

П.М. Кацура

**АВТОВАЗ
И ЕГО ВРЕМЯ**



П.М. Кацура

**АВТОВАЗ
И ЕГО ВРЕМЯ**

Тольятти-2012

ББК 65.305.424.310.92 ВА3
К30

Кацура П.М. АВТОВАЗ и его время. – 2-е изд., доп.- Тольятти, 2012.- 203

с.

Эта книга анализа и оценок принадлежит перу бывшего заместителя генерального директора объединения «АвтоВАЗ» (1969-1985) и одного из ведущих работников аппарата Совета Министров СССР (1985-1991). На пути робких, но настойчивых попыток совмещения социально-экономических устоев плановой экономики и капиталистических методов организации производства, что сложились на рубеже 70-х годов в автопроме СССР, было немало препятствий. В их преодолении во многом сложилась и судьба Петра Макаровича Кацуры, сыгравшего заметную роль в истории экономических преобразований на Волжском автомобильном заводе и за его пределами. Со временем возрастающие противоречия хозяйственного механизма в основном звене общественного производства – на предприятиях – положили начало крупномасштабным переменам во всей вертикали административной власти в стране. В 1985 году АвтоВАЗ выступил инициатором последовательного перехода к рыночным отношениям в экономике, к возрождению конкуренции, к росту эффективности производства и качества продукции. Состоялось соответствующее решение Правительства. Автор прослеживает эту поучительную историю формирования отличного от общепринятого экономического механизма работы советского предприятия на примере крупнейшего в автомобилестроении комплекса в Тольятти. Особая ценность книги – в острых оценках событий и личностей, многие из которых некогда занимали в истории ВАЗа ключевые позиции. Издание рассчитано на массового читателя, а также всех, интересующихся историей легкового автомобилестроения СССР и современной России.

© Кацура П.М., Тольятти, 2012

Автор выражает признательность литератору и редактору
Березину Владимиру Сергеевичу (Москва)
за помощь в написании книги

Предисловие

Анализировать недавнее прошлое - непростой труд: очевидцам и участникам событий оно напоминает больше о горьких утратах, чем о приобретениях, ещё вчерашние друзья в своём видении минувшего подчас становятся непримиримыми оппонентами. Мир сложен, история драматична, и, конечно, эмоции при описании социально-экономических эпох нужно как-то отключать. Большинство, правда, не знает, как это можно сделать здесь и сейчас. Чем дальше в историю уходят события, тем менее эмоциональным и более компромиссным становится их анализ и оценка. Особое внимание и взвешенные апелляции к прошлому возникают лишь после некоторого отстранения от него.

Но часто это время сопряжено с потерей массового интереса к проблеме. С трибун и площадей, от всенародной скорби или, наоборот, празднества события уходят в кабинеты историков и, в конечном счете, в архивы. Такова бывает цена попытки объективного поиска истины, который особенно осложняется в переломные периоды, и очень часто ведёт к утрате преемственности между поколениями.

Всё вышесказанное справедливо и по отношению к советской экономике, которая до сих пор вызывает много споров в научных коллективах и на конференциях, на страницах газет и, как ранее, в обычных городских кухнях среди простых людей, а ныне на уличных демонстрациях и многотысячных митингах на площадях.

Оказывается, крутое время индустриализации 30-х годов или военная экономика сороковых более понятны обычному человеку, нежели послевоенные 50-е, попытки «косыгинских» реформ и ушедшие в историю сталинские пятилетки, а также всё то, что назвали неловким словом «застой». Не говоря уж о событиях конца 80-х - начала 90-х годов, что потрясли и перекроили некогда могущественную страну. Тяжкое время первых лет строительства советской промышленности глубоко и всесторонне изучено на основе подлинных документов, а так же всплывающих время от времени материалов из архивных глубин. Эти материалы иногда не столько отвечали на вопросы, сколько ставили новые.

Анализ и понимание наиболее актуальных проблем экономики послевоенного периода для широких масс населения были подменены в недавнем прошлом марксизмом-ленинизмом, обязательным к изучению в каждом институте и на всех учебных специальностях (от общей «политэкономии социализма» до углубленных спецкурсов и научных школ), а также многочисленными политзанятиями в трудовых коллективах. Такая форма познания недавнего прошлого основанная в большей мере на идеологии, а не

на науке и истории, как главных критериях приобщения к истине давала человеку до обидного мало. С другой стороны, за последние десятилетия напечатано огромное количество научных и публицистических исследований, как взвешенно-отстранённых, так и откровенно критиканских по отношению к общественному строю, сформированному Советской властью. В результате возникает путаница версий, уводящих стремление познать в сторону, далекую от истины.

Это время - с начала пятидесятых и далее со всеми полустанками - остаётся самой большой грядкой для выращивания мифов, что заставляет возмущённо сжимать кулаки одних и гордиться других. Все понемногу правы, отчего экран истории начинает напоминать калейдоскоп: чуть сдвинешься в сторону, а картина - другая. Сверкнули стекляшки, что-то хрустнуло, покатались рубли, теряя свой вес. Процессы глобализации вызывают время от времени ожесточенные схватки, и вполне нормальные люди становятся по разные стороны баррикад. Как говорил один неглупый человек: «Первые говорят нам, что в СССР было всё прекрасно, вторые - что в СССР было всё ужасно. Но и те, и другие врут».

Думаю, дело отчасти в том, что события и краски жизни в до- и послевоенные годы у многих живущих ныне людей ещё не стёрлись из памяти – это время родителей, которых мы помним, время нашего детства, которое человек всегда любит, приметы и радости которого до конца его дней вызывают умиление. Всё это накладывает особый отпечаток и на отношения к прошлой власти и её вождям, их политике и, в конечном итоге, к современному осмысливанию вопросов свободы и демократии, понятия собственности и распределения прибавочной стоимости. Именно это – личная включенность в прошлое или свобода от него - преломляет экономические воззрения человека в ту или в иную сторону.

История советского (ныне российского) автомобилестроения в этом смысле очень показательна. Автомобиль как средоточие высоких технологий - продукт не просто необходимый, а предназначенный непосредственно для личного потребления массами обычных людей. Он и производится этими самыми обычными людьми, и подчиняется всем экономическим законам, что действуют на тот момент в обществе.

История советского автомобиля, особенно такого как «Жигули», неотъемлема от политической и экономической истории страны, истории её технического развития, проблем международных отношений и мировоззрения руководящей элиты. Танк или космический корабль так же оплачиваются налогоплательщиком, но сам налогоплательщик особого участия в принятии решений по поводу такого производства обычно не принимает. С автомобилем всё по другому – даже в условиях советской,

предельно централизованной государственной экономики, реакция на то или иное изменение роли и места автопрома в плановой системе была заметна и вызывала общественный, а подчас и массовый частный интерес.

История советского автомобиля не проста.

В ней немало славных страниц. Достаточно вспомнить рождение и становление АМО-ЗИС, роль автомобилей «ЗИС» и «ГАЗ» в Великой Отечественной войне, всесоюзную славу, которую снискал заимствованный «Москвич», получивший небывалую популярность в СССР, восторженную встречу нашим населением первых «Побед» и «Волг», и, наконец, рождение подлинно народного автомобиля «Жигули».

Наряду с этим в истории советского автомобиля оказалось немало грустных и горьких событий. Трагическая судьба АЗЛК, единоличное решение Н.С. Хрущева о продаже Польше лицензии на изготовление автомобиля «Победа», снятая с производства «волжанка». Сегодня на наших глазах происходят процессы, которые могут отправить в небытие модельный ряд АВТОВАЗа, этого уникального феномена. Если представить легковое автомобилестроение СССР и современной России в виде крепкого, почти 100-летнего дуба, очевидно, что сначала бензопилой прошли по его веткам, теперь этот механизм с очевидной неизбежностью приложили к самому его основанию.

Подобное уже наблюдалось в 1917 году, когда был в моде призыв «до основанья разрушить, а потом...». Можно было бы дальше написать: «У меня складывается ощущение...». Но это будет даже не лукавство, а самообман в попытке объяснить, что сегодня происходит с автопромом в нашей стране. Далее мы исследуем, почему на протяжении последних трех десятилетий, примерно с рубежа восьмидесятых годов прошедшего столетия, вольными или невольными действиями или бездействием одна из стратегических отраслей экономики нашего государства подведена к точке невозврата.

Мне, как вазовцу (а у этой категории людей не бывает приставки «бывший»), больно смотреть на те процессы турбулентности, которым подвергается по-прежнему крупнейший промышленный комплекс легкового автомобилестроения России. Как экономисту, мне не могут быть неинтересны те обстоятельства, тот пакет внешних и внутренних причин, который привёл к дезорганизации процессов автомобилизации страны на основе отечественного автопрома был неизбежен. Как научному работнику, мне удалось заново проанализировать историю становления и развития Волжского автозавода. Такие попытки уже были предприняты, когда в канун 40-летия со дня принятия ЦК КПСС и Советом Министров СССР Постановления о строительстве ВАЗа, в 2006 году с моим личным участием увидела свет аналитическая монография «АВТОВАЗ

на рубеже эпох». Но нужен был новый взгляд на те исторические события с позиции XXI века.

Время, а с ним и события, достаточно отделились от сути и частных деталей состоявшегося в тот период. Стало возможно менее эмоционально увидеть действительно огромное разноплановое явление в жизни страны последней четверти XX века.

Тогда возглавить работу над будущей монографией я пригласил академика Леонида Ивановича Абалкина, с помощью которого удалось привлечь к написанию книги группу сотрудников Института Экономики РАН. Руководителем этой группы стал доктор экономических наук, профессор Борис Захарович Мильнер, известный и в стране, и за её пределами учёный в области систем управления. Благодаря кропотливой работе членов редколлегии (особенно много полезного сделал для книги Е.А. Башинджагян), монография вышла с достаточным приближением к тому главному постулату, на котором я настаивал: представить заинтересованному читателю содержательный, насыщенный анализ прошедших событий и, что особенно важно, не частных - что, где и когда, - а самого события, явления, свершения АВТОВАЗа, в том числе, с позиций современного видения его истории.

Я был убеждён, что только такой подход не даст раствориться исторической сущности самого явления. Интерес к подобной истории со стороны общественного мнения, предприятий, специалистов различного ранга, политических деятелей и просто граждан представлялся мне очевидным. Категорически не хотелось видеть красочно оформленный и, притом, весьма громоздкий книжно-альбомный сувенир в 2400 страниц как он виделся некоторым руководителям АвтоВАЗа по случаю юбилейной даты. Учитывая, что за прошедшие годы события истории завода были неоднократно изложены в многочисленных публикациях, в том числе, в некоторых фундаментальных трудах очевидцев, было бы целесообразно оставить потомкам анализ уроков ВАЗа и его времени.

Мне представлялось, что это радикально определяло смысловую нагрузку монографии, основа которой должна была отразить по существу два этапа истории Волжского автозавода почти равной продолжительности:

историю эпохи социализма 1966-1985 гг., где по существу и сосредоточены все основные исторические события;

история эпохи капитализма 1986-2005 гг., начиная с периода реформации всей социалистической системы в стране, которая продолжается и ныне.

Совершенно очевидно, что в жизни и деятельности коллектива АВТОВАЗа это две совершенно различные истории как в плане постановки проблем, так и в путях их

решения. Многие аспекты такого подхода к истории характерны и для большинства предприятий страны, которых впоследствии постигли общие судьбы «на рубеже эпох».

Имеется в виду, во-первых, что эпоха социализма – это колоссальные возможности системы, убедительным свидетельством которой и является такой феномен в жизни государства как АВТОВАЗ. При всех ошибках теоретиков и прагматиков этой прогрессивной по своей сути общественной формации, именно только в ней за короткий срок и мог состояться подобный промышленный комплекс. Повторить такое в обозримом будущем страна уже не сможет.

Однако, внешняя эйфория от огромных масштабов проведенных в Тольятти работ по строительству уникального по тем временам (даже в масштабах Европы) завода не должна заслонять весь огромный комплекс противоречий, связанных с попыткой переноса капиталистической организации производства на советскую почву, на социалистические методы хозяйствования в стране. Это было отнюдь не так просто, как кажется – позаимствовал и сделал. Это был трудный, подчас тупиковый, путь взаимодействия внешне разнородных тел, когда не «тот» уровень качества материалов, изготовленных на заводах СССР, фактически отменял гарантию зарубежной фирмы по обеспечению производительности завода в соответствии с утвержденным проектом. А одной из ключевых причин несовпадения «систем» были устаревшие (хотя такие удобные для спокойной жизни) подходы к организации и нормированию труда, применяемые на предприятиях Советского Союза, и законсервированные принципы управления экономикой, отраслями промышленности и каждым отдельным предприятием. В попытках реформирования социалистического производства методы капиталистической организации и стимулирования производства не могли быть подменены системой идеологических лозунгов и кампаний (социалистическое соревнование с его губительным принципом «чем больше – тем лучше», трудовые почины, массовое «выращивание» маяков-передовиков производства и т.д.), а так же административной властной вертикалью.

К сожалению, авторский коллектив монографии оказался не готов к такого рода работе. Последовало утверждение руководителя коллектива о том, что «мы не брали на себя обязанность сделать современный анализ события», скрыть имевшее место противоречия системы функционирования АвтоВАЗа. Да это и было им не под силу. Здесь не достаточно было квалифицировано описать событие становления АвтоВАЗа.

