



**Евгений Артемович
Башинджагян**

Откуда взялась цифра 660 тысяч?



Как известно, в первых официальных материалах о создании Волжского автозавода его мощность определялась в 600 тысяч автомобилей в год.

Каким образом эта цифра трансформировалась в 660 тысяч? Как, откуда, за счет чего появился такой крупный рост проектного выпуска – без значительных изменений базовых основ завода?

История стоит некоторого внимания, т.к. свидетельствует о тенденциях в верхах, касающихся подхода к мощностям вообще и ВАЗа в частности.

1967 год. Я возглавляю вазовскую делегацию в Турине и получаю сообщение, что приезжает высокопоставленный представитель нашего Госстроя для согласования завершающих показателей технико-экономического проекта ВАЗа. Такой огромный проект, всем понятно, не может обойтись без заторов, запинок.

Приглашаю г-на Равелли, с которым у меня всегда были великолепные отношения, объясняю ему ситуацию: что вот этого товарища надо принять в «бархатных перчатках». Есть у итальянцев такое выражение: рукопожатие и все обращение должно быть предельно мягким, ласковым, уважительным.

Все было так и организовано. Переговоры прошли при взаимном удовлетворении, основные технико-экономические параметры будущего завода были согласованы.

Высокий гость улетел в Москву.

Через несколько дней получаю факс от Полякова, в его лаконичной манере, что мощность 600 тысяч утверждена и нужно раскручивать дела дальше. Следом получаю поздравление от министра, А.М. Тарасова: 600 тысяч утверждены, но с прибавкой до 660 тысяч.

Немедленно отправляю запрос: «Откуда появилось 60 тысяч?» Это же дополнительно 10 процентов мощности завода. При объеме выпуска ВАЗа прибавляется практически производительность такого завода, как АЗЛК.

Получаю ответ: 10-процентный резерв по трудоемкости сочен резервом по мощности, так и возникли 660 тысяч.

Можно было возмущаться, но не удивляться: ни один проект не утверждался без какого-нибудь использования «внутренних» резервов. И в этом инженерном проекте нашли резерв, смешавший полностью расчеты по загрузке практически всех видов оборудования. Но как заставить, скажем, автоматическую линию работать на 10 процентов производительнее? Тем более, что ФИАТ заложил в проект ВАЗа очень высокий уровень загрузки оборудования, как правило, не ниже 85-90, а то и вплотную под 100 процентов.

Мы схватились за головы. Где-то, по каким-то технологическим процессам небольшие резервы мощности, пропускной способности еще оставались, но большую часть оборудования под эти 10 процентов надо было докупать.

Опять же за счет чего? Отпущеные ВАЗу средства на закупки по импорту были жестко ограничены правительственным постановлением. 436 миллионов долларов, как сейчас помню. И практически все уже расписано по конкретным контрактам. Не говоря о том, где размещать это дополнительное оборудование – необходимо срочно корректировать всю строительную и технологическую документацию завода.

Это было самое жаркое итальянское лето, лето 67-го года.

Всем мозговым штабом проекта ФИАТ–ВАЗ (Боно, Буффа, Манджарино, аппарат служб – с итальянской стороны; Я.С. Миндлин – главный инженер проекта («Промстройпроект»), Д.Д. Стахеев, М.Н. Фаршатов, самые доверенные люди туринской группы) ломали головы над неразрешимой вроде бы задачей.

Господин Буффа предлагает оспорить внесение в генпроект ВАЗа таких изменений:

– Это нереально. Мы собственными руками подпишем ему приговор. ВАЗ же никогда не сможет на подобные показатели выйти. Будет дискредитирована вся идея. Изменением только одной цифры. Я:

– Пока будем писать на самый верх свои доводы, месяцев шесть пройдет. Вместо того чтобы строить завод, будем протестовать. Причем этот протест ни к чему не приведет, потому что все затверждено, подписано – кто захочет в собственной глупости признаться? *Dura lex – sed lex* (итальянцы любят латинский). Закон суров, но он закон.

Даем себе на размышления и поиски выхода еще три последних дня. Чтобы еще раз просчитать, где мы окончательно не проходили.

Собираемся вновь. Под выпуск 660 тысяч необходимо дополнительное оборудование, особенно заготовительное, на 27 миллионов долларов. Ситуация абсолютно туриковая: проект утвержден, деньги расписаны, обо всем доложено в правительство, и вдруг такой афонт.

Не знаю, чем бы все закончилось, не приди на помощь Н.Д. Комаров, зам. министра внешней торговли, и В.Н. Новиков, зам. Председателя Совмина Союза. Мы же прежде всего технари, а они в значительной мере коммерсанты, причем высочайшего класса.

Дело в том, что в нашей системе зарубежных закупок существовал тонкий момент уторговывания. Любая фирма называет вначале более высокую цену, с запросом, на свое оборудование. Затем разворачиваются переговоры и уговоры, цена снижается. Эта скидка идет в пользу того, кто ее сумел обеспечить, насколько высококвалифицированно, оборотисто они смогли выторговать что-то у поставщика.

Вот на эту «лямбду», – разницу между согласованной, утвержденной уже к оплате государством ценой поставки оборудования и выторгованной, сэкономленной, благодаря умению, нашими внешнегоровцами, – мы и сделали ставку.

Опасений было много, но нас поддерживали Поляков, Тарасов, Новиков. И команда Н.Д. Комарова – А.А. Бутко за счет своего умения вести переговоры нашла для нас эти деньги.

Уж как они все это проводили, что делали... Это был высший класс внешнеэкономического пилотажа.

Правда, дело несколько облегчились тем, что В.Н. Новиков был председателем закупочной комиссии, Н.Д. Комаров, В.Н. Сушкин – другой зам. министра Внешторга, также благоволивший к нам, и я были членами этой комиссии, и мы друг друга подкрепляли.

Так или иначе, задачу мы решили. ВАЗ уже к запуску был ориентирован и имел потенциал на увеличенную 10-процентную мощность. Это обернулось дополнительными, многомиллиардными доходами государства и многократно оправдало тот экономический «выверт», который нам пришлось осуществить.