

ПЕРЕЧИТЬ ВАЯ ПОЛЯКОВА



Дата "3 марта" навсегда вписана в корпоративный календарь АВТОВАЗа – это день рождения Виктора Николаевича ПОЛЯКОВА, зам. министра автомобильной промышленности СССР, первого генерального директора Волжского автомобильного завода. Сегодня ему исполнилось бы 94 года.

На АВТОВАЗе бережно сохраняется благодарная, искренняя, поистине народная память об этом руководителе, который еще при жизни стал легендой. "Он, словно Жуков на войне, сквозь тернии нас вел к Победе", "Пока работает завод, он будет неизменно с нами".

**"Кристально чистый человек,
Отдал себя до капли ВАЗу,
Жил в дьявольски тяжелый век,
Но не споткнулся он ни разу".**

Это все строки из писем и стихов работников завода, полученные "ВА" в разные годы к 3 марта.

Под написком истории, переосмыслиния "истин" рушились, казалось бы, незыблемые авторитеты, но **В.Н.Поляков** – фигура, которая на нашем заводе не подлежит корректировке.

Читайте на стр. 6

ПЕРЕЧИТАВАЯ ПОЛЯКОВА

Начало на 1-й стр.

Читая сегодня журналистские интервью с В.Н. Поляковым (жаль, крайне редко он соглашался на них, считая это не своим делом), стенограммы немногочисленных публичных выступлений – понимаешь, насколько современны и своевременны и его взгляды на отечественный автопром, как ясно предвидел он сегодняшние трудности и словно предупреждал вазовцев, в каком направлении надо действовать. По сути, он продолжает оставаться тем маяком, который страхует, корректирует, направляет вазовскую ладью. Надо лишь прислушаться, читаться, вникнуть...

Свидетельством тому является и публикация под таким актуальным для сегодняшнего дня заголовком "Выход из существующего положения не только может, но и должен быть найден" ("ВА", 11.01.95 г.).

И хотя в ней речь идет о кризисе 1995 года, у которого иные корни и причины, – но как актуальны выводы и советы первого генерального! Он словно признается нам всем из своего заоблачного далека:

– Положение на ВАЗе для меня остается главным объектом всех мыслей, тревог и надежд и самым болезненным вопросом. Хорошо представляя все трудности и ухудшения в работе, которые переживает ВАЗ, я сохраняю уверенность, что выход из существующего положения не только может, но и обязан быть найден. Все необходимые условия для этого имеются даже и в той сложнейшей обстановке в деятельности промышленности, которая сложилась в стране.

По характеру своей нужной населению гражданской продукции, организации, традициям, квалификации кадров, уровню технологических процессов ВАЗ более приспособлен к рыночным условиям, чем другие машиностроительные предприятия страны, несмотря на явное отставание от западных автомобильных фирм.

...Крайне опасными, по моему мнению, являются желание объяснять все трудности завода внешними условиями; ослабление связей руководителей с рабочими коллективами... Я считаю, что новым рыночным условиям и новой экономической обстановке в стране должна соответствовать и измененная структура управления ВАЗом. В частности, мне кажется, что необходимо разделить функции управления акционерным обществом во главе с президентом и его аппаратом и генеральной дирекцией самого ВАЗа. В новой экономической обстановке верхний эшелон управления АО "АВТОВАЗ" неизбежно должен уделять основное внимание решению внешних вопросов, раньше решавшихся государственным аппаратом, а также решению принципиальных вопросов развития... Задержка в приведении структуры управления АО "АВТОВАЗ" в соответствие с новой экономической обстановкой в стране отрицательно влияет на работу завода...

Одновременно мне кажется важным, чтобы все руководители и коллективы поняли, что в рыночных условиях никто не сможет преодолеть законов производства, заключающихся в обязательном соответствии затрат на содержание персонала и производительности труда... Чтобы сохранить коллектив, нужно не проходить доходы предприятия, а осваивать новые совершенные модели, как это делают все автомобильные фирмы, с которыми мы вынуждены конкурировать...

