

# ВАЗ для меня — это всё!

пыткой извлечь из "кубышек" сбережения или возможностью технологического прорыва?

— Строительство ВАЗа имело своей целью удовлетворение потребностей населения в индивидуальном транспорте вопреки

ли огромных совместных усилий очень нерядовых специалистов. Кто были эти люди? При каких обстоятельствах вам довелось познакомиться с их деловыми качествами?

В. Н. Поляков родился 3 марта 1915 года в Томске. Трудовую деятельность начал в 1930 году учеником слесаря. Совмещая работу на производстве с учебой, успешно окончил в 1938 году Московский автомобильно-дорожный институт.

С 1938 по 1946 год служил в армии. Участник Великой Отечественной войны.

В 1946-63 годах прошел путь от инженера-испытателя до директора Московского завода малолитражных автомобилей.

В 1963-65 годах — заместитель председателя, председатель Совета народного хозяйства Москвы.

В 1965 году назначен заместителем министра автомобильной промышленности СССР, в августе 1966 года назначен генеральным директором строящегося Волжского автомобильного завода, который возглавлял до 1975 года, когда был назначен министром автомобильной промышленности СССР.

С 1986 года на пенсии, но продолжает работать экспертом АО "АВТОВАЗ".

В. Н. Поляков награжден четырьмя орденами Ленина, орденами Трудового Красного Знамени, "За заслуги перед Отечеством" IV степени. Ему присвоено звание Героя Социалистического Труда. Фронтовые заслуги отмечены орденами Красной Звезды и Отечественной войны I степени.

В. Н. Поляков избран почетным гражданином Тольятти.

ранее занимаемой руководством страны позиции обеспечения населения главным образом общественным транспортом. С другой стороны, учитывалась и необходимость увеличения объема товаров народного потребления для сбалансированности фонда заработной платы и возможности его наполнения товарами.

— Виктор Николаевич, занимая уже пост зам. министра Автопрома и обладая большим жизненным и практическим опытом, вы, очевидно, имели свои собственные суждения о развитии отрасли?

— Я считал правильным и своевременным принятие решения о развитии массового легкового автомобилестроения. Однако у многих руководящих работников в то время существовало мнение, что первоочередной для страны являлась необходимость обеспечения грузовым автотранспортом, особенно для нужд сельского хозяйства. Такая позиция явно проявилась после ввода ВАЗа в эксплуатацию. Поэтому сразу же были приняты решения о реконструкции ГАЗа и о создании гигантского автостроительного комплекса КАМАЗа.

— Проект вазовского масштаба, даже при высочайшем благословении государственного руководства, требова-



Осень 1966 года. "Полевое" совещание на месте строительства автозавода.

— Руководящие кадры ВАЗа подбирались в основном из трех источников — работников министерства автомобильной промышленности, автомобильных предприятий министерства и предприятий Самарской области.

Первые руководители были из министерства. В частности, к ним относились технический директор Е. А. Башинджагян, я и директор по производству А. А. Житков. Руководители основных производств, цехов и технических служб формировались из работников автомобильных предприятий и прежде всего с ГАЗа, Ярославского, Минского и других автозаводов. Из работников Самарской области комплектовались все руководители по строительству, коммерции, быту, т. е. в тех направлениях, где были важны связи с местными организациями.

Кроме того, многие технические производственные кадры комплектовались с крупных оборонных предприятий Самары как по линии министерства автомобильной промышленности, так и по линии Куйбышевского обкома партии. Были даны указания руководителям основных предприятий способствовать отбору кадров для ВАЗа, и поэтому я сам и другие руководители проводили беседы на предприятиях и знакомились с желающими перейти на ВАЗ. Нужно сказать, что руководящие кадры приходили на ВАЗ в основном из-за желания приобрести передовую технику мирового автомобилестроения и вообще участвовать в создании этого гигантского предприятия на новых основах.

Очень часто эти руководители бросали насиженные места и достаточно хорошие условия и переходили на ВАЗ далеко не из-за материальных соображений, которые во время строительства и пуска ВАЗа были весьма ограниченными. Деловые же качества достаточно быстро выявлялись работой в весьма суровых условиях, прямым участием в строительстве, в проектировании и в пуске подразделений завода.

— Во время строительства на главном корпусе ВАЗа светилось табло: "До пуска завода осталось... дней". Но бывало, что сроки эти не всегда исполнялись. Были ли критические ситуации, с чем они связаны, как находили решения?

