конструктивно-технологический уровень и потащила за собой все остальные министерства, потому что это немедленно распространилось на все виды

тельно высоком уровне, ни в коем случае не ухудшив те параметры, которые существовали на заводах «Фиата» на Западе, включая бытовые условия. Фактически нам дали «зеленый свет». Успехи в строительстве завода определялись тем, что все государственные органы нас поддерживали и обязаны были в случае необходимости принимать меры. Но кроме этого, само строительство было поручено самым мощным строительным организациям.

вводить в заблуждение и не преувеличивать достигнутых результатов, не сдавать объекты раньше намеченного срока, а ведь такая практика тогда, к сожалению, была широко распространена.

Безусловно, подобных руководителей можно было найти очень много. Главное заключалось в том, чтобы создать уникальные условия для строительства и нормального функционирования завода.

Виктор Поляков: РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕВЗОШЛИ ВСЕ МОИ ОЖИДАНИЯ

■ Окончание. Начало на 1 стр.

— Вам известна реакция представителей западных фирм на факт подписания контракта с итальянцами?

— Эти фирмы хотели бы, конечно, получить контракт. Когда он был подписан и начал успешно осуществляться, это сыграло огромную роль для рекламы «Фиата». И если по коммерческим соображениям, насколько нам известно, он ничего не получил в результате возникших трудностей, потребовавших дополнительных усилий и затрат, то в плане имиджа имел, конечно, огромный успех от реализации этого проекта.

— Как происходило ваше назначение на должность директора ВАЗа? Этому предшествовали беседы с высокопоставленными лицами?

— В течение всей своей жизни я никогда не пытался устроиться на какую-то должность, тем более повышенную. Но это был тот исключительный случай, когда я сам пришел к министру Тарасову, будучи замминистра, курирующим производство в Министерстве автомобильной промышленности, и попросил назначить меня директором завода. После этого Александр Михайлович проводил, конечно, все необходимые согласования в ЦК и правительстве, но это делалось уже без меня. Генеральное соглашение было подписано 12 августа, а 17-го — приказ о моем назначении.

— На АЗЛК вы были просто директором, а на ВАЗе стали генеральным. Это с чем-то связано?

— Да, связано. Когда я просился на эту должность, она не оговаривалась. Я просился просто директором. Но потом, когда стали обсуждать, каковы задачи, объемы, сроки, значимость этого проекта для страны, пришли к выводу, что здесь нужен более высокий статус руководителя. Тогда должность генерального директора была широко распространена в системе оборонной промышленности. И для того чтобы придать проекту большее значение, чем обычной стройке, впервые в гражданской промышленности руководителя предприятия решили именовать генеральным директором. А потом Тарасов настоял на том, чтобы сохранить за мной пост замминистра.

— Совмещение постов вам помогло?

— Когда мне было сделано такое предложение, я посчитал его необязательным. Но затем в работе это все-таки помогло, потому что я мог оперативно решать вопросы, в том числе с министрами, а не только с их заместителями. Все-таки у чиновничества существует определенная иерархия, и первые лица предпочитают иметь дело с людьми, равными себе по рангу. Это дало мне возможность, допустим, находясь в городе Волжском на строящемся заводе резиновой техники, звонить непосредственно министру.

— В какие самые высокие кабинеты вы были вхожи?

— Один раз я был у Брежнева. И не до назначения, а после, вместе с Тарасовым. Регулярно решал вопросы, прежде всего с Косыгиным и его заместителем Новиковым, которому было поручено курирование строительства завода и в целом автомобильной промышленности. Он же был куратором министерства торговли, что было очень важно. По линии ЦК партии мы постоянно контактировали с отделом машиностроения, который возглавлял Фролов, и с секретарем ЦК КПСС Кириленко.

— Насколько сложно было внедрять западные технологии у нас, имея в виду раз и навсегда утвержденные ГОСТы?

— Ну, в общем, сложно. Это был, пожалуй, главный вопрос. Все-таки конструкция и тех-

материалов и даже строительных конструкций. Именно поэтому мы добились эксклюзивного разрешения не придерживаться ГОСТов, а руководствоваться исключительно техническими условиями, предусмотренными проектом. По тем временам это было неслыханно, но мы получили возможность поднять на новый уровень прежде всего качество всех материалов. Если бы они соответствовали ГОСТу, значительно ухудшилась бы продукция.

