

Экономика

ВАЗа:

проблемы

и решения



- Замысел сооружения Волжского автозавода был достоин своего времени: в государственную казну при выводе производства на полную проектную производительность поступал ежегодно примерно один процент национального дохода страны.

Приобретенный технический опыт соответствовал самому взыскательному уровню для многих не только машиностроительных предприятий, поскольку автомобиль начинается еще задолго до стального листа: массовый микролитражный легковой автомобиль стал реально приобретать свое изначальное предназначение - "не роскошь, а средство передвижения".

Государственное устройство и хозяйственный механизм управления экономикой еще воочию демонстрировали свое могущество - способность сконцентрировать в нужном месте и в нужное время огромные материальные, финансовые и людские ресурсы.

Будем откровенны и вспомним, что всему сказанному способствовала общеэкономическая обстановка в стране в середине 60-х годов, в частности, высокие темпы роста производства и казавшиеся неисчерпаемыми нефтедоллары. Сейчас подобное повторить невозможно, да и вряд ли целесообразно.

Технический потенциал (основные и оборотные средства) и развитая инфраструктура будущего производственного объединения АвтоВАЗ во всех сферах его деятельности составили 3,5 млрд. рублей, в том числе 0,5 млрд. в свободно конвертируемой валюте. Всем этим определилось и то огромное поле экономической деятельности, одним из непосредственных участников которого довелось стать и мне.

Однако огромный потенциал объединения не означал столь же масштабной свободы экономического маневра. И АвтоВАЗ, и юридически самостоятельная механическая мастерская с десятком работающих функционировали по одним и тем же правилам, отступление от которых каралось подчас по всей строгости действовавших законов и инструкций.

Тугие узлы предписанных сверху плановых и управленческих процедур были ослаблены лишь в таких областях, как выбор методов проектирования и строительства, организации монтажных и пусконаладочных работ, их целесообразные комбинации и прежде всего совмещение во времени и пространстве. Принятые здесь новые решения обеспечили в последующем огромную экономию средств.

Однако при всем при том время от времени эти решения вызвали острое возмущение управленческих структур, а их отголоски слышались в весьма высоких кабинетах власти.

Помню, когда я возвращался с фирмы ФИАТ после согласования проекта организации и управления производством, системы документооборота, организации труда и некоторых других вопросов будущей работы завода, мой коллега по фирме заметил: "Передайте, пожалуйста, инженеру В. Н. Полякову, что мы не учли характер клиента, на которого решили сшить костюм". Потом пояснил: "То, что у нас решается на уровне прорывов, у вас поднимается на уровень правительства".

Это был наглядный пример громоздкой вертикальной подчиненности в управлении экономикой страны и системы сложных межотраслевых отношений, когда даже незначительные вопросы между предприятиями решались на уровне государственных органов или правительства.

Что касается механизма управления экономикой непосредственно на производстве, достаточно вспомнить печальной памяти техпромфинпланы - этот многотомный, и, как правило, пылившийся на управленческих полках труд сотен специалистов, обязывавший строжайше регламентировать неисчислимое количество так называемых директивных планов и заданий, которые к тому же многократно менялись тотчас после их разработки.

Тем не менее техническая новизна и масштабность ВАЗа привлекли к нему многие тысячи специалистов и рабочих. Кстати, 90 процентов из них ранее не были непосредственно связаны с массовым автомобильным производством. Но те 10 процентов, которые были направлены на ВАЗ с родственных автомобильных заводов, а также предприятий Куйбышевской области, составили его прочный фундамент, на основе которого постепенно сформировался 180-тысячный коллектив будущего объединения АвтоВАЗ.

- Что же влекло такое число людей на завод? Только ли техническая новизна производства?

- Причины, конечно же, были различные. Нельзя сказать, что надежда людей была основана на чис-

той идее привлекательности завода. Необходимо помнить и об общей атмосфере жизни того времени. В памяти осталось одно из первых собраний коллектива будущего металлургического производства. Было их тогда всего несколько сот человек, они все собрались в здании на Белорусской, в актовом зале дирекции завода.

С почти фотографической точностью запечатлелись выступления рабочих. Они говорили о том, что перекопанные траншеями площадки завода и города, неурядицы с транспортом, со снабжением, мизерные пока заработки, нехватка жилья - все можно понять, перетерпеть. Но почему нельзя решить проблему общения людей вне рабочего времени - а это большей частью была молодежь. Кроме изнурительной работы было естественное желание встречаться по интересам, общаться между собой и с руководителями, получать информацию из первых рук. И было бы неплохо, чтобы и в общежитиях не в разных концах будущего города, а вместе селили тех, кто потом будет рядом работать.

Как видите, интересы далеко не меркантильные, скорее продиктованные элементарным вниманием и общечеловеческими ценностями. Считаю, что центральным мотивом приобщения к ВАЗу была довольно широкая возможность самореализовать себя, как личность, получить общественное признание. Ну и, конечно, минимум необходимых материальных благ.

- А как состоялось ваше личное приобщение к ВАЗу?

- Как и многие другие, я, казалось, был подготовлен к работе на ВАЗе.

Сложилось так, что после окончания Московского инженерно-экономического института меня направили на одно из крупнейших предприятий Белоруссии - Минский тракторный завод. Здесь прошел первую, но очень важную школу производства рядом с замечательным организатором промышленности Александром Михайловичем Тарасовым, директором этого завода, впоследствии председателем Белорус-

ского совнархоза и министром автомобильной промышленности СССР.

Первоначальный опыт работы с ним, вероятно, и заложил те основы, которые сформировали характер, стиль, методы самоорганизации на производстве, заложил некие личностные черты именно как производственника. Поэтому, когда я из Минска по приглашению А.М. Тарасова перешел в министерство, он считал, что воссоздание министерств после совнархозов должно проходить на качественно новой основе, что далеко не во всем, к сожалению, осуществилось.

Для меня очень скоро стало понятно, что в аппарате министерства я себя найти не смогу. И едва представилась возможность связать свою судьбу с Волжским автозаводом, я, не раздумывая, преодолел на каком-то этапе сопротивление министра и при большой поддержке В.Н. Полякова, в феврале 1969 года оказался в своем тольяттинском кабинете, в должности, как значилось в приказе, заместителя директора строящегося Волжского автомобильного завода по экономике и планированию. И сразу с головой ушел в работу.

