

**В. Н. Поляков:**

# „Выход из существующего положения не только может, но и обязан быть найден”

В канун Нового года начальник пресс-центра АО „АВТОВАЗ” В. К. Исаев обратился к первому генеральному директору Волжского автозавода В. Н. Полякову с просьбой ответить на ряд вопросов.

**Ниже публикуются вопросы и ответы В. Н. Полякова.**

*— Виктор Николаевич, вся ваша трудовая жизнь связана с автомобильстроением нашей страны, 28 лет непосредственно отдано Волжскому автозаводу, и, наверное, вы особенно близко к сердцу воспринимаете трудности ВАЗа. Виден ли свет в конце тоннеля? Каковы, на ваш взгляд, пути выхода завода из кризиса?*

— Положение на ВАЗе для меня остается, действительно, 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 ложнейшей общей обстановке в деятельности промышленности, которая сложилась в стране.

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

Неправильно забывать, что при своем создании ВАЗ базировался на опыте передовой западной автомобильной промышленности во всех основных положениях и успеш-

но освоил новые методы производства. А ведь западное автомобилестроение всегда работало в рыночных условиях.

Новый мировой опыт в течение 25 лет накоплен ВАЗом и в экспорте своей продукции в западные страны.

Поэтому, как мне кажется, прежде всего следует объективно изучить, какие из ранее освоенных передовых методов деятельности завода сейчас утрачены или даже игнорируются.

Крайне опасными, по моему мнению, являются симптомы зазнайства по отношению к опыту других заводов; желание объяснить все трудности завода внешними условиями; ослабление связей руководителей с рабочими коллективами; явное ослабление внутризаводской производительности и экономики.

Однако все это преодолимо, все еще можно исправить, если принять активные меры и не дать опасным симптомам сдаться хроническими.

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 правления 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, ранее в значительной мере решавшихся государственным аппаратом, а также решению принципиальных вопросов развития.

Что же касается генеральной дирекции самого завода, то все ее усилия должны быть сосредоточены на обеспечении нормальной деятельности подразделений завода, включая все основ-

ные стороны этой деятельности: производство, экономика, работа с персоналом, реализация технического развития, материальное обеспечение, продажа продукции.

При этом, мне кажется, что если для членов правления акционерного общества возможно участие в других коммерческих структурах, то для членов генеральной дирекции завода такое участие нежелательно, так как все внимание этих руководителей должно быть сосредоточено на эффективной работе самого завода и создании необходимой прибыли для акционеров.

Задержка в приведении структуры управления АО „АВТОВАЗ” в соответствие с новой экономической обстановкой в стране отрицательно влияет на работу завода.

Сейчас руководством АО „АВТОВАЗ” делаются первые шаги в направлении изменения структуры управления. Желательно их довести до конца вне зависимости от личных интересов отдельных руководителей.

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.

Сейчас на ВАЗе это не соблюдается. Производительность падает, а затраты на содержание персонала растут, и техническое развитие фактически парализовано.

В рыночных условиях это недопустимо и приведет к самым тяжелым последствиям для самого коллектива, для существования завода.

Чтобы сохранить коллектив, нужно не проедать доходы предприятия, а осваивать новые совершенные модели, как это делают все автомобильные фирмы, с которыми мы вынуждены

конкурировать, не говоря уже о дисциплине выполнения проектного выпуска.

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. В настоящее время эти меры осуществляются неудовлетворительно, и требуется принятие срочных решений.

Я также считаю ошибкой основную ориентацию в жизни завода на иностранные инвестиции до тех пор, пока внутренняя экономика завода, с учетом продажи как внутри страны, так и на экспорт, не будет рентабельной. Только эти условия могут создать реальные предпосылки для иностранных инвестиций.

*— Произошла естественная смена поколений. Пораньше у металлургов, сейчас и в МСП, и в СКП даже у пультов управления целыми комплексами, стоящими миллионы долларов, появились новые люди, которые не строили завод, не участвовали в монтаже, запуске оборудования. Производствами руководят те, кто молодыми специалистами пришли на ВАЗ. Что вы можете порекомендовать, чтобы сохранить лучшие качества, многие годы определявшие стиль работы нашего коллектива?*

Смена поколений на ВАЗе, конечно, неизбежна и естественна. Она должна улучшать и совершенствовать работу завода. Новое поколение вазовцев уже хорошо зарекомендовало себя при создании и освоении новых моделей и нового технологического оборудования.