— Конечно, при строительстве ВАЗа были и критические ситуации. Вероятно, как и на любой стройке такого масштаба. Несмотря на то, что в практике нашей страны сроки строительства и пуска столь гигантского сооружения были минимальными и от начала строительства до пуска главного конвейера прошло всего 4 года, тем не менее при принятии решения о строительстве ВАЗа намечалось построить его за 3 года. Таким образом, несмотря на все меры, мы опоздали при строительстве на один год.

Наиболее напряженной была обстановка зимой 1969 года, когда мы не успели закрыть третью часть главного корпуса, в которой размещалось производство агрегатов шасси и автоматное производство. Итальянские специалисты, видя надвигающуюся зиму, предложили отсечь треть главного корпуса и начинать сборку автомобилей с импортными агрегатами. Мы с этим не согласились и приняли чрезвычайные усилия по закрытию отстававшей трети вплоть до применения пленочных перегородок и покрытий и обеспечили как изготовление соб-



— Виктор Николаевич, через призму времени многое в истории нашей страны воспринимается по-иному. Изменилась ли ваша оценка решений по выбору стратегического партнера в создании ВАЗа, принципиальных решений по конструкции автомобиля, технической политике?

— В целом оценка эта не изменилась. Решения были правильными, но нужно иметь в виду, что в тот период, в 1964-66 годах, процветала холодная война и отношения с западными государствами были очень натянутыми. Тогда оказалось, что в отношениях нашей страны с Италией и Францией создались наиболее благоприятные условия для начала сотрудничества в области гражданской промышленности. По ВАЗу обсуждался вопрос возможности заключения контракта с фирмами "Рено" или ФИАТ. Более благоприятными условия оказались с ФИАТом в Италии. Сначала развернулось сотрудничество с химическим концерном "ЭНИ", затем началась выработка соглашения по созданию ВАЗа. Конструкция автомобиля оказалась удачной и по своим параметрам, и по техническому уровню для того периода. Техническая политика ФИАТа по существу отражала опыт мировой автомобильной промышленности. ФИАТ тесно сотрудничал с ФОРДом и практически знал решения, которые применялись другими крупнейшими автомобильными фирмами, поэтому опыт, который мы получили от ФИАТа, — это был опыт мировой автомобильной промышленности того времени.

— Когда и при каких обстоятельствах родилась идея создания в СССР автомобильного завода по производству народной малолитражки? Есть ли реальный человек, являющийся автором идеи?

— Идея родилась в первой половине 60-х годов. По моему представлению, автором ее был А. Н. Косыгин, председатель Совета Министров СССР.

— В середине 60-х годов рождение ВАЗа было политической акцией, по-



"Дорога жизни".

(Продолжение следует)

# ВАЗ для меня — это всё!

(Продолжение. Начало в № 17)

— Виктор Николаевич, вас можно было увидеть на стройплощадке и в 7 утра, и за полночь. Это было желание все увидеть своими глазами, элемент недоверия или что-то иное?

— Мои объезды объектов как во время строительства, так и во время работы абсолютно не были результатом недоверия руководителям подразделений. И я думаю, что совершенно невозможно пустить и обеспечить работу такого

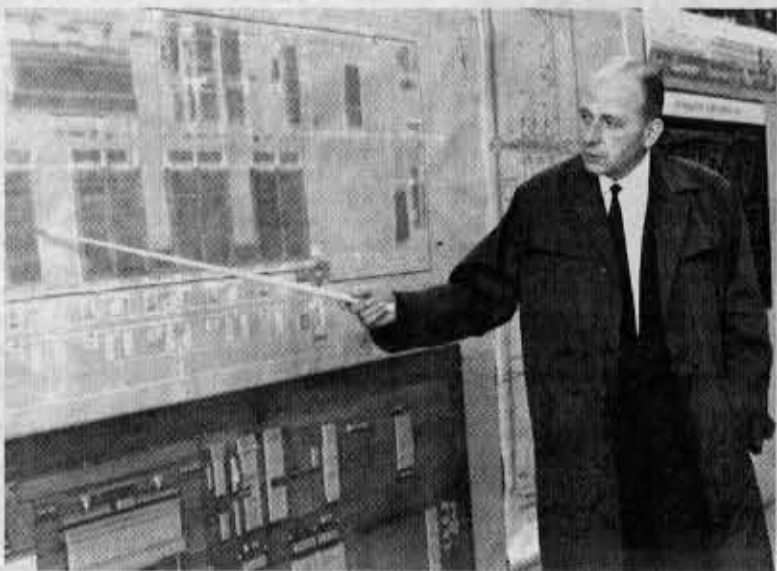
вым, и с Косыгиным, и с Горбачевым, и с другими государственными деятелями. С Брежневым в начале строительства. При этом он говорил о необходимости создать все элементы предприятия на высоком уровне как на производственных, так и социальных объектах и не допустить ухудшения уровня по сравнению с западными предприятиями.