- Не жалели потом о таком решении?

- Никогда. Абсолютно искренне. И только до сих пор сожалею, что через семнадцать лет работы на ВАЗе не устоял перед мягким, но настойчивым нажимом Н.И. Рыжкова войти в аппарат правительства, который он тщательно формировал из руководителей, прошедших заводскую школу. Кстати, очень благодарен ему за совместную работу, за точное понимание интересов предприятий, настойчивый поиск новой системы управления экономикой, наконец, за высокую личную порядочность в отношениях.

- Не знаю, удобный ли вопрос. Работать с таким руководителем, как Виктор Николаевич Поляков, представляю, трудно, не просто. Насколько вам удавалось находить общий язык?

- Я считаю, В.Н. Поляков сразу определил ситу-

ацию предельно четко: каждый должен нести свой чемодан. Было у него такое правило.

Разумеется, с первого дня многие свои решения проверял вопросом: “А как отнесется к этому Поляков?”

Шли дни, моя работа складывалась исходя из общей программы формирования производства и коллектива, без особых замечаний со стороны первого руководителя завода. Через несколько месяцев он пригласил меня к себе и спросил:

- Петр Макарович, вы видите, что я, возможно, недостаточно занимаюсь вашими вопросами?

- Да, я вижу.

- Считаете это правильным?

- Считаю, это правильно.

- Тогда - все! До свидания.

Я понял, как понимал и до того, что моя принципиальная линия в организации экономической работы соответствует интересам завода и коллектива.

Да, Поляков не был экономистом. Но он удивительно тонко чувствовал экономические последствия тех или иных решений, и ближние и отдаленные, и поэтому при всей деловой взыскательности с ним было не то что легко, но приятно работать. Конечно, крупные экономические проблемы завода всегда предварительно согласовывались.

- Петр Макарович, вы употребили выражение “самореализация человека”... В беседах со многими ветеранами ВАЗа нередко звучало: мы пришли, нас послали в Италию - учиться, стараться перенести на нашу почву все ценное, что только было целесообразно. Это понятно, когда касалось чисто производства, когда речь шла о том, чтобы как можно быстрее преодолеть технический разрыв, отставание в котором, в частности, в автомобилестроении, постоянно нарастало.

А что могли найти, взять в Италии, вообще на Западе, вы? Можно было купить технологию, станок, но как было пересадить на нашу “социалистическую” почву западные принципы экономики,

организации, планирования, управления, наконец, социальную сферу?..

- Я бы разделил этот вопрос на две части.

Все мы, более или менее успешно преодолев свою идеологическую зашоренность, очень быстро поняли, что законы массового производства фактически абстрагированы от политики и тем более надуманных, чисто социалистических принципов управления. Поэтому, что касается организации производства, структур органов, систем управления, наиболее оптимального распределения полномочий и функций и некоторых других вопросов, то мы быстро уяснили для себя их сквозной характер. Они и для Турина, и для Тольятти, в принципе, одинаковы, то есть, повторю, они объективны по своему определению, по своей целесообразности.

Но для нас привычным было изобретать свои, якобы сугубо советские методы управления, хозяйствования, организации производства, воспроизводить разного рода почины, инициативы и т.п. Однако, по мере того, как мы все глубже вникали в опыт того же ФИАТа, а это, в принципе, отражение западного опыта, мы все острее начинали понимать, что эффективность производства в решающей мере связана с общеэкономической системой и, в частности, с полномочиями по ее реализации. А те методы, которыми мы пытаемся решить эти проблемы, опередить Запад, скажем, в производительности труда, этом итоговом, по Ленину, показателе соревнования социализма и капитализма, во многом были надуманны и реально не могли решить проблему.

Но была, действительно, и вторая часть, где различия носили уже принципиальный, базисный характер. Так, мы расходились во многом с итальянскими специалистами в вопросах организации труда и материального стимулирования, взаимоотношениях со смежниками, методике оценки эффективности производства, в вопросах социальной политики. Ведь у того же ФИАТа или другой европейской корпорации нет практически “своих” домов, не говоря уже

о своих поселках или городах.

Иностранные фирмы не берут на себя заботу о преодолении всеобщего дефицита, монополии смежников, о социальном положении работников. Другое дело - обеспечить заработок, который бы давал возможность приобрести - а не просто получить, вроде бы даром, как своего рода пособие, - те или иные жизненные блага (обрести соответствующий социальный статус).

Не буду говорить, плохо это или хорошо - хотя и мы последнее время все больше становимся на подобную точку зрения, - но то была система, которая, конечно, по тому времени была идеологически неприемлема для нас.

Несколько лет назад, уже работая в Совмине, я в составе группы директоров заводов и специалистов, это были в основном химики и нефтепереработчики, поехал в Италию, на концерн ЭНИ, чтобы познакомиться с опытом управления крупной государственной корпорацией. И вот состоялся интересный диалог между двумя директорами крупных заводов.

Наш директор задает вопрос: “Какие у вас есть права и возможности, чтобы решать массу жизненно важных проблем, что ежедневно возникают в коллективе? Например, по жилью, по зарплате, по путевкам, по детским садам, пионерским лагерям и прочему, чем озабочен любой советский руководитель”. Итальянец же ему отвечает: “А зачем мне это надо? Это не мои функции. Моя функция - чтобы у работника был интерес получить материальное вознаграждение своего труда и обеспечить соответствующий жизненный уровень. В меру личной обеспеченности, он дальше все уже реализует сам, как ему удобно. Возможно, он не придет ко мне просить путевку в наш профилакторий, а сам купит себе туда, куда хочет и куда может позволить по своей зарплате. Точно так же и с квартирой”.

“Так у тебя же, - говорит наш директор, - никаких проблем”. И уже с упреком ко мне: “Зачем нас

привезли сюда учиться? Побывали бы они хоть недельку в нашей шкуре... Если бы я занимался только производством, я бы приходил домой в шесть вечера, а так детей в обычные дни только спящими и вижу”.

Что ему ответить?

Позднее были и другие, более специфические проблемы.