Нужен был глубокий аналитический подход к исследованию решения высоких государственных органов о функционировании крупнейшего в стране промышленного комплекса.

И тогда наряду с победными реляциями о действительных результатах последовательного и быстрого освоения активов стали появляться мощные противодействия, что и определило, в конечном счете, судьбу АвтоВАЗа.

Тогда-то в ответ на предложение руководства АвтоВАЗа последовала моя попытка написать настоящую монографию. Благо к этому времени многое прояснилось. И так.

«Социалистическая» часть истории АВТОВАЗа, благодаря внедрённым здесь в 70-е и 80-е годы экономическим новациям в организации и управлении производством, сформировала мощный импульс к его развитию. Заложённая изначально проектом и отличная от общепринятой в стране, система организации и управления производством позволила АВТОВАЗу подойти ко времени смены общественно-экономической формации в начале 90-х годов достаточно крепким предприятием. Сыграла так же свою существенную, почти революционную роль, первая масштабная реорганизация управления АВТОВАЗом на принципах самофинансирования и самоуправления, предпринятая во второй половине 80-х годов в обстановке уже очевидной бесперспективности административно-командной системы хозяйствования и управления.

Формируемая с начала 90-х годов новая эпоха - эпоха капитализма, в которой АВТОВАЗ, перейдя на акционерную организацию хозяйствования, в условиях рыночной экономики без олигархических притязаний не только сохранил на первом этапе ранее созданный потенциал, но и с осторожным оптимизмом пытался преодолевать разного рода объективные и субъективные препятствия, пытался строить свое будущее. Он не только устоял в условиях бартерного хозяйствования и всеобщей перекупки, но и путем последовательных мер в области технической политики и совершенствования корпоративных методов управления нарастил свой потенциал, превзойдя проектные мощности по выпуску автомобилей.

Этот второй период преобразований на АВТОВАЗе, его «капиталистическое» 20-летие, является не менее значимым в истории и реальной жизни коллектива предприятия. В отсутствие, по существу, руководящей государственной промышленной политики вся полнота принятых и принимаемых мер, равно как ответственность за их реализацию, оказалась сосредоточена в трудовом коллективе и, прежде всего, в его руководящем звене. И, несмотря на перманентно возникавшую критику в адрес АВТОВАЗа, следует однозначно заявить: руководство предприятия сделало много полезного для обеспечения устойчивой работы предприятия как в интересах коллектива, так и в интересах страны.

Монография «АВТОВАЗ и его время», завершённая как раз накануне кардинальной смены руководства АВТОВАЗа и наступившей главной парадигмы его развития, не учитывала все более настойчивых новых реалий. Эти реалии появились в

неотвратимо зреющей беззащитности коллектива к международной конкуренции. Страна открыла идеологические границы без соизмерения своего научно-технического потенциала с потенциалом развитых капиталистических стран. Автомобилестроение, как и некоторые другие отрасли в этом противостоянии, оказались на переднем рубеже.

Новые сюжеты, новые события, новые личности, включенные в сегодняшние реалии автопрома подтолкнули меня к мысли еще раз, в чём-то заново переосмыслить основные этапы развития АВТОВАЗа и в соответствии с избранным жанром воспоминаний, более демократичном в сравнении с академическим трудом, обозначить те критические точки, и те критические личности, которые обеспечили почти очевидную сегодня перспективу «народного» автомобиля России.

Многие события истории АВТОВАЗа для нынешней молодёжи - лишь абзац в учебнике, но никак не личные ощущения непосредственных участников. Пройдут годы, прежде чем масштаб и глубина событий в советском автомобилестроении, изменившем посредством автомобиля «Жигули» жизнь миллионов граждан не только в бывшем Советском Союзе, будут по-настоящему оценены молодым поколением. Пройдут годы, к сожалению, пока мои молодые современники сумеют по-настоящему оценить и день сегодняшний, когда осуществится структурная и технологическая модернизация Российской Федерации по-прежнему лишь декларируемая.

Именно для того, чтобы сохранить для молодёжи профессиональный анализ триумфа и скольжения отечественного автомобилестроения, я и пишу эту свою книгу, усиленно дополняя, а в чём-то и завершая многотысячные страницы истории АВТОВАЗа как уникального предприятия общесоюзного (до 1992 года) и федерального (в настоящее время) значения.

Волжскому автомобильному было отдано 17, наиболее насыщенных событиями лет сознательной жизни, когда профессиональное мастерство достигло своего апогея. В кажущемся сравнении с иными руководителями-ветеранами ВАЗа, чей заводской стаж исчисляется сорока годами, моё вазовское семнадцатилетие, на первый взгляд, выглядит скромно. Но я смело и по праву плюсюю к ним почти столько же, ибо физические и особенно интеллектуальные нагрузки этого времени позволяют считать один год, день, месяц, за два. Довазовские 16 лет стали теоретическим и практическим плацдармом, подготовившим меня для самостоятельной работы на уникальном предприятии отечественного автомобилестроения. И, наконец, всё предшествующее позволило еще 6 лет работать в аппарате Совета Министров СССР, где я имел непосредственное отношение к попытке создания новых условий хозяйствования для промышленных предприятий (АВТОВАЗ в их числе) и перестройке страны на рыночные условия.

Изложение личных впечатлений и оценок – вещь очень часто рискованная. От этого комплекса нравственных сомнений меня спасает сугубо жизненное обстоятельство: судьба подарила мне возможность не только участвовать в зарождении Волжского автомобильного завода, но и сыграть свою роль в создании качественно новой для СССР экономической организации производства в легковом массово-поточном автомобилестроении, в системе организации выпуска автомобилей «Жигули». Они, эти автомобили, ознаменовали, по сути, начало невиданной ранее потребительской революции в Советском Союзе, а, ещё точнее, сделали жизнь значительной части людей незаурядной, лишили их приземлённости мышления, то есть, подтолкнули к формированию нового качества жизни советского человека.

История АВТОВАЗа воплощена не только в бетоне и железе (зданиях и оборудовании), но и в памяти непосредственно причастных к жизни завода людей. Сегодня эта память сосредоточена в многочисленных династиях автозаводцев, она сохраняется, в том числе, и через их профессиональное мастерство, передающееся из поколения в поколение. Вот почему чрезвычайно важно сохранить связь времен и поколений. Надеюсь, что мои оценки внесут и в этот процесс свою разумную толику.

Попытка объективного анализа сложившейся судьбы АвтоВАЗа, его многотысячного коллектива это не только череда успехов и бесспорных результатов. Это, к сожалению, и неудачи, и ошибки подчас стратегические его отцов-основателей, которые ныне стали столь очевидными. Но лицом к лицу оказались неучтенными.

Сегодня многие осуждают финансовые вливания в АвтоВАЗ со стороны государства. На самом деле все гораздо сложнее о чем пойдет речь далее.

Увидеть будущее

Приказ министра автомобильной промышленности СССР А. М. Тарасова¹ о моём назначении заместителем генерального директора Волжского автомобильного завода по экономике и планированию был подписан в феврале 1969 года. К этому времени в истории советского автомобилестроения, и ВАЗа в частности, уже свершились ключевые события:

состоялось решение советского правительства о сооружении в Тольятти совместно с итальянским акционерным обществом «Фиат» промышленного комплекса по производству легковых автомобилей;

проведены трудные, многомесячные переговоры по предоставлению кредита на проектирование и строительство завода, закупку оборудования и технологии;

осуществлен многовариантный выбор площадки под завод и новый город;

развернуты крупномасштабные строительные-монтажные работы на объектах завода и социальной инфраструктуре в г. Тольятти.

Ещё предстояло сделать не менее важное и в максимально короткие сроки:

Построить промышленный комплекс технологически обособленных производств и новый жилой район;

последовательно ввести в эксплуатацию на проектные показатели три очереди производственных мощностей;

освоить производство базовой модели автомобиля ВАЗ-2101 и её модификаций;

подготовить трудовой коллектив завода к строгому исполнению требований поточного производства и высококачественному обслуживанию самого современного в автомобильной промышленности СССР оборудования и технологии;

обеспечить новому советскому автомобилю конкурентоспособность на внешнем рынке, а его производству наивысшую экономическую эффективность;

завершить формирование комплекса заводов-смежников как внутри, так и за пределами страны для кооперированных поставок комплектующих изделий, материалов и узлов автомобиля «Жигули».

И, наконец, создание современного автомобильного комплекса потребовало разработать и внедрить особую, отличную от других предприятий, систему методов хозяйствования, организации производства и выпуска автомобилей. Следовало впервые в отечественном машиностроении страны совместить фундаментальные порядки плановой

¹ Биографические данные основного ряда персоналий, упоминаемых в книге, читатель найдёт в разделе «Приложения от редактора». – Ред.

социалистической экономики и капиталистические методы организации производства без чего было невозможно обеспечить максимально высокую эффективность работы крупнейшего производственного комплекса.

Понятие «совместимость» подлежит расширительному толкованию. Организация производства и труда на ВАЗе не отличалась от принятой на заводах Форда в США и Фольцвагена в ФРГ, то есть соответствовала организации производства в мировом автопроме. В ее основу было заложено требование повсеместной разработки технически обоснованных норм времени на выполнение трудовых операций применительно к техническому уровню оборудования и совершенной по тому времени технологии производства. Это позволило еще в техническом проекте завода определить максимально высокий уровень производительности труда, необремененный идеологически неконтролируемой эксплуатацией рабочих, что вменялось в вину самой природе капиталистического способа производства. Таким образом, ушел в небытие еще один из мифов преимуществ в труде одного социального уклада над другим.

Известно отставание в СССР научно-технического прогресса от развитых капиталистических стран. Оно актуально и ныне и, как представляется, еще надолго. Понятие производительность труда ушло из обихода в государственной политике, а также из практики большинства отечественных производств. Но об этом позднее.

Таковы были наиболее значимые вехи в истории автопрома СССР и ВАЗа в тот переломный для моей личной судьбы период.

Мой жизненный путь к волжским берегам, к главной высоте биографической панорамы не был прямой, выверенной дорогой.

Очень часто моё поколение, что вошло во взрослую, самостоятельную жизнь в середине 50-х годов, называют «детьми XX съезда». Это верно и неверно одновременно. Да, в ту пору люди жили кучно, и биографии людей со сходным годом рождения похожи. Недавняя кровопролитная война, страшными потерями вошедшая почти в каждый дом, каждую семью, уравнила всех. Потом наступили трудные послевоенные годы по восстановлению народного хозяйства страны. Это был общий знаменатель. А вот в числителе у каждого было своё. И сразу становилось видно, как отличаются человеческие судьбы.

Несомненно одно – после победы в войне следующим, столь же знаковым событием, что врезалось в память многих миллионов людей, и которое они помнят до сих пор, была смерть Сталина.

В романе ныне прочно забытого писателя Владимира Тендрякова «Свидание с Нефертити» есть символическая сцена, которой, собственно, и кончается роман - герой

хоронит своего учителя в маленьком селе, и одновременно в Москве хоронят Сталина; лошадь трогает сани с героем, что покидает кладбище, а «...в Москве, в Колонном зале, среди венков и часовых над сумрачным восковым лицом веяла траурная музыка. Люди вглядывались в будущее».

Среди этих сосредоточенных и растерянных, заплаканных и пристальных взглядов людей в перспективу был и я. Для 22-летнего студента Московского инженерно-экономического института, как и для многих моих сограждан, смерть вождя была неожиданной и потрясающей. Казалось, это была безвозвратная утрата, которую никто и ничем не может восполнить. Всем представлялось, что Сталин будет жить вечно, как вечным и неколебимым казалось всё советское пространство – от полярных льдов до жарких пустынь Туркмении, от восточных границ Польши до величественного Тихого океана. И вот 5 марта 1953 года репродукторы - чёрные «тарелки», давно уже ставшие музейными экспонатами, заговорили скорбным голосом Юрия Левитана: главного человека страны не стало.

Холодно было в те дни, снежно, метельно. Но тысячи людей, подталкиваемые чувством скорби и тревоги, тянулись к Колонному залу Дома Союзов в центре Москвы. Не только москвичи, но и жители подмосковных и отдаленных городов на специальных маршрутах поездов вливались в казавшееся бесконечным траурное шествие. Чем ближе к Дому Советов, тем медленнее. Люди скапливались на подступах к Пушкинской улице, на Охотном ряду, у Большого театра, в близлежащих переулках. Дальше произошло то, что описано в десятках документальных и художественных фильмов и множестве воспоминаний. Эпоха уходила страшно, тяжело, и одна смерть повлекла множество других.

Я уже не помню, почему один из всей группы студентов четвертого курса, видимо, скорее, по зову сердца оказался тогда на знаменитой Трубной площади в тесном, сжавшемся потоке людей, двигавшихся к телу вождя со скоростью километр в сутки. Мы не шли, а медленно плыли – то ли двигались, то ли висели на плечах других: не у всех ноги доставали до земли.