— Если говорить о подходах к организации производства двух противоположных систем, насколько они различались между собой?

— В области внешнего управления предприятия мы сразу подошли были, конечно, совершенно разные. У нас все было по плану, там — совсем по-другому. Но в области внутренней организации завода между нашими предприятиями было очень много общего. От них мы, конечно, почерпнули различные новшества, но в основном структура предприятий была довольно близкой.

— Первые автомобили по своей комплектации в большей степени были итальянскими или советскими?

— Что касается кузова, то его еще до конвейера мы сразу варили сами. А на конвейере, когда он был пущен, уже значительная часть узлов двигателя и агрегатов шасси были нашими. Какое-то сравнительно небольшое количество машин прошло с «фиатовскими» двигателями. Вот что мы достаточно долго импортировали, так это литье. Как раз в это время Владимир Каданников находился в Турине во главе нашей делегации и обеспечивал необходимое взаимодействие с «Фиатом», решая возникающие вопросы, в том числе по поставкам.

— Виктор Николаевич, что стало определяющим в выборе места для строительства завода? Наверняка многие города претендовали на столь привлекательный проект?

— На строительство автозавода претендовали десятки республик и областей. Потом выкристаллизовались главные оппоненты. Косыгин, например, предлагал построить завод в месте под названием Камень-на-Оби. Он считал необходимым развивать промышленность в Сибири. Потом фигурировали Вологда, Татарстан и многие другие. В конечном итоге Академии наук было поручено просчитать все экономические параметры с применением математических методов. Результаты показали, что наиболее оптимальным экономическим решением является строительство завода именно в Тольятти.

— Если бы завод решили строить, допустим, в Вологде или Сибири, вы бы туда поехали, несмотря на то что жили в Москве и были в то время в ранге замминистра?

— Для меня это обстоятельство не было определяющим. Я считал, что было бы целесообразно поехать на строительство такого огромного прогрессивного предприятия, и поэтому отправился бы в любое место.

— Значит, все-таки Косыгину мы должны сказать спасибо за то, что завод построили у нас?

— Косыгину можно сказать спасибо за то, что вообще был заключен контракт на строительство завода. Но, правда, нужно отметить, что в то время Брежнев находился в наиболее производительной своей фазе и активно работал. Он, конечно, сыграл решающую роль в том, что в конечном итоге решение было принято. И когда я вместе с Тарасовым и Кириленко был у него на приеме, он как раз говорил о том, чтобы построить завод на действитель-

но высоком уровне, ни в коем случае не ухудшив те параметры, которые существовали на заводах «Фиата» на Западе, включая бытовые условия. Фактически нам дали «зеленый свет». Успехи в строительстве завода определялись тем, что все государственные органы нас поддерживали и обязаны были в случае необходимости принимать меры. Но кроме этого, само строительство было поручено самым мощным строительным организациям.

Именно поэтому неправильно считать, что какая-то отдельная личность сыграла здесь роль. Решающую роль играла страна: и руководство, и народ, трудившийся с огромным энтузиазмом. Кстати, энтузиазм тогда был главной движущей силой в отличие от нынешнего положения вещей в условиях рыночной экономики.

— Можно ли говорить, что люди работали во имя идеи?

— Я не могу сказать, что не было каких-то материальных стимулов. Дело в том, что мы строили огромное количество жилья, и в этом смысле Тольятти был уникальным местом, где можно было получить комнату или квартиру. Что же касается руководителей, то они до приезда в Тольятти, как правило, имели и квартиры, и зарплаты в ряде случаев лучше, чем получили здесь. И инженеры в значительной степени были привлечены прогрессивностью самого завода, новой технологией, которую можно было получить в современной автомобильной промышленности. Но для выполнения задачи, стоящих перед коллективом, нужно было работать, не считаясь ни с чем. Поэтому можно сказать, что завод был вынесен на руках энтузиазма. Причем всех: и руководителей, и рядовых рабочих. Это было главным.