Чтобы предложить, скажем, западному банкиру или какой-то крупной фирме интересный проект, надо обязательно выполнить массу убедительных доказательств его целесообразности, включая политический и экономический риск, страховку капитала, маркетинг и многое другое, без чего с вами никто и разговаривать не станет. Главное же - нужно привести к общему знаменателю механизм исчисления затрат и доходов, а он принципиально не сопоставим. Мы же десятилетиями исходили из каких-то полуабстрактных ТЭО, “высоких интересов государства”, которому лучше знать, что и где строить, и как это будет работать.

Что касается понятия прибыли, то наши экономисты всех рангов изначально даже побаивались этого слова, считая прибыль чисто капиталистической категорией, абсолютно неприемлемой для нас, и заменяя тоже весьма размытым понятием экономической отраслевой эффективности, которую при желании можно было трактовать в самых широких пределах.

Различия были огромные и теоретические, и практические. Требовалось разработать своего рода “эсперанто”, чтобы обеспечить эквивалент, не только взаимопонимание, но саму возможность работы ВАЗа с учетом совершенно новой для нас западной системы координат.

А задуматься было над чем. Вспоминаю, как в период согласования проекта в Турине зашла речь о том, что необходимо унифицировать межотраслевую систему документооборота. По образу и подобию ФИАТа, имеющего однотипную, не требующую “перевода”, корректировки, подстройки, докумен-

тацию со своими смежниками, что позволяло ему в высокой степени автоматизировать все процессы управления.

“Но как я могу заставить тот же, допустим, Магнитогорский металлургический комбинат работать по моей реквизитной документации? Когда таких, как ВАЗ, у него сотни, а то и тысячи. Он же не может подстраиваться под каждого.” Мой оппонент подумал и сказал: “Но вы же ВАЗ”. Это показалось ему самым убедительным доводом. И я понял, что эмблема, которая встречалась на всех дорогах и перекрестках Италии - “ФИАТ на земле, на небе и на воде” - есть продукт не только масштабов производства, но и целесообразности принципов организации и управления.

- Словом, как говорил Генри Форд-старший: “Что хорошо для нашей фирмы, то хорошо для Америки”.

- Вот именно. И надо было создать прецедент, чтоб и в Волжском автомобильном видели не промышленного, самодовлеющего монстра, а живой источник подражания, заимствования того, что эффективно необходимо отечественному производству.

Кстати, о монстрах - еще классики предупреждали об их общественной опасности.

Оказывается, даже в том случае, когда ФИАТ имел 70 процентов своего капитала в смежной фирме, он никогда не допускал потери ею своей самостоятельности, не поглощал ее. На оставшиеся 30 процентов он заставлял ее выкладываться полностью в конкурентной борьбе со смежниками. ФИАТ понимал меру вещей, четко учитывал человеческий фактор: если лишить людей этого интереса, чувства внутренней свободы в принятии решений, ничего хорошего не получится.

Или другой пример. ФИАТ запроектировал для цеха крупной штамповки бригаду, в которой должно было быть 670 рабочих, практически весь цех. Проектировщики исходили при этом из логики самого производства. То есть, когда требовалось про-

извести замену штампов, оснастки, сменить деталь, в любой момент можно было сделать передвижку людей, не привязанных к конкретным линиям. А это случалось на дню по несколько раз.

Но если у итальянцев такая система работы не вызывала сомнений, рабочий готов был выполнить любую работу, его интересовала прежде всего заработная плата, то нашему рабочему желательно было в конце линии видеть, чем сегодня закончил он свой труд.

Пришлось долго объяснять, что психология нашего рабочего - когда мы вместе работаем, общаемся, понимаем, что мы вместе в этой бригаде, и от нашего, в том числе и моего, и соседа труда зависит результат, - тогда это одно дело. А если я не встречаюсь годами с человеком, с которым числюсь в одной бригаде, если я не знаю, как он работает, буду ли я надрываться еще и за того парня?

Кстати, бригадная форма не являлась новинкой. Другое дело, что она была во многих местах предельно заформализована. В рамках тех же бригад люди работали фактически каждый в одиночку, каждый делал столько, сколько мог - сдельная система его толкала на это. Ну а что там получится с качеством - дело пятое. У нас же строго регламентированный поток. Нельзя больше, и меньше тоже нельзя. Надо ровно столько, сколько надо.

Поэтому мы прежде всего предложили рабочим ясную перспективу роста профессионального мастерства, а вместе с ним и заработка. Система позволяла, начиная с массового 2-го разряда, с оплатой 130-140 рублей, получить 5-6-й разряд, повышая свое мастерство и осваивая постепенно новые профессии, и иметь 400-450 рублей. Хотя на некоторые вопросы система ответа дать так и не смогла. Потому что не удавалось (да, наверное, это и нереально) учесть все аспекты взаимодействия системы “человек-производство”.

Проектировщик может, разумеется, сравнительно точно определить машинное время обработки

детали, расход материалов, электроэнергии, предусмотреть неизбежные потери - у нас даже по главному конвейеру предусматривался определенный процент дефектов. Сложнее с "человеческим фактором".

Надо сказать, что длительность операций на главном сборочном конвейере составляла у нас, как правило, менее одной минуты. За это время рабочий должен был выполнить ряд операций: установить, закрепить, отрегулировать.

Даже если просто сидеть за столом и с монотонной периодичностью открывать ящик, вытаскивать бумагу, ручку, класть их перед собой, а потом аккуратно убирать обратно, и все по-новой, и такую работу выполнять восемь часов - очумеешь. Вот наши сборщики и старались что-то совместить, что-то изменить, но в итоге чуть увеличить свои перерывы, чтобы не только физически, но прежде всего эмоционально сменить заданный режим.

- *Значит, надо оставить человеку какой-то люфт, какую-то свободу... Живым роботом он не хочет быть.*

- Конечно. Но это относится к рабочим массовых профессий, отличающихся, как правило, несложным характером труда и привязанных к ритму конвейера. Куда сложнее было с высококвалифицированными профессиями - наладчиками, ремонтниками, инструментальщиками.