Бульварное кольцо и вся Пушкинская улица были перекрыты военными «Студебеккерами», огромными грузовиками, оставшимися в СССР от поставок по ленд-лизу. Через узкие проходы между кузовами машин и стенами зданий, по одному, толпа продавливалась, обдирая одежду и лица о неровности домов Пушкинской улицы и кузова машин. Кое-кто пытался проползти под нагромождением поставленного поперёк улиц автотранспорта или пробраться дворами, перелезая через заборы. В человеческом прибое,

будто волны о скалы, лица людей разбивались о борта грузовиков. Прощание с вождём ещё на дальних подступах к нему стало кровавым.

Прошло много лет, но я отчетливо помню, как передо мной, уже непосредственно в Доме Союзов, двигалась в очереди к гробу молодая женщина, на плечах которой осталась лишь подкладка от шубы. Сам же роскошный мех шлейфом оборванных кусков волочился за ней по мраморным полам. И никто не обращал на это внимания.

А через несколько дней я попал в числе немногих и на Красную площадь. Гулко ахнули пушки, и гроб с телом Сталина внесли в Мавзолей.

Многим тогда было тревожно от того, что происходили не просто похороны: что-то стронулось в обычном порядке вещей, и можно было даже заметить, что люди на трибуне Мавзолея не выглядят убитыми горем. Их скорбь была скорее торжественной, чем печальной, и, казалось, что лица их бодры, а взаимное общение спокойно и даже умиротворенно. Сначала подумал, что это особый политический ход: объятая горем страна должна была понимать, что жизнь продолжается, что мирный труд не находится под угрозой. Совсем не вдруг, потом, пришла догадка: это было чувство распрямляющейся пружины, эта мимика вождей была первым ощущением грядущего облегчения и свободы. Пока это было чувство облегчения и свободы только самих соратников Сталина. Но потом оно стало шириться. Страна и мы вместе с ней всматривались в будущее.

А пока Лаврентий Берия с Мавзолея повторял: *«Кто не слеп, тот видит...»*. И несло над весенней, но ещё стылой Москвой: «Народы Советского Союза могут и впредь с полной уверенностью положиться на Коммунистическую партию, ее Центральный Комитет и на своё Советское Правительство. Враги Советского государства рассчитывают, что понесенная нами тяжелая утрата приведет к разброду и растерянности в наших рядах. Но напрасны расчеты: их ждет жестокое разочарование. *Кто не слеп, тот видит*, что наша партия в трудные для нее дни еще теснее смыкает свои ряды, что она едина и непоколебима. *Кто не слеп, тот видит*, что в эти скорбные дни все народы Советского Союза в братском единении с великим русским народом еще теснее сплотились вокруг Советского Правительства и Центрального Комитета Коммунистической партии»...

Многократно усиленные репродукторами, неслись эти слова над площадью и далеко за пределами этой погребальной мессы. Знал бы пока всесильный нарком и член Политбюро, что готовят ему ближайшие месяцы...

В скором времени последовали «решения на местах» за инициативу и самостоятельность в проводах вождя – это была реакция на жертвы и отсутствие должной

организации похорон, а, возможно, и реакция на народное горе, показавшееся кому-то слишком сильным.

Молодым не свойственно думать о смерти. И, скованный общей обстановкой, и искренне скорбя, я не мог не думать о том, что и как будет потом. Мои мысли о скором завершении учёбы в институте, как маятник Фуко, заносили меня из «завтра», всегда неопределенного, но обязательно радужного, во «вчера», в родовые истоки моей жизни.

У меня была обычная для того времени биография.

Родился 16 декабря 1930 года в Белоруссии. Там, на берегу Днепра, стояла деревня со странным названием Казазаевка. Соседняя деревня и вовсе именовалась Жмуровка. Названия эти в духе некрасовского «Горелово – Неелово – Неурожайка тож» были народными, а вовсе не данные каким-нибудь странным помещиком. Жившие в них крестьяне были приписаны к государственным владениям вплоть до самой революции 1917 года. Деревня была приписана к Речицкому району Гомельской области. Она никогда не была слишком многолюдной, и в год моего рождения в 113 дворах обитало чуть больше пятисот человек.

Что до моей фамилии - Кацура - то происхождение её до конца неясно. Впрочем, она была распространённой, и в родной деревне её носили несколько больших семей.

Макар Андреевич Кацура – сын от отца Андрея и матери Гриппины – родился в 1900 году, и его семья была (по обыкновению того времени) большой. Семеро братьев и две сестры с родителями жили в одном доме из двух комнат, обрабатывали арендованную у государства землю. Кроме избы и немудрёного сельскохозяйственного инвентаря, другого имущества в семье не завелось.

Край был лесной, и в Гомельской области было развито спичечное производство – около десятка фабрик по производству «запалок». На одном из таких производств и начал работать с девяти лет мой отец, Макар Андреевич. Затем пришло время, когда он стал трелёвщиком леса, на лошадях перетаскивал брёвна из Днепра на фабрику. Потом служил на заводе по производству дубильных экстрактов, и, наконец, уже в 20-х годах закончил вечернюю приходскую школу, а потом и рабфак.

В канун тридцатых отца направили на учебу в Москву. Там перед ним раскрылись двери Бауманского училища, и быть бы ему инженером, если бы не голод и бескормица того времени. Вот и пришлось вернуться домой к семье после второго курса. Отец вновь пошёл на завод, где последовательно работал техноруком, начальником цеха, заведующим производством и директором завода. С этой должности в 64 года он и ушёл на пенсию, а в 1975 году, скончался.

Моя мама, Анна Савельевна, была на три года младше мужа, родилась в 1903 году, некоторое время работала в колхозе, а потом всю оставшуюся жизнь занималась домашним хозяйством и воспитанием детей. Нас было четверо, и хлопот ей хватало вдосталь. Умерла мама в 1996 году, на добрую треть обычной жизни пережив отца.

Атмосфера в стране в конце 30-х годов была своеобразной. Совсем недавно с высокой трибуны Сталин убеждал народ: «Жить стало лучше, жить стало веселей!». Многие верили, а немногие повторяли придуманное рискованное продолжение лозунга: «Шея стала тоньше, но зато длинней!». Строились заводы, рылись шахты, плавилась чугун и сталь, а всё вокруг было насыщено тревожным духом военного предвремья. Шла неутомимая подготовка к военному противоборству, завершившаяся 22 июня 1941 года. Понимал это и отец, предпринявший накануне свои меры.

Рядом с родной деревней грохотал железнодорожными составами стратегический мост через Днепр. Наверное, отец думал, что в случае вероятных бомбёжек этот мост будет главной мишенью для немецких бомбардировщиков. Видимо, мучили его и догадки о том, что предстоящие бои будут хоть и кратковременными («шапками врага закидаем!»), но жестокими, и поэтому перевёз семью в глухую лесную деревню Ребусы, что была от Днепра на добрый десяток километров. И в родной Казазаевке, на огороде соседа отец вырыл глубокий погреб, чтобы в нём, как в блиндаже, семьи могли пережить бомбежки.

В июне 1941 года, оставив нас в Ребусах, отец ушёл на фронт, чтобы к счастью вернуться домой по окончании войны, в августе сорок пятого. Мне шёл одиннадцатый год, я сдерживался, а мама кричала в голос, с ревом провожала отца без надежды свидеться. Он оглянулся только один раз и вскоре скрылся из виду в змеевике пыльной дороги. В августе Речицкий район был занят фашистами. Фронт и военные действия стремительно катились на восток страны, а мы стали невольными пленниками оккупантов вплоть до ноября 1943 года, когда родная Казазаевка была освобождена в «боях местного значения».

Отрочество пришлось на войну. Когда немцы заняли Белоруссию, гражданское население оказалось предоставлено самим себе. Власти эвакуировались, враз опустевшие магазины закрылись, да и денег в семье не оказалось. Ранее нажитый скарб обменивался на продукты. Жилось в те долгие месяцы непросто. И до того нелёгкая жизнь советских семей с момента попадания в зону оккупации превратилась, по сути, в кошмар. Ведь семья – это женщина и дети. Одни мужчины – в армии, другая часть – бежала в леса, к партизанам. Средств к существованию – нет. А надо как-то выживать, кормить детей. И каждый выживал, как мог. Если получалось. Младший брат Леонид умер на руках у

матери от обычной простуды в первые дни оккупации – ведь не работали ни аптеки, ни больницы, ни врачи.

Когда самолёты стратегической авиации «Люфтваффе» взяли курс на Москву и бомбёжки прекратились, с матерью вернулся в Казазаевку, а старшие сестры по наказу матери ещё прятались в лесу, выжидая, что будут делать с населением пришедшие немцы. Они обосновались в крупных городах и райцентрах, а в удалённые от городской цивилизации деревни заглядывали редко, да и то на время: порядок проверить, да харчей припаси. Наверное, потому и жили относительно спокойно, и выжили. Казазаевка, как и другие деревни, была этакой перевалочной базой: одни части уходили на восток, другие приходили им на смену. Появлялись оккупанты и превращали Казазаевку в большой постоянный двор. Немцы селились в нашей избе, а мы перебирались к соседям Славиным, Григорию и Фёкле, на огород, в вырытый отцом блиндаж. Уходили немцы – и мы заново начинали обживать свой родной дом.

Надежда на жизнь была неистребима. А у мальчишек, что бы ни происходило вокруг, всегда оставалось место для шалостей, и далеко не всегда безобидных. С любопытством взрослеющего пацана я познакомился с устройством патрона от ракетницы, и в результате на несколько дней потерял зрение. Поскольку зрение вернулось где-то на третий день (соседка вылизывала мне глаза, чтобы вымыть попавший туда порох), а любознательность в детстве была неизбывной, в другой раз у случайно найденной гранаты я пробил капсулю. Но только, видимо, судьба хранила меня, и боеприпас просто чудом не взорвался в руках.

Я остался единственным мужчиной, а, следовательно, и хозяином в семье. Заготовка дров (ни о каком электричестве с начала и до конца войны речи, разумеется, не было), сена для чудом сохранившейся в семье коровы, вспашка земли на приусадебном участке в тридцать соток (норма для двора, состоящего в колхозе) - все эти заботы легли, в том числе, и на мои плечи.

К делу мы, пацаны, относились по-взрослому, но часто «без царя» в голове. Корова есть? Есть. Сено для неё надо? Надо. Где его добыть, где оно лучше? На лугах, за речкой. Два мешка - и в чёлн. С другом Сашкой. И не сказали никому. Туда – нормально. Мешки набили с верхом. Обрато – Днепр встретил тугой рябью волн. Наш чёлн раскачивало ветром из стороны в сторону, что твои качели. А много ли силёнок в детских руках, что вцепились в весло мертвой хваткой? А на берегу уже мечется мать, подраненной птицей кричит. Стынет ужас в её глазах, а сделать-то ничего не может. Влетело мне тогда так сильно, что до сих пор помню. Вообще, это был единственный раз, когда мама драла меня

как козу сидорову. Могли утопнуть? Запросто. Зато молочко парное было для меня заслуженным, заработанным.

Конечно, школа в войну не работала. Но взрослые занимали наши головы как могли. До начала войны я окончил только трехлетку. Родные сестры моего одноклассника Сашки Пулька были учительницами. И они потихоньку, то днём, то вечерами учили нас грамоте. Учили хорошо, так что, когда в Белоруссию вернулись наши, я сразу был принят в пятый класс.

Многое с тех пор пронеслось мимо и забылось, но некоторые детали жизни на оккупированной территории остались в памяти навсегда. Например, тогда в партизаны можно было попасть, только придя в лес со своим оружием. И вот, помню, ночью из-под брезентового полога грузовика, стоявшего в нашем дворе, пока немцы спали в нашем доме, я выкрал винтовку для шестнадцатилетнего двоюродного брата Александра, жившего по соседству и вскоре ушедшего в партизаны. «Шмайсеров» у немцев в 1941 году почти не было, гитлеровцы были вооружены винтовочками, такими же, как и у красноармейцев. И так немцы с винтовками до конца и провоевали, до самого разгрома в 45-м.

Чтобы читатель не воспринял этот поступок как геройство юного пионера, скажу сразу – обычного глупого мальчишества, причём опасного, в этом было больше. Я и не думал воровать оружие. Пацаны часто промышляли на предмет того, что у немцев плохо лежит. Вот, например, как-то я украл у них кожаный ранец, чтобы нарезать подметки к разваливающимся ботинкам. Всё произошло скорее интуитивно: просто любопытство заставило открыть ночью полог кабины грузовика. Увидел винтовки, лежащие вповалку в ряд, прислушался – никого. Как не взять?! Ведь помимо мальчишества было и чёткое понимание – рядом враг и ему надо как-то подгадать, внести свою лепту в войну. А мать накануне убрала лён, и он валками сушился на огороде. Вот под эти валки я ту винтовку и спрятал до времени. Потом, когда немцы ушли, так и не обнаружив пропажу, передал винтовку, просунув её сквозь щель в дощатом заборе, взрослому Жорке для передачи своему родному старшему брату Александру, ушедшему в партизаны.