С Косыгиным я беседовал много раз, и он крайне оперативно реагировал на нужды строительства завода и оказывал необходимую

реальным. Правда, после этого мы вошли в правительство и ЦК с предложением создать научно-технический центр на ВАЗе для осуществления этого лозунга, и как вы знаете, этот центр создан на высоком уровне и работает.

Я бы сказал, что во время строительства и пуска ВАЗ действительно был любимым детищем и баловнем не только государства, но и большинства нашего народа. Баловнем с той точки зрения, что делалось все возможное для его строительства и обеспечения, и мы все с энтузиазмом думали о ВАЗе. Однако для того чтобы оправдать это хорошее отношение, коллектив ВАЗа трудился в очень суровых условиях, сочетая участие в строительстве с основной работой по пуску нового современного оборудования и освоению новых методов организации производства.

— Когда и при каких обстоятельствах состоялось ваше назначение на пост генерального директора строящегося завода в Тольятти?



Так выглядел будущий автогигант на ватмане.

гигантского предприятия на принципах недоверия основным руководителям. Вместе с этим знать фактическое положение дел на максимальном количестве объектов совершенно необходимо для успешного руководства предприятием. Практически оказывается, что знание первым руководителем фактического положения дел имеет очень большое значение не только для руководителей, но и для всего персонала завода.

— Доводилось ли вам, Виктору Николаевичу, обсуждать проблемы ВАЗа с Брежневым, Косыгиным, Горбачевым, другими госдеятелями? Был ли ВАЗ любимым детищем, баловнем государства, как считают некоторые, или воспитание жизнеспособности шло, на ваш взгляд, спартанскими методами?

— Да, мне приходилось обсуждать проблемы ВАЗа и с Брежне-

помощь. Нужно сказать, что особенно плодотворно для всей эпопеи ВАЗа было руководство заместителя председателя Совета Министров В. Н. Новикова, который шефствовал над этим строительством и мог оказать очень эффективную помощь, потому что в правительстве курировал как машиностроение, так и внешнюю торговлю и пользовался поддержкой председателя Совмина.

После назначения Горбачева первым секретарем ЦК КПСС он посетил ВАЗ в одном из первых своих выездов на периферию. Но заявление, с которым он выступил на ВАЗе, конечно, всех нас, руководителей, да и большинство коллектива поразило. По-видимому, по подсказке своих помощников он объявил, что ВАЗ может быть законодателем мировой автомобильной моды, что, конечно, было абсолютно необоснованным и не-

Панорама главного корпуса ВАЗа.

— Мое назначение на этот пост состоялось в августе 1966 года в тот момент, когда было подписано генеральное соглашение о строительстве ВАЗа между министерством внешней торговли и руководством фирмы «ФИАТ». Переговоры с ФИАТом, предшествовавшие этому, велись без моего участия министром автомобильной промышленности А. М. Тарасовым и другими заместителями министра и руководителями Минавтопрома. При этом А. М. Тарасов, безусловно, сыграл решающую роль в строительстве завода.

— Кто были первыми вашими сотрудниками? Где и как вы их находили?

— Все, что касается самого строительства, снабжения и быта, то все это организовали работники самарских предприятий и организаций, подбираемые областным комитетом партии. В частности, заместителем по строительству был назначен Станислав Петрович Поликарпов, который с первых дней организовал и проектирование, и защиту проекта ВАЗа, и само строительство. Бытовыми вопросами руководил Семен Яковлевич Потапов, коммерческим директором был Иван Тихонович Базарный. Что же касается технических и производственных руководителей, то я уже говорил, что главным инженером и заместителем директора по производству были Евгений Артемович Ба-



Начало земляных работ.

шинджаган и Анатолий Анатольевич Житков.