Помню случай, когда М.Н. Фаршатов, будучи директором механосборочного производства, обратился в заводскую тарифную комиссию по вопросу о численности высококвалифицированных наладчиков. Большинство из них пришло с заводов, где они получили высокие разряды, которые, как известно, при сдельной оплате не играли особого значения. В системе же ВАЗа число рабочих данного разряда должно было строго соответствовать разряду рабочих мест. Когда в одном из цехов высококвалифицированных наладчиков оказалось вдвое больше, чем требовалось по расстановке рабочих мест, возник конфликт - кому и за что снижать разряд?

В конце концов решение было найдено, но лишь благодаря тому, что с опережением введенные на ВАЗе новые тарифные ставки позволили практически не снижать, а наоборот - повышать заработную плату.

Здесь очень важным моментом явилось то, что система организации и оплаты труда на ВАЗе проектировалась как бы с "чистого листа". То есть были возможности для маневра, не обусловленные опять же достигнутой базой и известными пороками повсеместно применяемой сдельщины.

В подтверждение сказанного сошлюсь на следующее. Руководители одного из ведущих объединений отрасли - московского завода им. Лихачева после подробного изучения системы организации и оплаты труда на ВАЗе совершенно откровенно признали: "Мы со всем согласны, но никогда на это не пойдем. Если ЗИЛ, в отрыве от остальных московских заводов, пойдет на эту систему, он потеряет лучшие свои кадры".

И это было справедливо. Ведь если бы зиловскому мастеру или начальнику цеха сказали: установи заработную плату рабочему не по тому, на сколько он перекрывает норму выработки, а по тому, какова его квалификация, какова действительная стоимость рабочей силы на данном рабочем месте, он бы ответил: "Да вы что, это верный путь к тому, что мы быстренько останемся на одних лимитчиках, потеряв свой кадровый состав". И их понять можно, так как сдельщик "вырабатывал" свои 300 рублей, имея 2-й разряд, в то время как оплата по рабочему месту должна быть вдвое меньше.

На том же ДААЗе, когда он вошел в состав объединения, на участке полировки работали в основном женщины, с забинтованными вместо респираторов в буквальном смысле лицами, лишь одни глаза блестели. И сплошная пыльная завеса в воздухе. Таковы были условия труда. Но им платили по 500-600 рублей в месяц, и они держались за свои места. В результате смены всей технологии

создали пристойные условия производства, в которых зарплата была приведена в соответствие с уровнем квалификации - 200 рублей. Знаете, что тут началось... Не надо, дескать, вашего хорошего, оставьте наше плохое.

Возьмите даже соседей ВАЗа - тольяттинские химические предприятия. Сравнительно молодые, сравнительно современные, не закоряченные вроде бы в традициях. И в то же время чем-то близкие ВАЗу: там тоже массовое производство, технологически регламентированные потоки. Но переучиваться, менять стиль работы, даже убедившись в высокой эффективности системы на ВАЗе, коллективы их уже были не в состоянии.

Последний, крайне показательный пример - и в наизидание, и в объяснение: почему, несмотря на все одобряющие и рекомендующие документы высших органов партии, правительства, шире использовать опыт ВАЗа, этого, по существу, так и не произошло. Мы же свою систему первым делом постарались внедрить на наших заводах-филиалах.

Приехал директором на сооруженный в качестве спутника ВАЗа Димитровградский автоагрегатный завод В.В. Тахтаров. До этого он работал директором прессового производства, главным технологом на ВАЗе, глубоко воспринял вазовскую систему и последовательно, но настойчиво реализовал ее. Коллектив сравнительно быстро с помощью специалистов головного завода воспринял все основные идеи.

Труднее пришлось со Скопинским автоагрегатным заводом: здесь уже существовали определенные традиции, к тому же несопоставимо менялся профиль производства, уровень технологии и качества продукции.

Пришлось направить в Скопин до двухсот человек вазовцев - инженеров, экономистов, социологов, трудовиков, мастеров, рабочих. Они работали там месяцами, обучая и приобщая к работе по принципу "делай, как я". Два года ушло на это. Потом забыли о дефиците продукции завода. Он стал вазов-

ским не только по подчиненности, но и по сути организационной и управленческой систем.

Вот такой пространственный, но вполне ясный ответ на ваш вопрос.

- И какое же место с самого начала определялось для экономической дирекции на Волжском автомобильном?

- Совершенно очевидно, что на экономику завода в большей или меньшей степени воздействуют все подразделения, вне зависимости от их прямых функций и места в технологической цепочке. Раскладывая таким образом общие затраты не только по статьям калькуляции и элементам сметы, но также и по степени воздействия того или иного участника производства, в экономическом проекте завода, определенного "как центр стоимости", необходимо было создать и адекватную их роли экономическую мотивацию. Отсюда было многообразие подходов к системе экономического планирования и стимулирования, по каждому подразделению, от исследовательского центра до оформления отгрузки продукции с завода.

Этим, в частности, была продиктована необычность функций, сосредоточенных в дирекции по экономике и планированию первоначально непосредственно Волжского автозавода, в последующем преобразованного в производственное объединение АвтоВАЗ.

Об объемах и характере проводимой работы свидетельствует прежде всего состав вошедших в экономическую дирекцию служб и подразделений. В структуре заводоуправления ими стали:

- планово-экономическое управление,
- управление организации труда и заработной платы,
- управление организации производства с интегрированным головным и локальным вычислительными центрами,
- финансовое управление,
- управление бухгалтерского учета и отчетности,

- юридическое управление,
- социологическая служба,
- отдел ревизии хозяйственной деятельности.

Кроме того, постоянная координация экономических служб в производствах, а затем и на заводах-филиалах.

Подобный состав мог показаться излишне усложненным, но именно благодаря такой интеграции взаимосвязанных общими задачами и функциями управленческих структур оказалось возможным на более эффективное и качественное решение как стратегических проблем экономики завода, так и повседневных текущих вопросов его деятельности.

Очень важно отметить особенность стиля работы руководителей.

В управлении ВАЭом принцип самостоятельности и адекватной ей ответственности производств и дирекций заводууправления был одним из основополагающих. В организационной структуре завода в соответствии с его проектом было предусмотрено более ста основных и вспомогательных цехов, других структурных подразделений. Оперативное руководство ими из одного центра практически было невозможным.