Ещё помню, во время оккупации был случай, когда жизнь всей семьи повисла, что называется, на волоске. Прошел слух, что под Минском организован большой лагерь русских военнопленных. Знающие люди сказали матери, что при наличии документа о составе семьи и месте жительства из лагеря можно было взять родственника «на поруки». Многие тогда пытались выяснить судьбу своих родных. Где находился в это время отец, естественно, не знал никто: почтовой связи не было, да и какие письма могли приходить на оккупированную территорию? Мать, было, собралась в далекий путь, пошла к старосте

деревни за соответствующей справкой об отце, но в присутствии полицаев и немцев получила ответ: «Мы большевикам справок не даем».

Стало страшно: коммунистов и их родственников расстреливали. Мать в несколько дней поседела полностью, а в доме вдруг появились иконы. Перед сном и утром при раскрытых на улицу окнах мы молились, и шелест «Отче Наш» и «Богородицы» наполнял комнату. Тогда же мать отвела меня на причастие в церковь, и священник спрашивал неоднократно: «Грешен, сын мой?». А я и не знал толком, зачем я в церкви, как надо отвечать и всё твердил: «Нет, не грешен».

Ещё вспоминаю, что во время освобождения деревни в 1943 году в нашем доме временно останавливались советские офицеры. До сих пор перед глазами отчётливо (только лица не помню) стоит командир артиллерийской батареи, кажется, капитан, мужчина огромного роста и силы, со слезами на глазах: «У меня немцы сожгли отца, мать... всю семью. Что же я буду делать, когда дойду до Берлина?».

После войны нужно было отрабатывать определённое уставом колхоза количество трудодней, чтобы приусадебный участок не был сокращён вдвое. Четырнадцатилетним после занятий в школе брал в руки вожжи от лошади. Оплаты за труд, разумеется, не было никакой, зато земля, с которой кормилась вся семья, сохранялась. Вскоре вернулся с фронта отец, и жить стало легче. Старшие сёстры, Валентина и Лидия, после освобождения Белоруссии учились в других городах республики. А я продолжал помогать матери обрабатывать землю. Так было вплоть до окончания школы – а ходить туда мне приходилось пешком километров за шесть в любую погоду.

Учился я неплохо, любил читать. Хотя чтение это было несколько специфическим: на отцовской колченогой этажерке стояла лишь техническая литература, которую он когда-то привёз с собой из Москвы. И хотя я мало что понимал в этих книгах, методически их перелистывал, читал и даже пытался разобрать написанное. Так сложилось, что ничего другого, кроме механики, сопромата, да основ диалектического материализма с элементами экономики я к окончанию школы (помимо обязательной программы) и не знал. Вернее, сложилось ощущение, что именно это – самое важное и нужное.

Поэтому после окончания средней школы я приехал в Ленинград поступать в горный институт на факультет горного машиностроения. Не приняли. Не доставало одного балла. Предложили факультет маркшейдерское дело. Отказался. Забрали документы в Чкаловское лётное училище - с тем же результатом через неделю они были возвращены обратно. И дело здесь не в количестве проходных баллов. Просто первое послевоенное время все те из советских граждан, кому выпало жить на оккупированной

территории, их родственники, в том числе, дети, - попали в особую категорию. При приёме на работу, при поступлении в институт они должны были указывать в особой графе обязательной анкеты и в рукописной автобиографии тот факт, что им, либо их близким родственникам довелось жить на оккупированной территории.

Как объясняли потом в книгах, это было сделано для того, чтобы органы внутренних дел и безопасности знали потенциальных «предателей». Логика здесь, видимо, простая: были под немцами, могли попасть под вербовку, а потом – через немецкие архивы – к американцам – и так далее... И многих моих сверстников не брали на работу в оборонной промышленности, где платили больше, чем в прочих отраслях, не принимали у них документы для поступления в престижные столичные вузы.

Попал в этот отряд граждан «второго сорта» и я, хотя к концу оккупации мне исполнилось всего 13 лет.

Ну, какой из ребёнка немецко-английский шпион?!

Отец позвонил в Москву, где жил его брат Степан, и попросил помочь. Возможно, что мой родной дядя занимал какое-то особое положение в обществе: жил он на «режимной» улице Горького, в самом её центре, около здания Моссовета, в коммуналке на четыре семьи. Но в его комнате, на двоих с женой, было, в отличие от других помещений, целых два окна. Простому человеку о двух окнах тогда можно было только мечтать. «Пусть приезжает» - сказал Степан Андреевич. И через несколько дней я уже вышагивал по перрону Белорусского вокзала, одетый в рубашку-курточку, которую мне сшила мама к окончанию 9 класса. Это был мой «костюм», в котором я проходил весь первый курс института.

Дядя свёл меня с одним молодым человеком, студентом того самого института, который я в будущем и закончил. Он подробно расспросил меня обо всех обстоятельствах моей короткой еще жизни. И давнишняя история с добытой для партизанского отряда немецкой винтовкой была под его руководством мной описана во всех возможных красках и подробностях:

- Так это другое дело! Пиши подробную автобиографию и про винтовку особенно.

До сих пор не знаю, кто и как проверял подлинность моей биографии, но вскоре соответствующая мандатная комиссия вывела меня из числа «подозреваемых в возможном предательстве». На основании полученных ещё в Ленинграде проходных баллов был без дополнительных экзаменов зачислен на вечернее отделение МИЭИ – Московского инженерно-экономического института имени Серго Орджоникидзе. Спустя тридцать лет в нём училась и моя дочь Марина.

Это был старейший институт в стране, берущий начало еще от Александровского коммерческого училища, учреждённого Московским биржевым обществом в 1885 году. Готовили в нём экономистов широкого профиля для промышленности и потребительской кооперации, финансистов, специалистов по экономике и организации труда.

Стал я студентом в 1949 году, когда был зачислен на факультет экономики и организации маттехобеспечения в машиностроительном производстве. Первое время жил у дяди Степана Андреевича на ул. Горького, спал у окошка на полу, но однажды случайно услышал возмущение его жены:

- И как надолго, Степан, это «соседство»? В комнате и так не повернуться!

На утро я взял свой фанерный чемоданчик – и на Курский вокзал. Единственный знакомый мне вокзал столицы, что был рядом с институтом, который стал моим домом, ночлегом недели на две. Потом я снял койку в какой-то семье. Платил за неё все те пятнадцать рублей, которые присылал мне отец со своей сторублевой зарплаты. На что кушал? Стипендию я стал получать только на втором курсе. С утра работал на вокзале: там всегда есть, что разгрузить-погрузить. Обычное дело – каша без жиров. Поначалу ветром качало от голодухи.

Учился хорошо и вскоре был переведен на дневное отделение.

В те годы специальность инженера-экономиста вовсе не была такой популярной, как сейчас. Да и мой выбор этой профессии из-за анкетных сложностей не был реализацией личного призвания, мечты. Не скажу, что учиться было неинтересно, но когда на втором курсе к нам в институт пришли «вербовщики» из вновь организованной бронетанковой академии, я заколебался: погоны офицера в послевоенное время ценились куда выше, нежели сейчас, гарантировались большая стипендия, вещевое довольствие и паёк. Неизвестно, чем бы всё закончилось, но каким-то путём о моих колебаниях, а потом и о написанном заявлении на перевод стало известно руководству института.

Ректором МИЭИ в ту пору, а вообще-то уникально долгий срок: с 1950 по 1985 год, была Олимпиада Васильевна Козлова, некогда - крупный московский партийный руководитель. Она вызвала молодого студента к себе и провела с ним жёсткую и назидательную, но, на самом деле, доброжелательную материнскую беседу: «Ты вечно будешь ходить как паровоз по заранее проложенным другими рельсам и выполнять предписания старших по званию. Вот и вся твоя судьба». Действительно, этот разговор отрезвил. Я забрал заявление обратно и продолжил учёбу.

Позднее, уже работая на ВАЗе, пригласил Олимпиаду Васильевну, признанного в СССР зачинателя управленческого образования, в Тольятти, показал ей завод. Побывал и сам в гостях у «альма-матер», позавидовал хорошо оснащенным лабораториям и учебным

классам нового комплекса зданий института в районе метро «Выхино», построенного благодаря огромному личному упорству ректора Козловой. Вуз в мои студенческие годы числился достаточно престижным и был одним из центров (и в поздние советские времена) подготовки специалистов для всех стран социалистического лагеря и государств, как теперь говорят, «третьего мира».

Учиться, конечно, было трудно, но я всё же защитил диплом с отличием, несмотря на то, что почти все годы студенческой жизни учёбу совмещал с общественной работой. Такой подход приветствовался и даже вменялся в обязанность каждого студента. На старших курсах работал в местном институте заместителем председателя. Хлопот хватало, так как профсоюз был «объединенным», единым и для студентов, и для преподавателей.

Избрали меня по «партийно-комсомольскому призыву» и председателем студенческого совета в общежитии института, где я был своего рода «смотрящим» и за бытом, и за дисциплиной, и за чистотой идеологии: на 120 мест - только 10 русских ребят, остальные койки занимали выходцы из Восточной Европы, Северной Африки, Китая, Кореи и Албании.

Жили мы в Реутове, километров 12 от Москвы, куда добирались электричкой с Курского вокзала. Жили трудновато, но, в принципе, весело и дружно, как это, наверное, бывает только в молодости. Огорчил лишь один случай. В комнате общежития нас проживало трое: моими соседями были поляк, обучавшийся в аспирантуре, и албанец, студент строительного факультета. Во время экзаменационной сессии уговорились в комнате не курить. В один из дней после лекций ко мне зашел товарищ, наш советский студент, с которым сели тихо и спокойно за шахматную доску. Наше присутствие не понравилось албанцу, как потом оказалось, сыну кулака. Он закурил, а затем демонстративно растер ботинком брошенный на пол комнаты окурочок. Я, естественно, сделал ему нелицеприятное замечание, а он в ответ «накатал» на меня жалобу. На очередном заседании парткома института я получил серьезную взбучку от заведующего кафедрой марксизма-ленинизма, а, главное, было приостановлено оформление документов для приема меня кандидатом в члены КПСС.

В жизни человека мало что меняется, даже с веками. Как сейчас, так и в нашем прошлом студенческие годы, в целом, - прекрасное время. Хотя бы потому, что рано или поздно сердце начинает выстукивать непривычный для тебя ритм, и ты начинаешь иначе смотреть на мир: вдруг замечаешь, что птицы не просто чирикают, а выводят мелодию, поют, черти!; вдруг замечаешь необычную красоту в простой клумбе, мимо которой проходил уже раз пятьсот и которую особо не воспринимал, – так, элемент уличного

антуража, который, опаздывая, приходилось досадливо обходить или перепрыгивать. И вдруг, уже видишь на клумбе цветы, и начинаешь их различать, и находишь особо понравившиеся...

Так, однажды, в вагоне привычно дребезжащей электрички я увидел девичье лицо. Заметил его и на другой день, и на третий. А потом выяснилось, что уже достаточно давно мы ездим в Реутов одним и тем же вагоном. Что обычно происходит, когда молодые и симпатичные люди каждый день случайно встречаются друг с другом? Они знакомятся. Попутчица оказалась студенткой моего же института, с экономического факультета, только на курс младше меня. Она жила в Реутове с родителями в маленькой, не больше десяти метров, комнатке коммунальной квартиры. Так к моим каждодневным заботам добавились почти ежевечерние встречи и прогулки, иногда лишавшие меня спокойного сна.

Зато однажды, впервые за несколько месяцев нашей дружбы, она подошла ко мне близко, обняла и поцеловала. И не важно, что за минуту до этого я упал в снег от сильного удара в лоб той самой каруселью, на которой катал свою девушку во дворе родительского дома. И меня, и её так сильно тронуло прикосновение наших губ, что тут же, спонтанно, но взаимно, появилось желание прожить остаток дней вместе. Мы поднялись в квартиру к родителям и, счастливые, объявили, что хотим стать мужем и женой.

Втрескался в неё я крепко. Мы «расписались», поженились официально. Целый год, пока я не уехал по распределению в Белоруссию, мы жили на два дома. Я в общежитии, в своей трехметровой каморке, где умещались только кровать и тумбочка, а она - у родителей. Ну, разве это жизнь, когда ты молод?! Что за жизнь на два дома, когда в реальности не было ни одного? Перспективы с получением жилья в Москве не было никакой. Поэтому от предложения поступить в аспирантуру мне пришлось отказаться. На семейном совете решили, что поедем в Минск, где, как молодому специалисту, мне обещали комнату. Через год я уехал, а жена осталась в Москве доучиваться еще целый год.

В эти трудные послевоенные годы, время настойчивого и упорного восстановления народного хозяйства страны я вступал в жизнь с чувством полного единения с Родиной, с марксизмом-ленинизмом в душе, с верой в незыблемость строя и руководящей линии Коммунистической партии. В связи с этим считаю уместным отметить знаковый факт своей начинающей биографии. Был, как и многие другие в октябрятах, пионерах, комсомоле. В детстве как и все играл в «войну», противником в которой почему-то всегда были немцы. Специальную политграмоту изучать не приходилось, кроме курса политэкономии в институте. Был предан единственно верному учению Ленина-Сталина,

от чего так искренне переживал события марта 1953 года. Все это впиталось и вошло в сознание, как потом сказал бы, с молоком матери.