Нельзя не сказать о том, что выдающуюся роль в организации как строительства, так и пуска ВАЗа сыграл Марат Нугуманович Фаршатов, пришедший с Ярославского дизельного завода и руководивший механосборочным производством на очень прогрессивных основах. Думая о дальнейшем росте и подборе производственных руководителей, он в первые годы принимал на работу рабочих только со средним образованием, и в дальнейшем это сыграло огромную роль, так как многие руково-

быстро преодолевались. Не только наши руководители, но и рабочие, проходившие стажировку в Турине, быстро освоили итальянский язык, и у них установились добрые отношения с итальянскими специалистами. Хотя в основном и проектирование, и освоение производства шло успешно, но были и острые ситуации. Так, например, в результате испытаний машины «ФИАТ-124» у нас на полигоне разрушился задний мост, и, несмотря на его усиление, эти разрушения ФИАТу преодолеть не удалось. Поэтому в один из моментов проекта ВАЗа



дители выходили из механосборочного производства. Он первым организовал дачные поселки на берегу Волги для своих работников, используя ящики из-под прибывающего оборудования. Он организовал мужской хор у себя в производстве и вообще много заботился о культурной жизни коллектива. В производстве был создан очень серьезный коллектив технологов, конструкторов оснастки, там очень эффективно осваивалось новое сложное технологическое оборудование, в т. ч. с появлявшейся тогда электроникой.

— Как складывались отношения с ФИАТом, были ли барьеры, мешавшие работе? Все ли получалось, как было изначально задумано?

— Отношения как с руководством ФИАТа, так и с его персоналом складывались хорошие, доброжелательные. Все работники ФИАТа — от первых руководителей и до рабочих — с большой ответственностью относились к выполнению проекта. Они считали качественное выполнение проекта ВАЗа престижным для себя, и действительно, в результате успешного создания ВАЗа на основе этого опыта ФИАТ приобрел большой авторитет в мире.

Что касается барьеров, то вначале это был барьер языковой. Он затруднял понимание различных технических терминов. Однако нужно сказать, что эти барьеры

техническое руководство ФИАТа заявило мне, что они у себя меняют конструкцию заднего моста, причем без необходимых испытаний, и предложили нам самим решить, остаемся ли мы со старой конструкцией или согласны применить новую без испытаний у нас. Пришлось принимать решение: без испытаний.

Был и такой момент, когда руководство ФИАТа заявило, что новый двигатель, который они спроектировали для нас по нашим требованиям, они считают недостаточно испытанным. Они предложили предусмотреть свой старый двигатель. Такая постановка этого вопроса дошла даже до председателя СМ СССР, и нам пришлось настоять на применении нового двигателя вопреки позиции руководства ФИАТа.

— С кем из иностранных специалистов и руководителей вам приятно встретиться вновь? Что связывает вас с ними?

— Сравнительно недавно на 30-летнем юбилее осуществления проекта ВАЗа мы встречались в Турине со всеми основными руководителями ФИАТа, которые остались живы, встречи проходили очень тепло. Наиболее дружественные отношения сложились с г-ном Манджарино, который во время начала проектирования и строительства ФИАТа руководил осуществлением проекта в Тольятти.

(Продолжение следует)



1968 год — корпус прессового производства.

# ВАЗ для меня — это всё!

зав

— Говорят, что у вас были кабинеты в Турине, Москве, Куйбышеве, Тольятти? Как удавалось управлять событиями на многих фронтах одновременно?

— Что касается моих кабинетов, то они действительно были у меня в Москве как у заместителя министра автомобильной промышленности и в Тольятти. Если говорить о Турине и Куйбышеве, то там никаких кабинетов у меня не было. Работал вместе с другими руководителями. Ну, а в отношении того, как удавалось управлять событиями на многих фронтах одновременно, как вы спросили, и как была организована работа, то здесь прежде всего нужно сказать о том большом доверии, которое было к руководству ВАЗа как со стороны министра автомобильной промышленности А. М. Тарасова, так и со стороны первого секретаря областного комитета партии В. П. Орлова. Они предоставили мне полную самостоятельность как в подборе кадров, так и в создании для них необходимых условий, а также и в принятии технических и организационных решений. Поэтому я имел возможность принимать решения в любом месте, где я находился, и они полностью выполнялись и не пересматривались ни местными органами, ни министерством, несмотря на то, что попыток корректировать решения руководства ВАЗа было достаточно много.

Кроме того, конечно, возможность руководства таким крупнейшим объектом основывалась прежде всего на полной самостоятельности и доверии к основным руководителям ВАЗа и заместителям директора, начальникам производств и служб. Иначе вряд ли удалось бы выполнить эту работу. Учитывая огромные масштабы самого строительства и завода, с первых дней была выработана форма регулярных совещаний, так называемой "суженной дирекции", где все основные руководители подразделений завода в количестве более 50 человек имели возможность кратко высказать свою точку зрения и свои нужды. Такая форма давала возможность быть в курсе дел практически на всех участках строительства и пуска завода, что имеет решающее значение. Кроме того, огромное значение имели те помощь и контроль за ходом строительства и освоения, которые непрерывно осуществлялись аппаратом ЦК партии и правительства. Это все-таки было решающим.