Поэтому основу организационной структуры составили крупные технические и предметно систематизированные подразделения завода в составе более десятка цехов основного и обслуживающих производств.

Каждый цех основного производства был освобожден от многочисленных функций по планированию, учету, ремонтнообслуживанию, энергообеспечению и т.п., сосредоточив свою деятельность исключительно на выполнении графиков выпуска и качестве продукции.

Система управления в реальном масштабе времени требовала четкой и слаженной координации на всех уровнях. Здесь многое определялось личными профессиональными и организаторскими качествами руководителей дирекций и производств завода,

руководителей ведущих служб заводууправления и линейного персонала. Нет возможности перечислить их имена, но они бесспорно внесли достойный вклад в успех общего дела и по праву занимают почетное место в истории завода.

В отработке системы управления, формировании постоянно действующей команды единомышленников решающая роль, по всеобщему признанию, принадлежала первому генеральному директору - Виктору Николаевичу Полякову.

Заложенные им в самом начале методы и стиль руководства позволили не только преодолеть множество сложных проблем и противоречий в период сооружения и становления завода, но и сохранить в последующем преемственность принципов управления, многие из которых, как представляется, положительно сказываются и поныне.

Организация работы на основе самостоятельности и доверия руководителю позволяла, как правило, исключить массу пустопорожних совещаний и бесплодных решений. Этому во многом способствовали отработанные совместно с фирмой ФИАТ процедуры документооборота.

Эти сто одиннадцать книжек, практически по всем вопросам хозяйственной деятельности завода, стояли у меня как томики классиков, что считалось тогда непременным атрибутом подобных кабинетов. Зато если, скажем, хочешь узнать, как надо осуществить прием на работу - вот, пожалуйста, процедура. Все расписано по операциям и заинтересованным службам: кто должен заниматься в отделе кадров, в цехе, какие документы следует оформить (и никаких других, только эти). Потому что дальше шли механизированные потоки информации - будь то движение кадров, поставки материалов и комплектующих изделий, вплоть до отгрузки готовой продукции потребителям, - всего того, без чего немислимо устойчивое управление производством. Этот регламент нужно было выполнять с хрестоматийной точностью по всей управленческой цепи.

Попотели мы над ним порядком и в Турине, и затем в Тольятти, дело-то было для нас абсолютно новое. Но система выдержала испытание временем и во многом облегчила неизбежный рутинный труд сотен работников, а главное, обеспечила своевременную и достоверную информацию о ходе производства в каждый данный момент.

Эффект от проделанной совместно со специалистами ФИАТа работы был достаточно высок: численность инженерного и управленческого персонала в общем составе работающих по проекту завода - 14,1 процента, при средней, по автомобильной промышленности СССР, - около 20 процентов.

На каждом этапе экономика завода, естественно, отражала его общие проблемы. Решались одни - вставали другие.

В период с запуска автомобильного производства и до 1974 года центральной проблемой было как можно быстрее освоить проектную производительность и технико-экономические показатели завода.

Это имело особый государственный смысл, ибо необходимо было в кратчайшие сроки оправдать ежегодно вкладываемые в сооружение ВАЗа, в его социальную инфраструктуру огромные капиталовложения, включая валютные средства.

Все было подчинено фактору времени, срокам освоения проектной производительности завода, поскольку остальное было во многом производным. Следовало найти и адекватный этой проблеме механизм ее реализации.

Здесь, вероятно, и берет свое начало, ставшая в последующем широко известной в стране, вазовская система организации производства, труда, управления и материального стимулирования. Ее концепция была предопределена проектной технологией производства, другими заложенными в технический проект завода решениями.

Однако, поскольку многие проектные решения и необходимый механизм их реализации не соответствовали государственным нормативным актам и

сложившейся практике работы отечественных предприятий, были подготовлены и приняты специальные решения правительства, а также ряда государственных органов.

В частности, в производственной структуре завода, как уже отмечалось, были созданы крупные технологически и предметно специализированные производства, определены пределы их специализации, сформулированы функции каждого подразделения, состав дирекций заводоуправления, введена практически повсеместная автоматизированная информационная система.

В области материального стимулирования труда рабочих были упразднены сдельные расценки, как противоречащие требованиям массово-поточного производства. При этом выполнение технологических операций было просчитано с точностью до десятых долей минуты. Благодаря современной технологии и оборудованию общая трудоемкость базовой модели автомобиля составила лишь 60 нормочасов. При минимальных технологических заделах огромная работа проведена по организации транспортно-складского хозяйства.

Во всех производствах завода была принята бригадная организация труда с коллективной ответственностью за конечные результаты работы.

В области организации и оплаты труда введена повременно-премиальная система заработной платы рабочих за 100-процентное выполнение нормированных (в нормо-часах) заданий и премирование за освоение проектных норм времени. Перевыполнение норм при этом не поощрялось.

Условия оплаты труда выделены из тарифов в самостоятельный элемент заработной платы, что способствовало в каждый период (включая время в течение одной рабочей смены) осуществлять оплату труда применительно к характеру и условиям данной работы.

Принята принципиально новая система организации и регламентации всех видов ремонтных работ

и инструментарнообеспечения, в основу которой была положена прежде всего систематическая профилактика состояния оборудования и оснастки.

Был предложен ряд других решений. Например, созданы специальные фонды и разработана система поощрения качества продукции и работ по каждой бригаде, которая на первоначальном этапе действовала весьма эффективно.

В систему оплаты рабочих был введен специальный механизм для ускоренного освоения проектной трудоемкости и производительности выполняемых работ. Благодаря этому численность рабочих в бригадах, как правило, соответствовала расчетно - необходимой.

Радикальные решения в области организации и оплаты труда в конечном итоге были направлены на ускоренное освоение проектных производственных мощностей и синхронизацию технологических процессов взаимосвязанных участков производства.

Структура заработной платы рабочих была сориентирована не на количество, а главным образом на качество выполненных работ. Ее размер определялся прежде всего разрядом рабочего, что стимулировало рост квалификации и профессионального мастерства.