Расставание с тем сложившимся укладом вопреки всем жизненным невзгодам было длительным и чувственным. Помогла, в конце концов, профессия и настойчивое желание докопаться до руды. Отсюда в последующем трезвая оценка общественных отношений непосредственно на производстве, что в то время отождествлялось в экономической науке (как следовало из институтских курсов), соотношением и ролью базиса и надстройки, их взаимодействием. Вектор движения, как мне нынче видится был выбран правильно, что позволило в наступившей оттепели исключить сомнения и радикализм. В результате сформировал собственные убеждения, которые трансформировались в знания и последующий опыт.

А пока...

В день похорон Сталина я стоял на брусчатке Красной площади. До окончания института оставался один год, и я не мог не чувствовать, что многое в стране, да и в моей будущей судьбе заметно изменится. Но то, что жизнь предложит мне для этого не один вариант, я не мог и предполагать.

Обретение профессии

1954 год. Учёба в институте завершена с красным дипломом. Идея закончить аспирантуру и заняться наукой осталась в прошлом. Я выбрал распределение на Минский тракторный завод, крупнейшее в то время предприятие Белоруссии. Помимо решения чисто практических, семейных проблем, бесспорно, хотелось проверить себя в заводской работе, укрепиться в деле. К окончанию вуза я уже понимал, что экономические теории, оторванные от реальности, живого рабочего места, знаний и жизненного опыта добавляют не много.

После собеседования у главного инженера МТЗ получил назначение старшим инженером в планово-экономический отдел. Первый день на заводе не запомнился, а вот личность главного инженера произвела на меня особое впечатление. Мало того, что в промышленном производстве это была одна из ключевых фигур. Николай Иванович Ведута - просто неординарный человек. Впоследствии его избрали академиком, и он возглавил один из секторов Института Экономики Академии наук Белоруссии.

Не знаю, что он разглядел во мне. Может, на него произвело впечатление, что молодой специалист сделал выбор не в пользу карьеры тихого кабинетного учёного? Видимо, заметил настойчивое желание найти своё дело и стать в нём специалистом. «Нужны Ваши знания для оценки эффективности внедрения на заводе новой техники и технологии» – вот к чему свёлся разговор.

Первые месяцы работы посвятил плотному изучению завода, технологии и организации производства ведущих цехов, которые были закреплены за мной в целях экономического сопровождения: чугунно-литейного, прессового, автоматного, цеха по производству моторов, и некоторых других. Благодаря тому, что первые два курса обучения в институте я изучал общеинженерные дисциплины, как и во всех технических вузах, и мог говорить с производственниками на их языке, быстро разобрался, хоть и в общих чертах, как устроена организация и технология выпуска тракторов.

Менее двух лет работы в экономической службе МТЗ пролетели быстро, промелькнули просто. Наверное, еще и потому, что привычная для меня организация «продленного» дня – работа и общественная занятость – практически не оставляла свободного времени. Иногда возникало ощущение, что я и не покидал стены родного института, разве что учебной аудиторией мне теперь служили заводские цеха: я вновь был избран заместителем секретаря комитета комсомола завода, а потом введён и в заводской комитет профсоюза. Опыт общественной работы, полученный в вузе, помножился на

знание социальных аспектов производства – это, кстати, тот задел, тот практический багаж, который я в полном объеме использовал потом на АВТОВАЗе.

Работать в заводском профсоюзе пришлось на освобожденной основе – коллеги избрали меня первым заместителем председателя завкома по производственно-массовой работе. Конечно, завком от этого много выигрывал, так как в послевоенный период многие его руководители не имели не только специального высшего, но и просто необходимого образования. Формально внутри завода по партийному наказу меня «бросили» в профсоюзные структуры на кадровое укрепление. Перспектива общественной работы в огромном коллективе (на заводе в то время было 16 тысяч персонала), с одной стороны, была достаточно интересной для начинающего молодого специалиста: всё же трудно представить себе квалифицированного экономиста без глубокого знания основ и нюансов социальной жизни трудового коллектива. И, тем не менее, профсоюз - это иная сфера деятельности, напрямую и непосредственно не связанная с «чистой» профессией.

То, что пришлось расстаться с производством, - огорчало, конечно. Выручила очередная волна хрущевских преобразований в сельском хозяйстве.

2 марта 1954 года Пленум ЦК КПСС принял этапное Постановление, которое в просторечье называлось «О целине». В середине 70-х годов прошлого века, когда сама целинная эпопея уже порядочно была подзабыта, слово «целина» прочно ассоциировалось лишь с одноименной книгой Генерального секретаря ЦК КПСС Л. И. Брежнева (и даже больше именно с ней, а не, скажем, с романом Михаила Шолохова «Поднятая целина»). По всей стране организованно – и в школах, и в институтах, и на предприятиях - изучали этот текст, написанный, как потом выяснилось, не совсем Брежневым, и даже вовсе не Брежневым, что оказало историкам и исторической науке в СССР странную, если не сказать сомнительную, услугу. В результате многие мои современники получили лишь общее представление об этом событии, но сам смысл его, подробности, как бы ускользнули от общественного внимания. А осмысливать было что.

Сложное экономическое положение в сельском хозяйстве середины 50-х годов (многие колхозы были вконец разорены) приводило к тому, что деликатно называлось «продовольственными затруднениями», то есть, практически, к голоду. Действия предпринимались разные. Повышались закупочные цены на продукцию колхозов, уменьшались объёмы обязательных поставок государству, во множестве были списаны долги колхозов. Дополнительно к этому Н.С. Хрущев выступил с инициативой о расширении посевов зерновых за счет освоения целинных и залежных земель в Сибири и Казахстане, на Дальнем Востоке, в Поволжье и на Урале. Помню, планировалось распахать

и засеять десятки миллионов гектар. Хрущев говорил, что это является наиболее доступным и быстрым источником увеличения производства зерна, а в месте с ним и животноводства.

Надо сказать, что в этой целинной эпопее не все природные условия были учтены, не было адаптированных к конкретному климату зерновых культур, многие работы шли в авральном порядке, урожайность на целинных землях была в среднем ниже общесоюзной, а себестоимость продукции – выше. Более того, распашка гигантских площадей привела к резкому сокращению сенокосных угодий и началу длительного кризиса в животноводстве. А тут подоспел послевоенный демографический взрыв, и рост численности населения привел к определенным затруднениям в обеспечении его продовольствием, что заставило власть в начале 60-х впервые после войны повысить цены на мясо на 30% и масло – на 25%. Планируемого увеличения производства продуктов животноводства в 3 раза не получилось.

Отрицательно на сельском хозяйстве сказалась и реорганизация МТС (машинно-тракторных станций) с обязательным выкупом техники колхозами и совхозами. Более благополучные хозяйства, несомненно, выиграли от реформы и получили возможность улучшить организацию труда. Однако многие колхозы попали в критическое положение, потому что выкуп техники изъяс у них все финансовые средства, полученные в результате повышения закупочных цен, и потребовал новых государственных дотаций. Кроме того, реформа МТС вызвала отток квалифицированных специалистов-механизаторов из села и сокращение парка сельскохозяйственных машин.

В начале 60-х освоение целины остановилось, эффективность её возделывания упала почти на половину. Не всегда могли собрать даже посевной фонд, стали частыми пылевые бури – следствие нарушения экологического баланса. Но беда этого проекта была и в том, что началась эта компания сумбурно, недостаточно подготовлено и спланировано. На новых территориях отсутствовали коммуникации, жильё и квалифицированные кадры. Целинниками становились бывшие и действующие военнослужащие, студенты на время летних каникул, механизаторы в сезонных командировках, использовали и досрочно-условно освобождённых заключённых, что были осуждены за незначительные проступки.

Конечно, проблемы в сельском хозяйстве сложились не одномоментно: крестьянина, крепкого хозяина в начале советской власти раскулачили, подгребая вместе с сельской буржуазией и среднезажиточных, затем принудительно коллективизировали оставшуюся бедноту, которая не владела навыками хозяйского распоряжения землей. Потом из деревень увели на фронт всех дееспособных мужчин. После войны от

бескормицы и для восстановления разрушенной индустрии уцелевшие жители деревень переселялись в города. Этих потрясений было бы достаточно на целые поколения селян.

Я вспоминаю так подробно об обстановке в сельском хозяйстве того времени, потому что на деятельности Минского тракторного завода и на моей личной судьбе это сказалось самым прямым образом: новые площади сельскохозяйственного производства требовали всё больше пропашных тракторов, а работа завода – безусловного ежемесячного выполнения государственного плана. А пока тракторов не хватало, машины шли в хозяйства прямо с железнодорожных платформ, для освоения новых земель изымалась техника в нецелинных совхозах и колхозах. Поэтому тракторное производство в СССР в середине 50-х годов приобрело особую важность.

МТЗ того времени работал неритмично, месячная производственная программа постоянно либо не выполнялась, либо находилась под угрозой срыва. Сказывалась и нехватка кадров, и то, что после смерти Сталина в стране происходила организационная перестройка промышленности на послевоенный лад – пока еще не так заметная, но всё же настойчиво необходимая. Не были до конца решены проблемы кооперации с другими предприятиями отрасли, постоянно срывались поставки материалов и полуфабрикатов. Менялся стиль руководства производством, иначе выстраивались линии подчинения и контроля за выполнением порученного. Всё это – известные проблемы советской промышленности рубежа 40-50-х годов.

В этих условиях, в 1956 году, на Минский тракторный завод приехал заведующий отделом машиностроения ЦК КПСС Василий Семенович Фролов. Это был известный организатор машиностроительного производства, который понимал, насколько велик спрос на тракторную технику в стране. Понимал он и то, что из экономического этот вопрос вырастал в политический. Фролов провёл на заводе совещание с участием партийного и советского руководства республики и потребовал организацию работы производства, исходя из твердого постулата: «Пропашные трактора нужны сегодня народному хозяйству так же, как во время войны нужны были пушки».

Принятые на совещании решения и однозначная директива ЦК КПСС во многом определили жизнь завода на несколько лет вперед, и, естественно, повлекли за собой кадровые перестановки. Коснулось это непосредственно и меня – было решено, что молодой специалист неоправданно отвлечен на общественную работу, в то время как планово-экономической службой завода руководил довольно пожилой, не имеющий высшего образования и достаточного опыта работы в машиностроении, человек.

Через три месяца после перевода в штаты профсоюзной организации я был возвращен на завод, причём, был назначен резко и нетрадиционно стремительно, через все

головы, начальником планово-экономического отдела, фактически, стал руководителем экономической службы крупнейшего предприятия Белоруссии, ещё оставаясь, по сути, молодым специалистом. И с этого момента мне пришлось непосредственно и почти каждодневно взаимодействовать с директором завода Александром Михайловичем Тарасовым, сыгравшим заметную роль в моей судьбе.

Талантливый организатор производства, он вскоре стал руководителем Белорусского совнархоза, затем заместителем председателя Высшего Совета Народного Хозяйства СССР, а после упразднения территориальной организации управления промышленностью - министром автомобильной отрасли СССР. А.М. Тарасов обладал особым чутьём на одарённых руководителей и неординарных специалистов – находил их в производстве, многим дал если не путёвку в жизнь, то подтолкнул к главной работе.

Оказал он доверие и мне, совсем молодому начальнику планово-экономической службы. После нового назначения на одном из ежедневных оперативных совещаний А.М. Тарасов сказал принародно (а присутствовали начальники всех служб и цехов завода, включая заместителей директора), что в области экономики и планирования производства «всем необходимо делать то, что говорит Кацура». Так началась моя достаточно сложная и ответственная для молодого специалиста производственная деятельность в среде многоопытных руководителей цехов и служб завода, специалистов высокой пробы, подчас убеленных сединой и много повидавших на своем веку.

Конечно, хлеб руководителя такого ранга никогда не был лёгким и сладким. И режим работы, который описывается не всегда адекватным словом «ненормированный». Этот режим в годы восстановления народного хозяйства после Отечественной войны официально был построен на 12-14 часовом рабочем дне, 6-дневной рабочей неделе, на том, что сотрудник работает годами без отпуска и, часто месяцами, без выходных. И этот ритм, такая рабочая насыщенность сопровождали меня на руководящих постах всю последующую жизнь. Полная самоотдача в работе, однако, не только созидает из «ничто» крепкого профессионала, случается, что она разрушает счастье. Пришлось пережить такое потрясение и мне.

Первый год моей жизни и работы в Минске я по несколько раз на неделе поздними вечерами спешил на переговорный пункт, заказывал звонок в Москву, а потом, когда заходил в кабинку и слышал там любимый голос, не мог сказать толком и двух слов. Я молчу, и она молчит. Мы так любили друг друга и так скучали, что слышать дыхание друг друга было для нас дороже всяких слов. Выходил из кабинки, а телефонистки: «Ну, что же вы, заказываете разговор и молчите?». Потом она приехала. Поступила по распределению

на работу в республиканский промышленно-строительный банк. И мы прожили очень красивый год счастливой семейной жизни.

Всецело отдавшись производству, работая почти каждодневно с раннего утра и до полуночи, я постепенно стал терять интерес для супруги, мы просто стали жить на разных планетах. У неё сложился свой круг общения. И исправить её «увлечения» оказалось выше моих возможностей. Мы расстались. Когда «семейная лодка разбилась о быт», как тонко, но не совсем точно заметил Маяковский, я встретил очень человеческое участие в моей жизни Александра Михайловича Тарасова. С пониманием, но по-отечески жесткое. Он просто не дал мне расслабиться, вовремя заметив мои душевные метания. В один из дней он увез меня к себе домой на обед, посадил напротив и провёл мужской, назидательный разговор без всяких скидок на деликатность ситуации и мой возраст. Со временем всё стало на свое место.