— Наверное, освоение основной технологии на ВАЗе было не единственной вашей задачей. В одной упряжке с ВАЗом оказались сотни заводов десятков отраслей, и еще пришлось осваивать выпуск оригинальных инструментов, оснастки, думать о собственном станкостроении. Чем еще пришлось заниматься генеральному директору ВАЗа?

— Действительно, в отличие от всей западной практики создания автомобильных предприятий, когда сначала организовывается автосборочное производство, а потом в течение ряда лет организовывается производство агрегатов и комплектующих изделий, при строительстве ВАЗа был принципиально предусмотрен совершенно другой метод. Он заключался в комплексном создании производства всех агрегатов и комплектующих для автомобиля. Это требовало организации работы по ВАЗу практически во всех промышленных министерствах страны. И при этом не только в части освоения комплектующих изделий, но и в части освоения материалов.

При проектировании ВАЗа выяснилось, что фактически все материалы без исключения, применяемые для создания комплектующих, нужно было делать на другом уровне по техническим условиям

параметрами по проходимости и комфортабельности. В дальнейшем не удалось выдержать темп создания новых автомобилей, которые нужно было бы создавать каждое 5-летие. В основном это произошло из-за ограниченности капитальных вложений, что сдерживало возможность оснащения новых моделей оборудованием.

— Были ли просчеты в проектах? Все ли получалось в жизни, как на бумаге?



1970 год. Рабочая встреча руководителей ВАЗа и ФИАТа в цехах, где идет наладка оборудования.

стких заданий для всех министерств со стороны аппарата ЦК партии и правительства.

— В 1973 году исполнилось то, ради чего создавался завод. Освоены проектные мощности, получен "Знак качества" на автомобили, вазовская продукция пошла на экспорт и получила признание. Не возникала ли мысль: а что дальше?

— Конечно, руководству ВАЗа было совершенно ясно, что необходимо проектировать и осваивать модернизацию моделей и приступать к созданию новых моделей. Это получило осуществление в освоении модификаций ВАЗ-21013, 2106, 2107, 2104, и особенно ярко это проявилось в создании принципиально новой отечественной модели автомобиля "Нива", освоенной массовым производством в 1977 году. К проектированию этой модели конструкторы ВАЗа приступили уже в 1971 году, когда было решено создать принципиально новую модель для тружеников села, которая бы соединила в себе комфорт легковой модели 2103 и проходимость ульяновского "джипа". При этом была поставлена задача сделать это с минимальными производственными площадями.

Фактически конструкторами ВАЗа (главный конструктор Владимир Сергеевич Соловьев) была создана не только новая, совершенно оригинальная модель, но и новый класс автомобилей, который в то время не было ни в Европе, ни в мире. Это класс легкового и дешевого автомобиля с высокими



1970 год. В. Н. Поляков и "автомобильный король" Генри Форд-младший во время поездки по строящемуся ВАЗу.

Просчеты в проектах, конечно, были, и далеко не все получалось в жизни, как на бумаге. Прежде всего в конструкции самого автомобиля, хотя он проектировался высококвалифицированными конструкторами ФИАТа, оказались отдельные просчеты. И это несмотря на то, что в целом конструкция автомобиля зарекомендовала себя очень положительно, в том числе и в условиях нашей страны. Приспосабливая автомобиль к нашим дорожным условиям, ФИАТ увеличивал клиренс, и в первом выпуске машин наблюдался массовый дефект — износ передних шин, который доставлял много неприятностей не только у нас в стране, но и при экспорте в другие страны. После исследования оказалось, что были допущены ошибки в углах ус-

тановки колес, и после внесения изменений в конструкцию дефект был устранен.

Более серьезный дефект оказался с распределительным валом. В конструкции нашего двигателя были применены новые для ФИАТа конструкции распределительного устройства двигателя, и в эксплуатации в наших условиях и с нашими маслами начал происходить массовый дефект — задир кулачков. Долгое время с этим дефектом не могли справиться ни работники ФИАТа, ни наши специалисты. И только после применения принципиально новой технологии обработки кулачков распределительного вала удалось справиться с этим дефектом.

Если говорить об организационных вопросах ВАЗа в целом, то, несмотря на большие усилия, которые нами прилагались, и на очень большую работу, которая была сделана по организации в стране системы фирменного обслуживания, длительное время ощущался острый недостаток в запчастях, который был преодолен только после того, как к изготовлению запасных частей были подключены заводы других от-



Апрель 1970 года. Завод ещё строится, но на главном конвейере уже собирают "Жигули".