- *Петр Макарович, сегодня, с дистанции лет, как выглядит все просто: было разработано, сделано, освоено... Но на деле-то за каждой из этих проблем стоит огромная работа. Мы знаем, сколько времени уходило на всякого рода согласования, получение разрешающих виз. Как складывалась работа с "верхами"?*

- Все, что делалось "внутри", какие бы сложные вопросы решать ни приходилось, всегда приносило удовлетворение, осязаемые результаты. А главное - все-таки движение. Правда, ныне времена эти называют застойными.

Но стоял-то не народ, не предприятия, стояла система. И не просто стояла, а строго следила за тем, кто, что и как. И здесь необходимо было

проявлять изрядную изобретательность. Мы, имею в виду все руководство завода, ее проявляли. Благодаря работе с "верхами" были выпущены десятки решений правительства, ЦК КПСС, государственных органов.

Надо сказать, слушали наши проблемы с пониманием. Но и хозяева тех высоких кабинетов нередко не могли (или не смели, что сути не меняло) принять на себя ответственность за изменение привычных, кажущихся уже незыблемыми установлений.

Случалось и так: встречаются В.Н. Поляков и П.М. Кацура с председателем Госкомитета по вопросам труда и заработной платы А.П. Волковым. Беседуем чуть ли не три часа, убеждаем, что без каких-то решений, отступлений от действующей системы новый завод успешно работать не сможет. Александр Петрович все понял, профессионально уяснил ценность наших предложений, но просит: "Я готов вам во всем помочь. Только мне необходимо для этого поручение, с делегированием полномочий от Правительства. Ну хотя бы на уровне зам. Председателя Совмина".

Что тут скажешь? Такие были времена, такие нравы. И мы шли выше, организовывали эти поручения.

Опять же всегда с благодарностью вспоминаю отзывчивость Владимира Николаевича Новикова, заместителя Председателя Совмина страны, многолетнего идеолога ВАЗа, его стремление всегда понять, помочь нам, готовность взять на себя ответственность.

Такое же отношение видели мы со стороны председателя Совета Министров СССР А.Н. Косыгина, отделов ЦК КПСС. А ведь надо не забывать, что на том уровне даже просто мимолетное сомнение, какая-то "задумчивость", не говоря уже о возврате документа на доработку, прочитывались нижестоящими инстанциями с явным знаком "минус".

- *Но главное, за вас и за ВАЗ - говорили ваши результаты. Тольяттинские автостроители*

быстро, исправно и даже с лихвой возвращали свои, в самом широком смысле, кредиты.

- Все правильно. Начиная с 1971 года, программа завода ежемесячно возрастала на 50 автомобилей в сутки, что соответствовало удвоению объемов производства ежегодно.

Проектные мощности каждого из трех технологических потоков - на 220 тысяч автомобилей каждый, - осваивались примерно в течение одного года, а для освоения общей проектной производительности потребовалось менее четырех лет. Практически за это же время были достигнуты и проектные показатели по трудоемкости и себестоимости автомобилей.

Может показаться удивительным, но наиболее трудным, особенно с точки зрения экономической организации производства, оказался для меня и многих моих коллег даже не запуск и освоение автомобилей, сколько дальнейшее развитие производства после освоения проектной производительности завода. Первый этап мы прошли, можно сказать, на одном дыхании, с ясными ориентирами и механизмами освоения задач.

- И потом потребовались уже иные подходы, иные решения.

- Речь шла о том, чтобы в условиях и без того весьма напряженных технологических нормативов - и по материалам, и по энергоресурсам, и по труду, и по остальным параметрам - искать и находить способы их абсолютного сокращения. То есть всемерно снижать прямые затраты в производстве без ущерба для качества машины. Задача для условий массово-поточного производства далеко не ординарная.

Здесь следовало бы отметить, что в тогдашней практике создания предприятий экономической часть их проекта разрабатывалась обычно весьма поверхностно, без должного обоснования и обеспечения.

Более того, чтобы убедить в эффективности и "государственной важности" того или иного произ-

водства, его экономические характеристики зачастую заведомо искажались.

Поэтому и в системе планирования, и в практической работе предприятий экономические показатели учитывались постольку-поскольку и не достигались десятилетиями. Все исходило от пресловутой "базы" и усредненных отраслевых заданий.

Печально, но начиная с середины 70-х годов, после успешного достижения весьма напряженных проектных заданий, в такой "системе координат" оказалась и экономика Волжского автозавода.

Государственная политика в основном была сориентирована на структурные сдвиги в экономике, обеспечение внутри- и межотраслевых балансов продукции и действительно волюнтаристский режим экономики.

Отсутствие объективной оценки эффективности производства, и в особенности обоснованных инвестиционных процессов, субъективные оценки работы предприятий, подменялось введением весьма условных отраслевых нормативных коэффициентов новой техники и капиталовложений.

Ценовая политика отражала исключительно затратный характер и строилась на методологии прямого счета. При наличии высокого уровня монополизма в производстве все это приводило к тому, что интересы производителя и потребителя были практически разорваны.

Игнорирование реальной потребительной стоимости продукта, подмена объективных экономических законов администрированием на всех уровнях управления все более явно свидетельствовали о том, что потенциал действующей системы экономических отношений стал неуклонно сокращаться.

Однако понадобилось еще целое десятилетие, прежде чем в стране начался поиск новых путей экономических отношений и роста эффективности производства. И здесь АвтоВАЗ оказался одним из первых.

А тогда, в середине 70-х годов, мы делали все,

чтобы опровергнуть утверждение, будто выше своей головы не прыгнешь. Оказывается при большом желании и это возможно.

Для поддержания приемлемых темпов роста производства руководством объединения был предложен переход на законодательно введенную в стране 5-дневную рабочую неделю, однако с одной важной особенностью. Завод, как и прежде, работал шесть дней в неделю (в субботу одной сменой) при 5-дневной рабочей неделе для персонала. В связи с этим были разработаны десятки различных графиков работы для рабочих и служащих разных профессий.

Подобное новшество поначалу встречалось неоднозначно, так как выходные дни не всегда оказывались спаренными и совпадающими в пределах одной семьи. Однако постепенно такая система была принята в коллективах.