Около двух третей себестоимости выпускаемых автомобилей составляют затраты на материалы, комплектующие, энергоносители... Поэтому самые жесткие меры по сокращению объема материальных затрат являются важнейшим условием рентабельной работы завода.

На ВАЗе, при всей демократичности общей обстановки, с самого начала соблюдался принцип для любых руководителей обязательности положительных результатов в работе подчиненного подразделения. В противном случае считалось, что этот руководитель подобран не оптимально... Только практическое опробование молодого специалиста на руководящих постах может выявить его талант и возможности. Крайне важно для руководителей подразделений завода систематическое общение с коллективами и точное знание положения дел на местах.

В 1996 году, отвечая на просьбу "ВА" и музея завода высказать свои суждения по ситуации в российском автопроме, В.Н. Поляков дал своеобразный наказ коллективу автозавода и его

руководителям ("ВА", 19 июня). Вот эти напутствия-пожелания:

– Бескомпромиссной борьбы за сохранение своего лица как флагмана отечественного легкового автомобилестроения, выпускающего конкурентоспособные отечественные модели.

– Понимания, что выживание и конкурентоспособность ВАЗа невозможны без радикального сокращения всех видов затрат на производство и прежде всего материальных для выпуска автомобилей. А также без жестких и тяжелых мер по производительности труда.

– Радикальных мер по восстановлению уровня качества и культуры производства – как со стороны коллективов, так и со стороны первых руководителей.

– Совершенствования структуры управления, прежде всего в торговле продукцией, в управлении финансами, постановке на производство новых моделей.

О КАБИНЕТНЫХ ОБОЗРЕВАТЕЛЯХ, КАЧЕСТВЕ И СБЫТЕ

В апреле 2000-го коллектив АВТОВАЗа отметил 30-летие своей "копейки", малолитражного автомобиля ВАЗ-2101, благодаря которому автомобиль стал доступен гораздо более широкому кругу людей, присвоивших ему звание "народный". Виктор Николаевич Поляков выступил на торжественном вечере во Дворце спорта и так объяснил, почему удалось сделать "копейку" народной машиной:



– Тогда каждый конструктор, каждый технолог знал стоимость каждой гайки, каждого болта, потому что считалась каждая копейка. В результате машина была дешевой, мы боролись за то, чтобы не раздувать продажную цену.

...Нужно, чтобы завод продолжал жить! И для этого нужен напряженный труд! Любой медленный, вялый труд рождает слабых людей. От суворых, тяжелых условий вырабатываются сильные характеры, появляются сильные люди.

...Я должен сказать, что сейчас мелькают у различных обозревателей в различных кабинетах такие рассуждения: "Мы бесконечно отстали от Запада, их уже не догонишь. Почему бы новые машины не брать на Западе?" Это было бы предательством отечественного машиностроения. Я призываю лучшие силы завода, его лучших специалистов обеспечить конкурентоспособность и добиться процветания автомобилестроения!

И уже в другой публикации В.Н.Поляков вновь затрагивает волнующую его тему выживания отечественного автопрома:

– Отказ России и прежде всего ВАЗа от собственного автомобилестроения – это наиболее легкий, но и самый бесславный путь. Все страны мира борются за развитие отечественного автомобилестроения, понимая его определяющую роль в промышленном потенциале страны... Я рекомендую и желаю как коллективу ВАЗа, так и его руководству бескомпромиссной борьбы за сохранение своего лица как флагмана отечественного легкового автомобилестроения, выпускающего конкурентоспособные модели.

Если и есть положительные моменты в нынешней кризисной ситуации в хозяйстве страны, так это недвусмысленное подтверждение правоты В.Н.Полякова: когда "похудели" нефтедоллары, не на что стало покупать товары на Западе, – выручить страну могут только собственные силы и ресурсы...