дельных заводов, сравнительная близость крупнейшего областного центра — все это говорило о благоприятных условиях для возведения завода, комплектования кадрами и дальнейшего развития коллектива.

городскими организациями для первых руководителей ВАЗа.

— Кто были вашими союзниками в области и городе?

— Может, это звучит и формально, но если говорить о союзниках в области и городе, то, ко-



Опыт строительства ВАЗа интересен и заокеанским гостям.

— А помните, где был вбит первый колышек на заводской площадке, были ваше первое рабочее место, первый ночлег в Тольятти?..

— Не помню, где был вбит "первый колышек", но могу сказать, что первые земляные работы развернулись на строительстве дороги от существующего города Тольятти к северной части промплощадки. Из корпусов первые работы были начаты на корпусе вспомогательных цехов. А в жилом районе было начато строительство 5-этажек в первом квартале.

Мое первое рабочее место было в здании напротив завода "Синтезкаучук". Этот завод предоставил нам временно площади. Там начинала работу дирекция ВАЗа.

Первый ночлег был в коттедже, который ранее занимал начальник строительства ГЭС И. В. Комзин. Коттедж был выделен

нечно, главную помощь в строительстве завод получал от областного комитета партии и горкома. В то время второй секретарь обкома партии Вячеслав Федорович Ветлицкий неделями жил в Тольятти и оказывал всестороннюю помощь в строительстве ВАЗа.

— Тольяттинский период вашей жизни безраздельно находится во власти ВАЗа или были еще какие-то события в личной жизни, которые остались в памяти?

— Тольяттинский период моей жизни был посвящен только ВАЗу и ничему другому. Более того, будучи впоследствии министром автомобильной промышленности, я не терял связь с ВАЗом и считал своим долгом делать все возможное для его нормальной работы и развития.

(Окончание следует)

(Окончание. Начало в № 17 — 19)

— Коллеги, товарищи, друзья... На кого вы опирались в трудную минуту? Чьи имена в первую очередь вспоминаете?

— Если говорить о людях, на которых я в первую очередь опирался в трудные моменты строительства и освоения, то это прежде всего был министр Александр Михайлович Тарасов, от которого всегда получал все-

вам обидно за то, что происходит на заводе, вокруг него?

— Должен сказать, что в основном в течение 20 лет можно было гордиться работой ВАЗа, который эти годы работал абсолютно ритмично, в проектном темпе и с самой высокой экономической эффективностью. А если говорить о том, что было обидно, то такие моменты были в последнее десятилетие. И попытки навязать заводу внешнюю

силы и средства для их создания, и нужно сказать, что считалось с крупными коллективами и по мере возможности все-

# ВАЗ для меня — это всё!

сторонне помогало им. Конечно, гипертрофированное развитие в стране оборонной промышленности, отнимавшее огромные ресурсы, не давало возможности нормально обновлять технологию и конструкцию, что определило качественное отставание от запад-

ной автомобильной промышленности.

— Если бы вас попросили назвать 5 задач, требующих неотложного решения, чтобы укрепить положение АВТОВАЗа...

— На этот вопрос ответить достаточно сложно. Нужно обеспечить выживание в условиях свободного рынка, прекращения бюджетного финансирования и планового материального обеспечения. Сейчас перед заводом стоят более сложные задачи, чем были раньше. Однако я считаю, что объективные предпосылки, сложившиеся на ВАЗе в течение всего времени его существования, дают основания считать, что ВАЗ и в этих новых сложных условиях мог бы самостоятельно, используя собственные ресурсы, обеспечить выживание, в том числе и без иностранных инвесторов.

Объект производства на ВАЗе — легкой автомобиль, который является предметом народного потребления, создает для него значительно лучшие условия, чем для заводов грузовых автомобилей, для которых общий спад промышленности и народного хозяйства приводит к многократному снижению выпуска. Прежде всего на ВАЗе необходимо решить задачу постановки на производство новых моделей, без которых невозможна конкурентоспособность, за счет накопления собственных средств вместо существовавшего ранее бюджетного финансирования. Эта задача еще не решена, но может и должна быть решена в ближайшее время за счет повышения рентабельности производства, производительности труда и всемерного сокра-

щения непроизводительных затрат. Кроме того, конкурентоспособность требует восстановления уровня качества, которое в первые годы было обеспечено на ВАЗе. Пока эта задача не решена, но объективные условия для ее решения, мне кажется, имеются. Здесь главные вопросы — организационные.