Это позволило превзойти проектную производительность выпуска автомобилей примерно на 10 процентов в год и обеспечить на некоторое время устойчивый рост объемов производства. Однако адекватным ростом экономической эффективности такая мера не сопровождалась, так как численность персонала возрастала в большей пропорции, чем программа производства. Кроме того, стал возрастать износ оборудования, особенно ее третьей очереди, что потребовало усиления доли ремонтного персонала.

Во многом спасала нас активно использованная на том этапе политика более или менее регулярной смены моделей и модификаций автомобилей. Она, с одной стороны, вызывала, конечно, увеличение затрат (что естественно для всякой новой модели), но с другой стороны, в постоянном острейшем диалоге со смежниками и органами государственного управления, в частности Госкомцѐн, как-то удавалось на каждом новом витке создания очередной модели или модификации устанавливать уровень ее оптовой цены, который обеспечивал повышение потребительских качеств машины и равную рентабельность, что

являлось необходимым стимулом для постоянного обновления производства.

Кстати, замечу, что руководство завода постоянно выступало за снижение розничной цены автомобиля. Мы считали, что розничная цена автомобиля не должна превышать 4-х тысяч рублей. Но эти решения принимались не заводом и даже не министерством.

Совершенно понятно, что изготовление станков и другого оборудования в условиях специализированной станкоинструментальной отрасли было бы более эффективным. Однако станкостроительные заводы не всегда могли обеспечить нас нужным оборудованием, в нужные сроки - и тогда приходилось принимать это на себя, со всем тяжким грузом сопутствующих трудностей и проблем, финансовых потерь... Но иначе просто не было бы новых автомобилей в нужные сроки. А это опять же выигрыш от устойчивого присутствия на внешнем рынке, который всегда составлял весомую долю в вазовском производстве.

- И все же, Петр Макарович, вам не кажется, что вазовская ситуация все чаще начинала напоминать известную народную байку. “Батя, я медведя поймал.” - “Ну и веди его сюда.” - “Так он не пускает.”

- Вы хотите сказать, управляли ли мы ситуацией? Этот вопрос надо рассматривать в реальной обстановке, в которой действовал завод. На первом этапе, когда разрабатывался и реализовался замысел, мы исходили из высокого авторитета и практического опыта известной европейской фирмы ФИАТ. Условия контракта предусматривали ответственность фирмы за проектную производительность завода при условии строгого соблюдения качества материалов и основных агрегатов автомобиля. Это было неременным и, я бы сказал, жестким условием. И это условие в основном выдерживалось.

На втором этапе - это середина 70-х годов, когда самое трудное, казалось, позади, - завод со стрем-

нины жизни начал постепенно скатываться к руководящей идее, то есть к усредненным промышленным, а, следовательно, и отраслевым планам и заданиям.

В свое время представлялось, что Волжский автомобильный станет катализатором, примером перестройки, возможности жить и работать по-другому для всей советской промышленности. А тут, словно в отместку за эдакое легкомыслие, система стала постепенно подавлять то, что должно было стать общенациональным достоянием, превращая ВАЗ в обычный, рядовой завод.

Это чувство было не только у меня. Вы же знаете, какие у нас были директора производств, начальники цехов, руководители дирекций завода. Это фигуры, в общем, достойные. У нас в кадровом потенциале запас был как раз очень приличный. Не зря многие вазовцы занимали потом высокие должности в союзных государственных органах.

Постепенно начало приходить сознание, что надо, выражаясь языком сельчан, подразверстку заменить на продналог.

- Не только на заводе, но и вообще в стране?

- На такое, прямо скажу, не замахивались, но уйти от объятий всеобъемлющей плановой системы, ее опеки очень хотелось.

- И все же, Петр Макарович, раз зашла об этом речь, рискну вспомнить, что именно вы стояли у истоков вазовского “экономизма”, если так можно выразиться - по аналогии с течением в русском общественном, политическом движении конца прошлого - начала нынешнего века. Тогда развернулся широчайший экономический “ликбез”, поддержанный, кстати, и заводским парткомом. На всех уровнях: для специалистов рядового, среднего, высшего звена. Был налажен выпуск многочисленных пособий, информационных материалов, схем, диаграмм - опять же с целью, как понимаю, дать людям посыл к действию.

Перед вазовцами выступали при полных ауди-

ториях, - а порой даже приходилось выносить динамики в соседние залы или организовывать повторное прослушивание, “прокручивание” записей, - такие видные экономисты, как В. Терещенко, А. Аганбегян, Л. Абалкин, С. Ситарян, С. Шаталин, Г. Попов, А. Нестерихин. Причем выступления их звучали нередко по тем временам весьма крамольно. А ведь приезжали они в Тольятти, все это знали, по вашему личному приглашению, с вашей личной подачи.

- Каюсь, грешен. Но это тоже был один из элементов, если хотите, вазовской системы и стиля работы. Понимал, что руководящий состав завода изрядно глотнул “воздуха” западного производства, хорошо видел эти ножницы между словами и делом, имевшие место у нас, понимал также, что люди должны получать особую экономическую и нравственную подпитку. Чтобы сохранялся ориентир, чтобы пореже посещали их настроения типа “пусть будет как у всех”.

И люди, которых вы уже назвали, и кого не называли - ученые, ведущие руководители Совмина, Госплана, Минфина, ВЦСПС... ведь их интересовал в Тольятти не Кацура, их интересовал ВАЗ, его уникальное производство, его коллектив, они охотно откликались на наши приглашения. Я же, в свою очередь, всегда лишь просил их не подстраиваться под общий тон прессы, постулаты, которыми мы тогда жили, а с откровением и доверием обнажать ситуацию, в которой оказалась экономика, и как видят, ощущают они сами перспективу.

Все это импонировало вазовцам, они действительно чувствовали, что есть люди, которые думают и желают делать по-другому.

- И в середине 80-х годов вы сделали очередную, может быть последнюю попытку вырваться из невидимых пут, сковывающих и дыхание, и движение, и, наверное, даже волю. На всю страну ВАЗ заявил, что намерен строить свое благополучие на “трех китах” - самофинансировании, самоокупа-

емости и самоуправлении. Сразу отвергая тем самым обвинение в нахлебничестве, стремлении к легкой, вольной жизни.