ОСТАНОВИТЬСЯ – ЗНАЧИТ, ОТСТАТЬ

Еще в марте 1974 года В.Н. Поляков с группой вазовских специалистов побывал в Японии на заводах фирмы "Хонда". О результатах поездки он рассказывал вазовцам, собравшимся на 2-й вставке. Более всего Виктора Николаевича поразило то, что "японское чудо" сотворили в первую очередь мозги совсем молодых людей:

– В 1970-м на фирме "Хонда" создали исследовательский центр, набрали сотню молодых людей... То, что не сумели сделать американцы с их гигантской автомобильной промышленностью, – сделала вот эта молодая группа, средний возраст – 26 лет. А конструкторы, с которыми мы разговаривали, выглядят буквально как парнишки, худенькие и маленькие. По перспективной работе нам надо делать выводы, причем, не формально... Нужно сколачивать молодые творческие коллективы для работы над дальнейшей перспективой.

Много позже, уже в 2000-м, встречаясь с молодыми специалистами НТЦ, он вновь говорил о своих надеждах на молодое поколение вазовцев:

– Строятся автосборочные заводы на территории России. Чтобы противостоять такой конкуренции, молодежь ВАЗа должна участвовать в совершенствовании системы продаж и маркетинга.

Кроме того, надо, чтобы молодежь... училась просчитывать экономичность любого решения. Молодым людям надо стремиться приблизить производство к европейскому уровню... Только на главных направлениях (вопросы качества, экономичности, маркетинга, реинжиниринга) проявится профессиональный потенциал молодежи.

Обращаясь к урокам вазовской истории, В.Н. Поляков подчеркивал необходимость анализировать прошлое, чтобы найти свое место в будущем. Он подчеркивал, приветствуя участников 1-й Всесоюзной научной конференции по истории АВТОВАЗа (2003 год):

– Возможно, анализ истории ВАЗа, включая и период коренных изменений в 90-е годы, сможет помочь и самому ВАЗу внедрить позитивный опыт и избежать неэффективных действий. Я считаю, что анализ истории АВТОВАЗа мог бы представлять интерес и в настоящее время, несмотря на коренное изменение экономической и политической обстановки в стране.

Сегодня появилась не одна уже книга об опыте Волжского автомобильного. Причем этот уникальный опыт зафиксирован не только в мемуарах ветеранов завода – он проанализирован серьезными учеными. Но, пожалуй, главную формулу этого опыта вывел В.Н.Поляков:

– Вся история ВАЗа – это результат того состояния народа, общества, которое существовало в то время. Все хотели иметь собственную благоустроенную квартиру, автомобиль. И все готовы были работать для обеспечения этого лучше, производительнее. Вся история Волжского автомобильного – это пример того, как могут и должны работать наши люди. Особенно если создать им соответствующие условия для высокопроизводительного, с полной отдачей, труда.

Одна из последних записей живого голоса В.Н. Полякова сделана в Москве, в день его рождения. Это своеобразный наказ руководителям завода:

– Чтобы Волжский автомобильный выжил, хочу пожелать существующему руководству завода выдержать жесткий стиль в отношении поставщиков, который позволит не уступить в конкурентной борьбе.

Великий писатель Эрих Мария Ремарк однажды подметил удивительное качество человеческое: "Всегда найдется ширма, за которую можно спрятаться; у каждого начальника есть свой начальник, есть многоголовая гидра по имени Необходимость – Суровая Действительность..." Вот только у Виктора Николаевича Полякова не было ширмы, и поэтому ему было труднее всего. Он сражался с Суровой Действительностью, опираясь на своих "офицеров", но все-таки всегда был на шаг впереди...

Это и позволяло ВАЗу с самого начала использовать, внедрять "в наши условия" передовой опыт западной промышленности. Сегодняшняя действительность, когда завод переживает обновление, смену поколений, жесткую конкурентную борьбу, вновь заставляет нас ориентироваться "на Полякова", а значит – прислушаться к его советам и наказам.

Подготовила Рина МАРКОВА