— Что для вас значит сегодняшний ВАЗ?

— Вопрос довольно странный. ВАЗ для меня — это все!

— Меняются поколения. Уже не все руководители даже среднего звена знают в лицо первостроителей ВАЗа. Меняется психология, жизненная ориентация. Что бы вы хотели пожелать тем, кто придет на смену в XXI веке?

— Тем, кто придет нам на смену, я желаю быть лучше нас. Желаю им не поддаваться мнимому всеисилу стяжательства.

— Как создавался коллектив? Что делали для того, чтобы Тольятти стал родным до-



1984 год. Депутат Верховного Совета СССР В. Н. Поляков на встрече с избирателями в отраслевом учебном центре.

С первых дней делалось все возможное для наличия у всего коллектива дачных участков для закрепления кадров, а также все возможное для создания базы отдыха даже в самый первый период строительства. Делалось все возможное для нормального обучения и жизни детей. При формировании коллектива учитывалась необходимость обеспечить работу для всех взрослых членов семьи.

— Желающих приехать на ВАЗ было, наверное, немало. Но просто ли было подобрать именно самых нужных людей по сочетанию деловых и личностных качеств? Как родилась и реализовалась кадровая политика ВАЗа?

— Кадровая политика ВАЗа определялась сочетанием основных технических руководителей с ведущими автомобильных заводов и хозяйственных руководителей с заводов Самары с подбором в основной коллектив молодежи комсомольского возраста, которая хотела нового, прогрессивного и проходила достаточно суровую школу строительства в тяжелых материальных условиях и при жестком графике производства.

— Судьбу ВАЗа на многие годы предопределил системный подход по основным направлениям деятельности. Какие из этих решений вы считаете главными?

— Судьба ВАЗа и подходы по главным направлениям деятельности прежде всего, конечно, зависели от внимания и помощи государства, всех его звеньев. Если говорить о внутренних вопросах ВАЗа, то основным направлением организации работы было прежде всего знание руководителей реальной обстановки. Нужны были непрерывные контакты с коллективами на всех уровнях, максимальная самостоятельность основных руководителей, подчинение всего ритму массового производства, безусловный приоритет соблюдения технологической дисциплины и качества, бережное и внимательное отношение к кадрам. Нужно сказать, что очень большую роль играло и то, что руководству завода была предоставлена максимальная самостоятельность как по линии министерства, так и по линии обла-

стных, городских и центральных организаций.

— Что можем и должны мы сделать, на ваш взгляд, чтобы Россия стала государством, достойным уважения в глазах своих граждан и соседей по планете?

— Вопрос слишком сложный. Я думаю, что главное, чтобы было хорошее руководство страной.

— А что предопределило ваш жизненный путь, выбор специальности?

— Никаких особых проектов не было. Просто после 7-летки я пошел в автошколу ФЗУ, где был в 1930-32 годах, это и определило мой путь как автомобилиста. Далее работа на автобазе и авторемонтном заводе, потом армия и работа на "Москвиче". Там я прошел путь от инженера-испытателя до директора.

— Помните ли вы своих учителей, наставников? Кто эти люди, оставившие благодарный след в памяти?

— Если говорить о наставниках, то для меня, пожалуй, ими были прежде всего министр А. М. Тарасов, заместитель председателя Совета Министров СССР В. Н. Новиков и в какой-то степени А. Н. Косыгин, председатель Совета Министров.

— Какова география ваших нынешних поездок?

— В основном я езжу между Москвой, Тольятти и Набережными Челнами, хотя стараюсь посещать и заводы в других городах в меру состояния здоровья.

— Есть ли места, где вам хотелось бы замедлить шаг, побыть одному?..

— Действительно, в настоящий момент уже хочется побыть одному, в основном на природе...

— Спасибо и доброго здоровья вам, Виктор Николаевич.

P.S. Редакция благодарит литературно-издательскую группу, а также отдел рекламы АО "АВТОВАЗ" за предоставленные иллюстрации. В материале использованы фотографии А. Леднева, С. Казакова, В. Самоковасова.



Только спустя почти год после начала сборки автомобилей 24 марта 1971 года были торжественно подписаны документы о приеме в эксплуатацию первой очереди ВАЗа.

ронную поддержку даже тогда, когда вопросы были спорными. Кроме того, самые сложные вопросы мы всегда решали с заместителем председателя Совета Министров СССР Владимиром Николаевичем Новиковым, который шефствовал над строительством ВАЗа. А также непрерывно контролировал и помогал во всех организационных вопросах отдел ЦК партии.