- Какое там нахлебничество... Мы только со стороны выглядели богачами. Как же, столько имеем за каждый автомобиль. Но львиную долю цены забирало государство, нам же оставалось, в лучшем случае, по 250-300 рублей с машины.

И даже не только это было очень тягостным. Поскольку жизнь такого организма, естественно, не стояла на месте, я и мои коллеги каждый месяц отправлялись в министерство: то надо подкорректировать численность, то фонд заработной платы, то себестоимость, то прибыль, то еще что-то. И они отщипывали немножко. Я понимал, что и они не в состоянии решить проблемы столь крупного комплекса. Поэтому приходил, подписывал только бумаги, а потом отправлялся в Госплан, Минфин, Госкомцен, пробивал там решения. Потом возвращался опять в министерство, и у меня снова привычно отбирали в свою пользу еще часть так трудно добытых и выбитых фондов - "вы большие, обойдетесь"...

Вот эта нестабильность, неуверенность, когда 180 тысяч человек работают в едином ритме, как часовой механизм, по программе, когда каждые сутки, каждую декаду, каждый месяц выдается заданное количество машин, и не было ни единого срыва, даже когда метель остановила городские автобусы и люди добирались до завода пешком, но конвейер не останавливался, а тут какой-то чиновник может одним росчерком пера поставить под сомнение все, во что вложен огромный труд.

Я вспоминаю, когда академик А. Аганбегян опубликовал в "Правде" динамику падения национального дохода страны от пятилетки к пятилетке, начиная с 8-й, - впервые откровение такое прозвучало на весь Союз и на весь мир, - стало общедоступным и понятным, что это путь в экономический тупик, и мы будем все дальше отставать, эти ножницы будут

все больше расходиться.

И тогда силами своего экономического штаба начался новый поиск. Это А.И. Ясинский, Б.А. Крупенков, А.Т. Бредихин и ряд других товарищей. Требовался принципиально, качественно новый подход, который и получил свое конкретное выражение в январе 1985 года в виде разработанной нами технико-экономической программы на 12-ю пятилетку. А "перестройка" подняла его на волне общих преобразований, дав общесоюзный резонанс.

Главный постулат заключался в том, что коллектив должен иметь твердую, ясную перспективу работы на пятилетку. Почему пятилетку? Во-первых, пятилетки были тогда основой государственного планового отсчета. Во-вторых, это совпадало с заводским циклом, потому что в проекте ВАЗа предусматривалась смена базовой модели именно раз в пять лет, и модификации - в течение полутора-двух лет.

Это позволяло также разрабатывать графики работ по всем вопросам подготовки производства, включая капитальное строительство, ввод площадей и оборудования, своевременное согласование необходимых объемов работ и поставок с предприятиями смежных отраслей.

Нам надо было совершенно точно знать, какими капиталовложениями мы обладаем, какие валютные отчисления мы имеем - поскольку должны были держать качественный уровень автомобиля, не потерять зарубежный рынок.

В конце концов требовали ясности и наши взаимоотношения с бюджетом; иметь вполне стабильный норматив и знать: вот это мы отдаем государству, а это вот остается наше, этой прибылью мы можем распоряжаться самостоятельно.

Надо было думать и о социальной сфере. Как, за счет чего ее развивать? Потому что не только производство, но и жизнь коллектива заметно укладывались. Семьи начали разрастаться, - поднялась молодая поросль, жилья потребовалось больше, да и



Пуск первого Тольяттинского спецавтоцентра ВАЗа.

На снимке: П. М. Кацура, Б. М. Кацман, Р. Д. Кислюк,
В. А. Деханов.

общие потребности людей росли. Опять же требовалась четкая перспектива: что обещать, на что надеяться?

Весь этот комплекс вопросов мы свели в проект постановления Совмина СССР о совершенствовании хозяйственного механизма АвтоВАЗа.

Когда я обошел все заинтересованные организации - Госплан, Минфин, Госкомцен, Госкомтруд, министерство и другие, и освятил вазовский проект на 12-ю пятилетку всеми подписями и печатями, клянусь, я приехал в свой кабинет и поцеловал эту бумагу. Я положил ее в сейф и сказал: "Все! Теперь мы начинаем работать действительно так, как надо работать, по-хозяйски".

Это было совершенно новое, неведомое до того чувство полноправия и ответственности, предприимчивости, целесообразности. "Давай, директор производства, завода-филиала, начальник цеха, садись, вникай, бери свою справедливую долю. И ты не будешь ходить по кабинетам управлений, а они не будут тебе отстегивать с барского плеча. Проявляй себя, в чем умеешь. Зарабатывай сколько сможешь -

нету предела. Все, что сверх нормы, - твое."

Вообще-то нормы были достаточно жесткие, они должны были обеспечить осуществление общих задач, согласованных темпов развития производства, графиков смены моделей. Специалисты и рабочие поверили, что они смогут больше работать и на себя, иметь еще и что-то сверх того, и у них этого уже не отберут.

Самым удивительным был резонанс, который вызвал наш шаг в министерстве. И со стороны, как бы вы думали, кого? Со стороны В.Н. Полякова, бывшего тогда уже министром автомобильной промышленности. Он сразу же понял, что из министерской цепи выпадает очень важное звено, причем его собственное детище. Мне и В.И. Исакову, тогдашнему генеральному директору АвтоВАЗа, пришлось выслушать далеко не лестные слова.

Признаюсь, в течение нескольких месяцев я не появлялся в министерстве. Когда же потребовалось что-то согласовать, услышал: "А, удельный князь, все-таки снизошел до нас..." Пришлось терпеть, мне понятны были чувства специалистов отрасли, выступавших от лица собственников предприятия.

Но главное, что ВАЗ сумел обрести хозяйственную свободу для маневра, что он с опережением на несколько лет начал осваивать элементы новых экономических отношений.

Вскоре на подобные отношения были переведены предприятия практически всех отраслей экономики страны. Потом последовала серия программ перехода к рынку, которая продолжается и по сей день.

Значит, наш общий труд - экономистов, финансистов, плановиков, трудовых, социологов, - всех тех, кто работал на сегодняшний и завтрашний день Волжского автомобильного, не пропал даром.