Материальные условия на первых порах были действительно очень тяжелыми. В отличие от других строек мы не стали строить бараки, а сразу возводили благоустроенные общежития, причем впервые в стране в виде малосемейных квартир. Конечно, значительное количество работников пришло на завод, стремясь получить жилье, но главным было желание поучаствовать в этом строительстве, о котором ходило много слухов по поводу зарплаты. Она у нас была самая обычная и до пуска завода равнялась 100 рублям. Более 150 не получали и опытные инженеры, а директор — 300 рублей. Но я-то получал как замминистра.

— Согласитесь, что если бы на вашем месте был другой человек, еще неизвестно, как бы развивались события. Это же громадная концентрация воли, ума, знаний, опыта...

— Мы работали достаточно сплоченным коллективом, была команда. За все время строительства не было ни одной склоки, может быть, по некоторым техническим вопросам были расхождения, но самым главным было выполнение основных заданий. Так вот, я вижу роль, может быть, и свою, и этой команды в том, что мы добросовестно относились к тем гигантским ресурсам, которые давала нам страна, не пытаясь получить больше, чем нужно. Мы очень старались выдержать прогрессивные параметры производства и с точки зрения себестоимости, и цены автомобиля, чтобы он действительно был «народным». Также соблюдалась очень жесткая дисциплина и в отношении затрат на строительство самого завода, поскольку ресурсы выделяли в расчете на нашу добросовестность, чтобы никого не

— Я думаю, можно говорить о том, что это была «школа Полякова»...

— Нет, нельзя говорить, что это «школа Полякова». Это школа того времени.

— Какую роль в строительстве завода сыграл «Фиат»?

— Огромную. Ни в одной нашей серьезной просьбе «Фиат» не отказал. Кроме того, оказывал нам существенную помощь в приобретении американского оборудования, ведь США не поддерживали тогда с нами отношений. И мы не могли закупить его непосредственно у американских фирм, поскольку правительство США не разрешало им что-либо поставлять нашему заводу.

— Это результат «холодной войны» или американцы просто обиделись, что контракт был заключен не с ними?

— Это результат «холодной войны», и поэтому там, где нельзя было обойтись без американского оборудования, «Фиат» его покупал для себя и передавал нам. С европейскими и японскими фирмами мы имели прямые контакты. «Фиат» только курировал и визирует техническую часть каждого контракта, поскольку это было оговорено в генеральном соглашении.

— Вы сказали, что первое соглашение подписал Тарасов. А кто из высокопоставленных лиц подписал генеральное соглашение?

— Непосредственно ВАЗом тогда занимался первый замминистра Минвнешторга, а подписывал генеральное соглашение начальник управления Сушков. В 80-х годах, когда боролись с привилегиями и подарками, его арестовали, но потом освободили и реабилитировали.

— Кстати, о подарках. Вам ведь тоже их дарили многочисленные делегации?

— Делегации куда?

— На Волжский автозавод.

— Нет. На завод к нам делегаций особенных не ездили. Приезжали в основном или работать, или изучать опыт. Здесь никаких подарков не дарили. А вот в Турине, где выбирали фирмы и заключали контракты, конечно, дарили. В том числе и мне. Но никаких особо ценных подарков я не получал. Потом на каком-то этапе я попросил прекратить эту деятельность. Они прекратили.

— Виктор Николаевич, считаете ли вы, что ВАЗ по-прежнему выполняет свое предназначение по производству «народного автомобиля»?

— Да, считаю, хотя в качестве есть недостатки. Должен сказать, что в течение первых 20 лет качество было на достаточно высоком уровне, потому что 40 процентов автомобилей шли на экспорт, в том числе половина — в западные страны. Поставка на экспорт — один из наиболее эффективных факторов оценки качества. Но затем по многим причинам качество несколько снизилось, потому что автомобиль в значительной степени состоит из материалов, которые мы получаем здесь. Было очень много сложностей, особенно после перехода страны к рыночным условиям. Но то, что завод сохранился и не сбавил проектный темп, несмотря на изменившуюся экономическую ситуацию, считаю большим достижением и хорошей оценкой положительного опыта ВАЗа.

— Насколько реализовалась ваша идея по строительству автозавода в Тольятти?

— Полностью реализовалась. Я даже не думал, что удастся все сделать в намеченные сроки, и тем более не предполагал, что удастся 30 лет после строительства работать в проектом режиме. Так что результаты превзошли все мои ожидания.