Любые формы личной публичности всегда были для меня неприемлемы, и я рассказываю об этом только затем, чтобы нынешние молодые люди отдали себе отчёт в том, какой ценой (очень часто – утратой личного счастья) их родителями была построена материальная база сегодняшней жизни. Ведь современная Россия продолжает жить на том, по большому счету, что было построено именно в советское время. Люди моего поколения, я имею в виду, в первую очередь, тех, кому посчастливилось работать на преодолении последствий войны и новостройках, были настолько увлечены своим делом, настолько погружались в работу с головой, проводили в деле по двадцать часов в сутки, теряя им счёт и путая календарь, что для семьи, для своих жен и детей практически подчас переставали существовать. Полная отдача работе и усеченная личная жизнь – таково было неписаное правило, как только ты становился руководителем коллектива. Были, конечно, и исключения. Вопрос – стоит ли оно того – каждый решает для себя сам. То, как жили мы, оценить мерками сегодняшнего дня невозможно. Стране, государству, построению социализма отдавалось всё, а семье только то, что оставалось. Это просто судьба. И судьба многих и многих, моих коллег и соратников по жизни и работе и в Минске, и потом в Тольятти.

После назначения руководителем экономической службы на МТЗ сосредоточился на поиске наиболее эффективных способов решения поставленных перед коллективом завода задач. Анализ текущей ситуации, а, главное, детальное изучение причин неэффективности работы завода, побудили заняться усовершенствованием системы экономической деятельности предприятия. В одиночку такие проблемы не решаются. Вот почему начал работу с налаживания неформальных рабочих связей с группой научных

работников под руководством академика В.С. Немчинова, заведующего кафедрой математических методов анализа экономики МГУ им. Ломоносова.

Известный ученый и популяризатор широкого использования вычислительной техники в народном хозяйстве, он активно откликнулся на предложение создать на базе Минского тракторного завода многовариантный метод разработки техпромфинплана предприятия. Практическая целесообразность в разработке иного, отличного от общепринятого, основного экономического документа в системе планирования предприятия была вызвана тем, что в нём, как мне представлялось, могла быть реализована творческая инициатива непосредственно самого коллектива предприятия. Техпромфинплан, то, что ныне называется «бизнес-планом», являлся в то время лишь инструментом исполнения обязательных и многочисленных плановых заданий, установленных министерством.

Мы попытались осуществить проект, который был бы альтернативной программой действий коллектива, давал возможность рассмотреть варианты плана развития предприятия и выбрать наиболее оптимальный. Учитывая, что это попытка была предпринята в 50-х годах прошлого века, когда отсутствовала необходимая вычислительная техника, а, следовательно, и обоснованные методики расчетов, работа эта оказалась незавершенной.

Вместе с техническими мероприятиями на заводе были проведены и организационно-экономические преобразования на основе хозяйственного расчета.

Система хозрасчета на предприятии заслуживает особого внимания в истории советской экономики. О нем время от времени говорят и сегодня. О нем писалось в курсах экономических программ еще во время учебы в институте.

Помню в Автотракторосельхозмашиностроении в первой половине пятидесятых годов министерство объединяло две отрасли, из которых в последующем после упразднения совнархозов были сформированы специализированные самостоятельные министерства: Автомобильной промышленности, Тракторного и Сельскохозяйственного машиностроения, из которого в свою очередь по меркантильным соображениям родственных отношений во времена Брежнева выделили министерства машиностроения для животноводства и кормопроизводства.

Образцом хозрасчетных отношений был в то время Московский автозавод им. Сталина, в последующем им. Лихачева. Специально приехал с Минского тракторного изучить эту систему на ЗИЛе.

Обобщенное заключение состояло в следующем.

Во-первых. Никакая это не система, поскольку система была одна – плановая и административная, изменять которую в тот период никому не могло прийти в голову.

Во-вторых. Это был довольно мощный идеологический, а точнее пропагандистский лозунг – хозяйствовать экономно в интересах выполнения государственных планов. Именно в границах административной системы разрешалось «выпустить пар» вместо публичных дискуссий двадцатых и начала тридцатых годов о НЭПе, о либерализации управления экономикой, о мировой революции или победе коммунизма в отдельно взятой стране.

И, наконец, в-третьих. Элемент материального стимулирования результатов труда в хозрасчете реально присутствовал и был, по существу, его основным вектором. Далее все определялось желанием и способностью самого предприятия, его руководителей извлечь результат из природой данного человеку чувства материального благополучия. Для этого необходимо было соизмерить показатели государственного плана предприятия по принадлежности каждому участку, цеху, производству с фактическими результатами труда их коллективов. Бумаги было исписано много, но не бесполезно. Потом уже на ВАЗе мы вернемся к этой теме.

В перестроечный период во время моей работы в аппарате правительства один из заместителей председателей Совмина активно пропагандировал перевод на хозрасчет Союзных республик. Идея была проста как пятак – живите по средствам. В условиях жесткой плановой директивы полномасштабные хозрасчетные отношения развиваться не могли.

В результате принятых на Минском тракторном заводе планово-организационных экономических мероприятий по внедрению хозрасчета, за относительно короткий период предприятие, фактически системно-убыточное, превратилось в рентабельное, заметно выросли его отчисления в союзный и республиканский бюджеты. Хозрасчет в коллективе стал первым побудительным мотивом в проявлении инициативы и хозяйственной заинтересованности с целью повышения эффективности производства.

Скорее всего, именно в то время после неоднократного диалога с аппаратом министерства у меня стали рождаться мысли о более насыщенной роли и месте предприятия в системе плановой экономики. О том, что приоритет в достижении экономической эффективности производства должен быть отдан непосредственно предприятию, инициативе его работников, его коллективному творчеству, его большей самостоятельности, а, следовательно, и ответственности за результаты труда.

Наши совместные с учёными попытки инициативных, нетрадиционных решений заводских проблем были замечены и за его пределами. Вскоре меня пригласили

поработать над кандидатской диссертацией в Институте Экономики Белоруссии, а своё научное руководство работой предложил бывший председатель Госплана республики, доктор экономических наук. Эту научную работу на тему «Эффективность использования основных производственных фондов» без отрыва от производства я выполнил и защитил несколько позднее, в 1968 году, а сделать её актуальной помогла школа сотрудничества с рядом известных в то время организаторов промышленного производства. Кроме А.М. Тарасова, это Петр Ильич Шварцбург, технический директор завода, а в последующем председатель республиканского комитета по науке и технике при Правительстве Белоруссии и Николай Никитович Слюньков, сначала начальник моторного цеха, затем - директор нашего МТЗ, потом - первый секретарь ЦК компартии Белоруссии, секретарь ЦК КПСС, член Политбюро и некоторые другие.

Эти люди помогли мне в первые годы работы не только сформироваться в самостоятельного, инициативного специалиста-новатора, профессионала, но и помогли заложить необходимую основу для последующей (как оказалось, масштабной) сложной работы в плановой экономической системе целой отрасли. «Сбыться в профессии!» - вот что было моим кредо в те годы. Правилом стало следовать известной восточной поговорке: «Умение говорить - куда менее достойное качество человека, чем умение слушать». Я бы ещё добавил – видеть, наблюдать, замечать, всматриваться и «мотать на ус».

Очень помог в освоении этих глаголов Александр Михайлович Тарасов, ставший, по существу, моим первым учителем и в практической работе, да и по жизни в целом. Работа с А.М. Тарасовым - это особый тип учёбы, сразу на деле, когда цена ошибки любого руководителя чрезвычайно высока. Тарасов обладал исключительными волевыми качествами организатора производства и управления предприятием, и одновременно был безусловным авторитетом для всего коллектива. Причём авторитет этот распространялся как на заводскую среду, так и на республиканские органы власти. Есть ещё одно важное обстоятельство – у него можно было учиться не только прямым навыкам руководящей работы, не только умению оперативно решать проблемы сегодняшнего дня, но и стратегической интуиции. Штука эта сложная, эфемерная, но, как говорят, всё же тренируемая. А.М. Тарасов умел видеть перспективы развития не только отдельного предприятия, но и территории, и отрасли, и промышленности страны в целом. Именно это профессиональное качество и привело его потом в кресло одного из руководителей промышленности страны и министра Автопрома СССР.

Для меня, молодого специалиста, личный пример и непосредственное общение с руководителем такого уровня и таких навыков значило много. Я наблюдал за

Александром Михайловичем и в не совсем стандартных ситуациях. Бывали истории «из ряда вон», в которых мне случалось молчаливо участвовать при столь же молчаливом согласии на это самого Тарасова.

Однажды на завод приехали первый и третий секретарь Минского горкома КПСС. При этом появились они ближе к полуночи, что было в традициях того времени. Разговор пошёл жёсткий: партийные начальники выстреливали одну претензию за другой. В частности, секретарь по пропаганде попенял на недостаточную, по его мнению, массово-политическую и воспитательную работу в коллективе завода. Это тоже было печальной и раздражающей традицией советского уклада жизни: главное – наглядная агитация, собрания, резолюции, призывы, что, справедливости ради отметим, часто просто мешало производству, а где-то стремилось и подменить профессиональную работу.

Тарасов отреагировал на претензии шквалисто. За ним стоял многотысячный коллектив, огромный технический потенциал завода, личная ответственность за экономическую и техническую мощь которого позволяла ему говорить со своими оппонентами не менее жёстко. Это был буквально взрыв эмоций, завершившийся ёмкой фразой: «Ты рот закрыл, и твоя работа на этом закончилась, а здесь ежемесячная программа производства и ежедневно сотни проблем!..».

Разумеется, директор очень рисковал, выстраивая иногда острые отношения со столичной (в том смысле, что Минск был столицей республики) партийной властью, да ещё и при свидетеле. Нажить скрытого или явного недоброжелателя в лице первого секретаря горкома – существенный риск по тем временам. Но Тарасов осознанно шёл на такие риски – главным его аргументом было производство, а ему он отдавал все свои силы.

Для меня невольное участие в таких сюжетах было не только признаком доверия со стороны директора, это были серьезные жизненные уроки упорства и настойчивости, поиска, нахождения и внедрения в практику работы нестандартных решений.

Надо сказать, что мои отношения подчиненного с директором завода в то же время были далеки от идиллических. Да, А.М. Тарасов относился к своему молодому сотруднику уважительно, но в оперативных вопросах был чрезвычайно взыскательным. Это, впрочем, касалось всех, с кем работал директор. Я, например, позволил себе несколько раз всего на минуту опоздать на ежедневные утренние оперативки, и на второй или третий случай услышал резкое и публичное: «Тебе что, поставить в кабинете напольные часы с боем?». Кстати, именно с этих пор у меня выработалась привычка носить часы на правой руке, подобно артиллеристам и корректировщикам, поскольку в

моей профессии работа с ручкой и текстом позволяла постоянно видеть циферблат, который всегда «маячил» на виду.

Тарасов рано ушел из жизни, на 65-м году. Возраст расцвета управленца. Он умер по весне 1975 года от рака. Просто надорвался на работе. Исходил криком от терзавшей его боли. Место на Новодевичьем кладбище, небольшой, мелкими буквами, некролог в «Правде», десять строк в «Большой Советской Энциклопедии» - вот всё, что по партийно-советским ранжирам полагалось одному из самых видных министров Советского Союза. Настоящий инженер и выдающийся организатор промышленности, но вы нигде не прочтёте о его жизни: в советские времена памятники, в том числе книжные, ставились людям других рангов и заслуг, а нынешние жизненные приоритеты не возбуждают общественного интереса к таким знаковым фигурам отечественной экономики и промышленности. К горькому сожалению. Вот почему мне захотелось поделиться с читателем своими искренними впечатлениями об Александре Михайловиче.

Тарасов был сложной, но цельной, сильной натурой. Собранная, очень жёсткая конструкция. Внешние впечатления для многих оказывались обманчивыми: увалень, круглый, домашний, очень часто - с улыбкой в пол-лица. Даже на всех известных, но очень редких фотографиях сразу видна разница между Тарасовым и, например, В.Н. Поляковым, П.С. Непорожним, не говоря уже о А.Н. Косыгине, всегда выглядевшим сосредоточенным и насупленным. А Тарасов на многих из них выглядит как Дедушка Мороз. Когда он приезжал на стройки в Тольятти, переодевался в замызганный дождевик (вернее, любой, какой под руку подвернётся), кирзовые или резиновые сапоги, шапка на бок – такой располневший, шолоховский Дед Щукарь. Но... так только казалось.

По профессиональной сути - это крупный организатор производства с очень хорошим видением (на грани чутья) горизонта проблем, гораздо более четким и объемным, нежели у других его коллег. По человеческой сути – сродни волкодаву – если он вцепился, то либо откусит, либо перекусит. Это «отрыжка» сталинских времен, когда первый руководитель отдельного производства или отрасли жизнью своей отвечал за порядок во вверенном ему партией хозяйстве. Сколько их, настоящих производственников крупного и среднего уровня в атмосфере единоличной власти за безалаберность своих подчиненных закончили свою жизнь в подвалах Лубянки и лагерях ГУЛАГа. Это уровень ответственности, сопоставимый по цене с возможной потерей жизни. Своей и своих близких. Эти жесткие, порой бесчеловечные подходы рождали сильных руководителей.