Важно, чтобы сохранились прогрессивные традиции в работе ВАЗа: людьми (Окончание на 4-й стр.)

## „Выход из существующего положения не только может, но и обязан быть найден”

(Окончание.

**Начало на 3-й стр.)**  
бовь к заводу и ответственность за работу всего коллектива; неуклонное соблюдение технических условий и качества; непрерывное совершенствование и обеспечение конкурентоспособности в широком смысле; поддержание культуры производства; жесткое соблюдение экономики производства и нормативов.

Что касается руководителей различных рангов, то я думаю, что скорее имеет место замедление естественного процесса обновления. Особенно опасен застой на тех участках, где работа стала идти хуже. 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 руководитель подобран неоптимально, и его необходимо переместить на другой участок, что и осуществлялось. Только практическое опробование молодого специалиста на руководящих постах может выявить его талант и возможности.

Вопрос подбора и передвижения специалистов и руководителей является важнейшей задачей руководства предприятия.

Крайне важно для руководителей подразделений завода систематическое общение с коллективами и точное знание положения дел на местах.

**— Вы руководите экспертной группой при президенте АО. Каково ее предназначение? Как возникла идея создания экспертной группы?**

Экспертная группа при генеральном директоре АО „АВТОВАЗ“ была создана в начале 1992 года для проведения объективного анализа явно завышенных затрат на импортное оборудование для семейства

ВАЗ-2110. В результате этой работы генеральной дирекцией были утверждены сокращенные примерно вдвое лимиты валютных затрат.

Правда, в настоящее время, по прошествии двух лет, эти объемы затрат оказались нереальными в результате общего осложнения экономической обстановки в стране и на заводе.

В дальнейшем генеральной дирекцией было решено эту группу сохранить для выполнения других важных аналитических работ.

Фактически экспертная группа под моим руководством опирается на руководителей подразделений НТЦ, содержит представителей всех основных производств и дирекций завода без отрыва от их основной деятельности. Такая организация экспертной группы позволяет увязывать точки зрения различных дирекций завода и достаточно глубоко анализировать поручаемые вопросы.

**— Среди тех, кто сегодня помогает вам, работает рядом с вами, очевидно, есть специалисты, в которых вы уверены уже десятки лет. Можно ли назвать их имена? Что цените вы в этих людях?**

— В своей практической работе экспертная группа прежде всего базируется на конструкторском, технологическом и экономическом подразделениях НТЦ, на заместителях директоров производств и филиалов, а также на заместителях директоров основных подразделений практически всех дирекций АО „АВТОВАЗ“. Как правило, все они с самого начала или, во всяком случае, давно работают на ВАЗе, прекрасно знают обстановку в своих подразделениях, преданы интересам и традициям ВАЗА.

**— Виктор Николаевич, если можно, поделитесь личными секретами, как**

вам удается с 8 до 18 часов ежедневно проводить серии напряженных совещаний? Рассказывают, что вы бываете еще и на заводах Самары, Сызрани, Димитровграда. Выезжаете на машине в Башкирию, Татарию, даже на заводы Перми. Вы употребляете какие-то импортные лекарства, отечественные снадобья, специальные продукты питания, отдыхаете на Багамских островах, пьете воду, заряженную народными целителями?

— Никаких личных секретов, которые до сих пор позволяли мне поддерживать работоспособность, не имею.

Я всегда считал, что основным качеством руководителя должно быть полное подчинение личных интересов обеспечению нормальной деятельности и жизни тех подразделений и коллективов, руководство которыми этому руководителю доверяется. Именно этого старался придерживаться в течение всей своей деятельности.

Никаких особых лекарств, снадобий, специальных продуктов питания, отдыхов на Багамских островах или вообще где-либо за границей, специальных вод или продуктов, заряженных народными целителями, я никогда не использовал.

Однако при существующем серьезнейшем положении на родном для всех нас ВАЗе я считаю неправильным уделение со стороны печати или общественности излишнего внимания к личной жизни тех или других руководителей.

Поскольку близится 25-летие с начала выпуска автомобилей на ВАЗе, я считаю, что все внимание руководителей и общественности необходимо направить на максимально возможное управление работы завода к этому юбилею.