— Если вам, Виктор Николаевич, выдавалась минута отдыха, как вы старались ее использовать? Чем бы занялись, будь у вас свободное время?

— Что касается свободного времени и отдыха, то я старался вторую половину воскресенья все-таки отдыхать по возможности на природе, а в отпуск ездил в санаторий на юг.

— Вот уже 30 лет, как трудятся вазовские цеха. Коллектив не раз переживал взлеты и падения. Бывает ли

приемку, которая противоречила всему существу организации ВАЗа, и организованные Рыжковым и Горбачевым выборы руководителей и генерального директора завода. Ну и, конечно, криминальная обстановка, которая складывалась вокруг завода.

— Вы ушли с поста министра. Почему так получилось?

— С поста министра я ушел не по собственной воле, а был освобожден Секретариатом ЦК партии под предлогом неудовлетворительных результатов инвентаризации материальных ценностей на заводах министерства. Проводил это мероприятие Е. К. Лигачев.

— В чем вы видите роль государства по отношению к таким предприятиям, как ГАЗ, ВАЗ, ЗИЛ, КАМАЗ?

— Роль государства по отношению к таким предприятиям была созидательной. Государство создавало эти огромные предприятия, концентрировало

приемку, которая противоречила всему существу организации ВАЗа, и организованные Рыжковым и Горбачевым выборы руководителей и генерального директора завода. Ну и, конечно, криминальная обстановка, которая складывалась вокруг завода.

— Если бы вас попросили назвать 5 задач, требующих неотложного решения, чтобы укрепить положение АВТОВАЗа...

— На этот вопрос ответить достаточно сложно. Нужно обеспечить выживание в условиях свободного рынка, прекращения бюджетного финансирования и планового материального обеспечения. Сейчас перед заводом стоят более сложные задачи, чем были раньше. Однако я считаю, что объективные предпосылки, сложившиеся на ВАЗе в течение всего времени его существования, дают основания считать, что ВАЗ и в этих новых сложных условиях мог бы самостоятельно, используя собственные ресурсы, обеспечить выживание, в том числе и без иностранных инвесторов.

Объект производства на ВАЗе — легкой автомобиль, который является предметом народного потребления, создает для него значительно лучшие условия, чем для заводов грузовых автомобилей, для которых общий спад промышленности и народного хозяйства приводит к многократному снижению выпуска. Прежде всего на ВАЗе необходимо решить задачу постановки на производство новых моделей, без которых невозможна конкурентоспособность, за счет накопления собственных средств вместо существовавшего ранее бюджетного финансирования. Эта задача еще не решена, но может и должна быть решена в ближайшее время за счет повышения рентабельности производства, производительности труда и всемерного сокра-



1983 год. В "греческом зале" старого дизайн-центра ВАЗа министр Автопрома В. Н. Поляков, зам. технического директора В. М. Акоев, начальник управления дизайна автомобилей М. В. Демидовцев. Здесь рождались модификации "Жигулей" и "Нива". Впереди освоение семейства "Самары".

альные ресурсы в рамках рыночной экономики и ряд мер по изменению налогообложения.

Сейчас необходимо восстановить активность в решении наиболее острых организационно-технических и финансово-экономических задач, которые решаются недостаточно активно.

— Были ли успехи в работе, принесящие удовлетворение?

— Прежде всего удачей явилось участие в эпопее ВАЗа. Лично я считал главным достижение результатов, приносящих пользу для народа в результате энтузиазма всего коллектива завода, не говоря уже о руководителях. Вопреки имеющемуся сейчас мнению, что все решается материальное благополучие.

Действительно, на ВАЗе достигались наивысшие для условий нашей страны производительности труда, массовый вы-

пуск нужной и любимой продукции, ее хорошие качества вплоть до конкурентоспособности при массовом экспорте, низкие затраты и малая цена автомобиля для народа, которая вначале составляла 5500 рублей при себестоимости 1950 рублей.

— При создании коллектива действительно много делалось для того, чтобы Тольятти стал родным домом для вазовцев, представлявших более 80 национальностей. Ну, во-первых, на ВАЗе не строилось ни одного барака. Сразу возводились благоустроенные дома по самым современным проектам того времени. Сам жилой район ВАЗа спроектирован по новым для того времени нормативам, значительно более прогрессивным и качественным. Строительство велось комплексно, со всем необходимым для нормальной жизни. Было сделано все возможное для лучшего транспорта в условиях гигантского предприятия с многотысячным коллективом. Создавались самые современные столовые, бытовки.



У строителей Куйбышевгидростроя была только тысяча дней до пуска завода...