Мог и руку приложить. Однажды несколько раз ударил рабочего, который позволил себе придти в цех пьяным. Потом на Тарасова за это даже по партийной линии

дело заводили. Он был не просто горячим, а настойчиво горячим. Н.Н. Слюньков рассказывал мне, что как-то Тарасов стремительно вошёл к нему в кабинет начальника цеха (комнатушка была крохотная – стол, стул – войти и выйти) и рассерженный на то, что тот приукрасил обстановку в своём цехе, так врезал ладонью по фанерному столу, что чернильница подскочила вверх и, опрокинувшись, облила директора МТЗ чернилами. «Казалось, убьёт за вранье» - вспоминал будущий член Политбюро ЦК КПСС.

Я думаю, что Тарасов был даже несколько злым человеком. Главного инженера МТЗ Н.И. Ведуту он невзлюбил и фактически прогнал его с работы, несмотря на то, что все кандидатуры такого уровня утверждались в ЦК и снимались с должности там же. Тарасов видел в нем академика-ученого, каким Ведута и был на самом деле.

Тарасов - Хозяин. С очень мощным и непререкаемым характером. Я присутствовал неоднократно на заседаниях президиума Совмина Белоруссии. Само появление в зале Александра Михайловича на министров действовало настороженно. Говорил он всегда по делу, к нему прислушивались. То, что он иногда производил впечатление «мужичка с ноготок» – это такая хитреца судьбы.

В.Н. Поляков его не только уважал, но и побаивался. И знал ему цену. Они как хозяйственники, как государственные люди очень похожи. Но А.М. Тарасов был более импульсивным, а Поляков - более размышляющим. В Полякове доминировала деликатность и интеллигентность. С точки зрения системной организации и стиля работы Поляков был, несомненно, сильнее Тарасова, как генеральный директор, а потом министр. В Тарасове сильна была однозначность, как у Макара Нагульнова в «Поднятой целине». Он меньше размышлял, меньше анализировал. Он действовал. Боялись его, в хорошем смысле слова, все и везде. Лучше было не попадать к нему под колеса. И он никогда не изменял себе в смысле волевых качеств. Потому и стал председателем центрального республиканского совнархоза Белоруссии, по тем временам – фактически главой правительства, потому что был выше остальных своих коллег по пониманию общей ситуации. Таким он остался и в истории автомобилестроения. И понимая, что уходит из жизни, сделал всё, чтобы его преемником стал именно В.Н. Поляков как фигура равнозначная для развития и судьбы отрасли. Интересы дела в понимании обоих всегда совпадали. А авторитет министра Тарасова был настолько непререкаем для генерального директора ВАЗа Полякова, что последний никогда не шёл поперёк, всегда принимая его точку зрения и решения безоговорочно.

Это была крупная личность. А для меня общение и работа с ним - очень сильная наука о том, как надо видеть, держать в руках и вести своё дело. Эпопея с совнархозами

стала (в этом плане) для меня еще одним, дополнительным уроком, в чём-то даже предвосхитившей мою дальнейшую профессиональную судьбу.

Как известно, в 1957 году Никита Сергеевич Хрущев затеял реформу управления промышленностью, а затем и сельским хозяйством, заменив отраслевой принцип их организации на территориальный. Во многом это было вызвано пониманием того, что грандиозный пятилетний план, одобренный на XX съезде КПСС, полностью реализовать не удастся и его преобразовали в семилетний. Размышляя о пути решения возникающих проблем в экономике страны, Н.С. Хрущёв озадачился мыслью перераспределить хозяйственные рычаги и перейти от прежних форм управления через отраслевые министерства к новым формам управления по территориальному принципу. С точки зрения диалектики, Хрущев в этой своей реформе управления экономикой, надо признать, был последователен: стремясь после смерти Сталина смягчить проявления политического режима, демократизировать отчасти сферы общественной жизни, он и в экономике пытался уйти от жесткой и однозначной централизации. При этом Хрущев был сыном воспитавшего его времени и сторонником директивно-плановой системы управления хозяйством. Но раз экономика – плановая, то ей должны служить соответствующие, плановые органы. Совнархозы, теоретическая и политическая суть которых – самостоятельность и некоторая независимость от «Центра» в принятии решений, на практике такими не стали, ибо от главенства «Центра» Хрущев и не думал отказываться. Как и многое в пакете реформ, предпринимавшихся Хрущевым из благих намерений, и это преобразование носило половинчатый, импульсивный, незавершенный характер.

В свое время совнархозы были предшественниками наркоматов. Они существовали еще в первые годы Советской власти и понемногу исчезли со становлением новой советской бюрократии. Но тут дело было не в возвращении старого названия (впрочем, вполне политически выигрышного, поскольку везде говорили о «возвращении к ленинским нормам»). Дело было в том, что разрушалась устойчивая пирамида административно-хозяйственной власти: вертикаль принятия решения – от ЦК КПСС и Совета Министров через экономические ведомства, отраслевые министерства, главки – на заводы претерпела существенные изменения. Планированию и промышленному развитию придавалась в качестве главной географическая составляющая – совнархозы были именно территориально привязанной единицей управления.

Совнархоз был, что немаловажно, коллегиальным органом, и развитием промышленности он руководил комплексно – ему подчинялись все промышленные и строительные предприятия, хозяйственные учреждения, транспорт, финансы и прочее. Только для наиболее наукоемких и стратегически важных отраслей военной

промышленности сохранено было централизованное управление. Уже в первые годы после создания совнархозов уменьшились затраты на транспортировку сырья и продукции, стала активнее развиваться кооперация предприятий, расположенных на одной территории, – положительные результаты были налицо.

Сложнее обстояло дело с некоторыми социальными последствиями, которые столь масштабная реорганизация привнесла в жизнь номенклатуры, сотен тысяч управленцев самого разного уровня. Из уничтожаемых министерств и их структур увольнялись специалисты, некоторые должны были покинуть Москву, свои семьи, чтобы продолжить работу на периферии, где их не всегда ждали с распростертыми объятьями: там были свои кадры, не желавшие уступать дорогу московским назначенцам. Более того, в составе руководства совнархозов не было предоставлено места начальству из обкомов партии. Конечно, связи между совнархозами и обкомами существовали, но нормативно они не предусматривались. Возникла ситуация, когда хозяйственники оказывались относительно самостоятельными по отношению к партийной власти, что было в СССР до сих пор просто невероятным. Раздражение в адрес Хрущева стало подспудно нарастать, когда в феврале 1958 года ему был передан и пост председателя Совмина СССР – высшая партийная власть в центре соединилась с высшей государственной властью, что давало первому лицу неограниченные возможности по реорганизации экономики. Это страшно не нравилось представителем партийного аппарата: из их защитника Хрущев превращался в лидера, отбиравшего у них власть.

Главный недостаток территориального управления народным хозяйством заключался в том, что было утрачено руководство научно-техническим развитием как отдельных отраслей, так и экономики в целом. Ну, например, обычное молоко. Кстати, совсем не секрет, что в конце 50-х – начале 60-х годов в большинстве городов и населенных пунктов СССР (за исключением столиц и крупных областных центров) люди, мамы в основном, занимали очереди перед крыльцом молочных магазинов почти одновременно с наступлением полуночи и даже при этом имели возможность получить, что называется, в «одни руки» только одну поллитровую бутылку молока. Творог и сметана были, вообще, элитными и труднодоступными продуктами. Поставив публично цель вывести молочную промышленность на самые передовые позиции в мире, Хрущев изначально сделал эту задачу невыполнимой: заводы и фабрики по переработке молока оказались разбросаны в СССР по целой сотне совнархозов. И убедить каждого руководителя в том, что молочную отрасль надо развивать по образцу, например, Финляндии, было совершенно невозможно. Ведь их деятельность оценивалась только по валовому показателю.

Такое положение сложилось по многим отраслям и видам продукции. Техническое отставание при системе совнархозов было неизбежным, тем более, что ни один из них не имел возможности выхода на внешние, капиталистические рынки, потому что в этой сфере действовали жесткие ограничения. Да и специалистов, понимавших что-либо во внешнеторговых делах, в совнархозах тоже не было. Совнархозы не только остановили, но и в перспективе не позволяли развивать научно-технический прогресс. Для этого нужна была общая мысль, нужно было иметь сквозную систему. Например, в отрасли автомобилестроения: НИИ – конструкторские бюро – опытные производства – испытательские базы – действующие производства. То есть, для разработки и внедрения требовалась централизация, единая политика и руководство.

В период «всенародного» обсуждения этих инициатив Хрущева директору МТЗ А.М. Тарасову, уже обладавшему в республике и отрасли высоким авторитетом, заказали обстоятельную статью на эту тему в газете «Известия».

Не ведаю, долго ли искал Тарасов того человека, который мог бы обобщить опыт управления производством и отношение чистых производственников к внедряемым реформам управления. Но вскоре я получил приглашение к нему в кабинет, где в подробной деловой беседе директор уточнил отношение своего сотрудника к этой перестройке. Взгляды совпали, и вопрос о фактическом авторе статьи был решён.

Естественно, что написанная статья не была опубликована. Сам смысл её не совпадал с тем, как понимало руководство страны и партии в лице Хрущева реорганизацию управления. Однако аргументы и выводы, сделанные в моей обобщенной записке, очевидно, заинтересовали Тарасова, и сказались на моей личной и профессиональной судьбе в ту пору, когда несколько лет спустя Тарасов уже в должности министра автопрома принимал решения о новых кадровых назначениях. В том числе, и моём.

Кстати, в тот год, в 1958-м, я вступил в партию. До XX съезда я был беспредельно предан Сталину и всему, что было связано с его именем и делами. До тех пор, пока (пусть частично) не открылась картина того, как на самом деле жила страна. Я твёрдо верил в социализм, верил в учение Маркса, верил, что выбранная Лениным-Сталиным дорога – это единственно правильный путь. Когда Н.С. Хрущев приоткрыл занавес, я невольно и понемногу стал переоценивать свои взгляды. Повлияло чтение Солженицына. Это – «Один день Ивана Денисовича», изданный легально, и фрагменты «Архипелага «ГУЛАГ» в тайных, затертых руками и слезами других читателей машинописных копиях – подействовало на меня убийственно. Поэтому коммунистом стал искренне и осознанно: это была уже другая партия.

Как я уже отмечал, в конце пятидесятых Тарасову в порядке партийной инициативы поручили возглавить совнархоз Белоруссии, где он проработал несколько лет, зарекомендовав себя крупным руководителем промышленности уже на республиканском уровне. Затем его перевели в Москву, в Высший Совет Народного хозяйства, который стоял над всеми совнархозами страны, в качестве заместителя председателя ВСНХ. На посту главы республиканского совнархоза его сменил другой известный в Белоруссии человек, директор Минского автомобильного завода Сергей Михайлович Кишкин. Именно он спустя некоторое время пригласил меня перейти на работу в совнархоз Белоруссии в качестве первого заместителя начальника планово-экономического управления.

Этот новый виток моей служебной деятельности, новый рубеж в профессии стал продолжением успешной работы по выявлению внутренних резервов повышения эффективности производства на предприятиях республики, которую я провёл со своими коллегами. Мне было поручено организовать при Совнархозе Белоруссии новую научно-исследовательскую, экономическую организацию. Её главная задача не стала для меня неожиданной. Это должна была быть структура для экспертной экономической оценки, которая могла бы вырабатывать предложения и подсказывать на местах способы оптимального использования на предприятиях республики их скрытых внутрипроизводственных потенциалов. Эту организацию назвали «Лаборатория экономики и организации промышленного производства Белорусского совнархоза». Оставаясь первым замом планово-экономического управления БСНХ, я по совместительству стал её руководителем.

Налаживая работу лаборатории, привлёк ряд специалистов, которые стали потом либо штатными сотрудниками, либо в тесном сотрудничестве с лабораторией. Это, во-первых, Борис Кацман, Александр Ясинский, Борис Крупенков, Яким Городецкий, которые в составе «белорусской бригады» (каждый в своё время) были приглашены в Тольятти, на Волжский автозавод, и возглавили там финансовую и планово-экономическую службы. Моим соратником по научным разработкам лаборатории стал Яким Григорьевич Городецкий, бывший, как и я, кандидатом экономических наук, и ставший моим преемником на посту её руководителя после моего отъезда в Москву, а затем в Тольятти.

В какой-то степени наша научно-исследовательская лаборатория и её основная деятельность были прообразом будущих консалтинговых фирм с их наработанными навыками и умениями составлять самые разнообразные бизнес-планы. Итоги её работы становились предметом заинтересованного обсуждения моих докладов на областных

партийно-хозяйственных активах. На основе наших рекомендаций разрабатывались конкретные мероприятия по созданию и использованию финансово-экономических резервов на промышленных предприятиях республики.

В жизнь и рабочие планы человека часто вмешивается таинственное «вдруг», хотя многие из этих неожиданностей бывают вполне предсказуемы. Только-только мы набрали скорость, увидели результаты работы лаборатории, провели их первые презентации, как общественно-политическая и экономическая жизнь в стране приобрела новые краски, впрочем, многими ожидаемые. В октябре 1964 года Н.С. Хрущёв был смещён, и почти сразу в стране были предприняты меры по восстановлению той системы управления, которую я с А.М. Тарасовым защищал в своей несостоявшейся «известинской» статье.

Совнархозам не удалось выполнить возложенную на них историческую миссию, и в 1965 году они как институты управления промышленностью были ликвидированы. Были вновь воссозданы министерства, ставшие символом победы отраслевых методов управления народным хозяйством. Страна вернулась к прежней вертикали управления, которая в последовавший период работала достаточно эффективно и позволила решать многие крупномасштабные хозяйственные задачи в стране. В том числе, сооружение принципиально нового для автомобильной промышленности СССР предприятия – Волжского автомобильного завода.

В ходе восстановления отраслевой структуры Александр Михайлович Тарасов, который по своему статусу в ВСНХ СССР имел возможность выбора министерства «под себя», остановился на автомобильной промышленности, отличающейся более высоким в машиностроении классом технологии обработки и культуры на производстве.

Через некоторое время он позвонил мне в Минск и предложил приехать в Москву «для разговора». Я догадывался, что речь пойдёт о новом назначении, причём о таком предложении, от которого не отказываются. Мы встретились, и наш разговор завязался вокруг основных тезисов той самой статьи. Мы еще раз сверили схожесть своих основных позиций и взглядов. В результате Тарасов захотел видеть меня в качестве своего помощника: «Мне нужен здесь, в Москве, аналитик такого уровня, как ты!». Быть помощником министра – почётно для молодого ещё человека, но я мягко и категорично, с полной определенностью отказался от этого предложения в пользу сохранения основной специальности. Потом мы совместно нашли компромисс, и уже на завтра я оформлялся в управлении кадров министерства автомобильной промышленности СССР на должность заместителя начальника главного планово-экономического управления.

Решился на перевод в столицу во многом еще и потому, что А.М. Тарасов после работы в ВСНХ был искренне убеждён в том, что министерства будут воссоздаваться на

принципиально новой основе, будут динамичными и лишены бюрократии органами управления, станут разработчиками и исполнителями отраслевых стратегических решений, прежде всего, в области научно-технического прогресса. Потому что наше отставание от Запада было уже очевидным, и оно увеличивалось. И этот разрыв иногда казался безнадежным в преодолении. Тарасов видел министерства именно как отраслевой центр науки и техники. Он не был идеалистом. Но верил в то, что после отставки Хрущева всё будет иначе. По-новому и правильно. И свято верил в то, что ему дадут сделать в автомобилестроении всё, что задумал.

Не один Тарасов был полон иллюзий – надежды эти действительно носились в воздухе. Увы, как и многие ожидания того времени, они оправдались лишь частично. Сложная система управления народным хозяйством, в рамках которой все принципиальные идеи и конкретные планы по отраслям, а, главное, их финансирование сосредотачивались в Госплане СССР, рассматривались и утверждались Советом Министров СССР, а их целесообразность, в конечном итоге, определялась и оценивалась Политбюро ЦК КПСС, - оставляла немного решений на уровне министерств.

Разумеется, ни правительство, ни Политбюро ЦК не рассматривали научные программы и технический прогресс в отраслевом разрыве. Кроме продукции оборонных отраслей и наиболее крупных, масштабных проектов в гражданской промышленности, предметом их внимания были лишь межотраслевые продуктовые балансы и, главным образом, распределение финансовых ресурсов. Поэтому практическую работу по научно-техническому развитию каждый министр формировал только под выделенные ему правительством инвестиционные средства.

При этом, кроме формального одобрения ни о каком демократическом обсуждении планов на пятилетие или год не могло быть и речи. Поэтому скоро стало понятно всем, что работа в министерстве во многом связана с обычной бюрократической рутинной, а текущее и перспективное планирование работы предприятий подчинялось общим правилам действующей вертикали управления.

Попутно отмечу, что в иерархии управленческой системы роль и место Госплана СССР было особым. Немало критики раздавалось в его адрес как снизу, так и сверху. На самом деле, это был, по существу, центральный орган во всей плановой системе управления экономикой страны. Сочетание интересов отраслей сосредотачивалось именно в Госплане СССР.

Определяя направление развития народного хозяйства на пятилетку и более дальнюю перспективу, Госплан СССР формировал отраслевые и межотраслевые балансы материальных, финансовых и трудовых ресурсов, закладывая, таким образом, систему

развития экономического потенциала страны в целом и по отдельным отраслям. Эта система обладала качествами, обеспечивающими устойчивость и сбалансированность развития экономики, чего явно не хватает современной, так называемой либеральной экономике. Конечно же, плановая система по своей природе была, вместе с тем, весьма консервативна и всеобъемлюща, не оставляла места хозяйственной инициативе, альтернативным методам движения к цели и достижения ее результатов.

Многие крупные руководители государства прошли школу Госплана СССР. Работать там было ответственно и почетно. В середине 80-х годов и мне сделали предложение занять должность руководителя управления по новым методам хозяйствования и члена коллегии Госплана СССР. Но обстановка, которая к тому времени стала проясняться на АВТОВАЗе в связи с разрешенным правительством экономическим экспериментом, не дала возможности согласиться на переезд из Тольятти в Москву.

Чуть больше трёх лет понадобилось мне, чтобы понять всю профессиональную бесперспективность работы в министерстве. Конечно, условий для карьерного роста здесь было предостаточно. Но роста... чиновничьего, что мало сочеталось с моими молодыми (не было еще и сорока) амбициями. Привыкший к живой работе, в министерстве я был просто лишен возможности разработки и внедрения пусть небольшого, но собственного проекта, и – главное – видеть результат, чтобы двигаться дальше. Ограниченный труд кабинетного работника не приносил мне морального и профессионального удовлетворения. Стали возникать опасения возможной профессиональной дисквалификации.

И как почти всегда в моей жизни – это неожиданное «вдруг»: в один из дней поступило предложение от заместителя министра, генерального директора строящегося в Тольятти комплекса, Виктора Николаевича Полякова, поработать на Волжском автомобильном заводе. Не скажу, что долго раздумывал, наоборот, посчитал этот вызов судьбы вполне своевременным и оправданным: я трезво оценивал пройденный путь, полученные опыт и знания. А в эту цену входило и выгодное сочетание работы как непосредственно на предприятии, так и в органах управления. Однако эту цену понимал и министр А.М. Тарасов. Поэтому понадобилось несколько месяцев совместных с В.Н. Поляковым усилий убедить министра в том, чтобы перспективного сотрудника отпустили на строящийся завод. Наконец, Тарасов подписал приказ о моём переводе и назначении заместителем директора строящегося Волжского автомобильного завода по экономике и планированию.

Это был праздник. В том смысле, что прибыл я в Тольятти в День Советской армии, 23 февраля 1969 года. С одной стороны, я уже не был тем юнцом, который приехал

в Минск 15 лет назад. Мне почти сорок – возраст для руководителя при Советской власти очень даже небольшой, но за плечами уже была мощная практическая и теоретическая подготовка. Я чувствовал себя готовым к новым задачам, тем более, что они действительно представлялись принципиально новыми, что называется, работой «с чистого листа».

Оговорюсь, что я подошел к должности руководителя экономической службы крупнейшего в отрасли предприятия не только с солидным профессиональным опытом. Благодаря личной причастности к работе на различных ступенях административной вертикали управления, я обрёл отчетливое видение и понимание ее сильных и слабых сторон. Причём, это не был взгляд абстрактного теоретика моделей хозяйствования. Моя предыдущая деятельность позволила сформировать абсолютно трезвую оценку исследователя-практика, оценку степени силы и слабости управляющих структур государства, оценку, позволившую в последствии с максимально возможной эффективностью использовать и ту, и другую.

Я стал одним из руководителей нового автогиганта в тот момент, когда он уже готовился к своему непосредственному рождению – до массовой сборки автомобилей оставалось чуть больше года. Выбранная в августе 1966 года площадка уже не напоминала лабиринты котлованов. Как зубы хорошо и правильно растущего младенца, в нужное время из этих котлованов поднимались стены корпусов, внося в эту кажущуюся хаотичность порядок и смысл.

У всех перед глазами было слаженное взаимодействие трех отраслевых министерств и их руководителей – автомобильной промышленности А.М. Тарасова, министерства энергетики и электрификации П.С. Непорожного и министерства специальных строительных и монтажных работ Ф.Б. Якубовского. Строительство шло стремительно, а объемы строительно-монтажных работ в масштабе цен конца 60-х годов (мы должны понимать, насколько был весом тот рубль) достигали порой миллиона рублей в сутки. Такой показатель был достигнут в СССР впервые и, именно, на строительстве ВАЗа.

Всю эту, скомпонованную единой задачей, межотраслевую структуру от имени Правительства страны постоянно координировал видный организатор промышленного производства Владимир Николаевич Новиков, который был тогда заместителем председателя Совета Министров СССР.

Конечно, оглядываясь назад, многие из нас понимают, что в ходе тех масштабных работ было множество накладок, переделок и нестыковок. Например, поскольку оборудование заказывали более чем на 900 фирмах мира в Европе, Азии, Америке, по

ходу параллельного проектирования и строительства, уточнения конструкции отдельных узлов автомобиля и соответствующих технологических процессов требовалась, в частности, некоторая переделка ранее заложенных по проекту фундаментов под оборудование и коммуникации. Ошибок, больших и малых, не могло не быть: сосредоточение огромного количества техники и людей на небольшом, в принципе, «пяточке» в 500 гектаров, где проектирование и строительство велось не только одновременно, но почти всегда круглосуточно, фактически из трех центров управления (Москва, Турин, Тольятти) – было беспрецедентным в СССР, не имело аналогов, примеров, опыта, в конце концов, которым можно было воспользоваться. Одни издержки были следствием личных качеств исполнителей, другие можно списать на объективные трудности, а некоторые проблемы были присущи, безусловно, именно планово-социалистическим методам хозяйствования.

Понимал ли эти обстоятельства наш партнер – руководители и специалисты ОАО «Фиат»? Когда я был в Италии на согласовании экономической части проекта ВАЗа, вице-президент фирмы Гаудензио Боно между делом сказал мне: «Господин Кацура, прошу Вас передать инженеру Виктору Полякову, что мы не учли характер клиента, на которого решили сшить костюм».

Эта критическая оценка была связана, как потом выяснилось, с тем, что дополнительные затраты даже на небольшие строительные переделки, которые в Италии считались естественными и решались на уровне прораба, в СССР становились предметом обсуждения на самом высоком уровне, вплоть до главы правительства, расценивались как перерасход утвержденной сметы, подлежали строгому разбору и, часто, наказанию виновных, вплоть до оргвыводов. Хотя понятно, что при организации параллельного проведения такого масштаба работ по одновременному проектированию, сооружению и пусконаладочным процессам дополнительные издержки были неизбежны.

Но нужно сказать и о другом: общий уровень проводимых тогда работ был много выше, чем на других строительных площадках Советского Союза. Степень слаженности строителей-подрядчиков и эксплуатационников непревзойденная аналогичными проектами. Впрочем, стоп! Никаких «аналогичных» проектов, как я уже писал, в гражданском машиностроении в то время не было.

Несмотря на издержки, как потом подсчитали экономисты, при достижении ВАЗом в октябре 1974 года полной проектной мощности по выпуску автомобилей, весь объем огромных капитальных вложений в его сооружение, включая валютные расходы и, тем более, дополнительные затраты по «переделкам», окупились в течение одного года. Такова была цена сокращения сроков ввода предприятия в эксплуатацию.

Организация сооружения ВАЗа многократно исследована и описана в научных трудах и воспоминаниях его участников. В качестве комментария можно было бы добавить, что по ходу строительства большое участие в нем принимал непосредственно вазовский коллектив, его рабочие и инженеры. Даже в условиях жесткой регламентации финансовых ресурсов со стороны государства, но благодаря видению перспективы и личной настойчивости В.Н. Полякова, коллектив ВАЗа начал формироваться задолго до непосредственной работы завода по выпуску продукции. В первую очередь приглашались квалифицированные рабочие и специалисты из других предприятий автопрома, а так же из оборонных производств, которые активно участвовали и в общестроительных работах и, что особенно важно, в монтаже тысяч единиц поступающего оборудования и его пусконаладке в период непосредственной подготовки к выпуску автомобилей.

Своевременно сформированное ядро коллектива позволило с момента начала серийного производства продукции осуществить стремительный темп освоения проектной мощности в течение до предела сжатых 4-х лет.

Технический проект ВАЗа, включающий три последовательно введенные в действие технологические линии мощностью 220 тысяч автомобилей каждая и планировка завода позволявшая последующее развитие производства до одного миллиона в год были беспрецедентны не только в стране. Подобная концентрация производства на одной площадке по существу под одной крышей была беспрецедентной и в масштабах мирового автопрома.

Это сыграло свою положительную роль, но вместе с тем как покажет время, подобное решение на всех уровнях оказалось незавершенным, события стали развиваться непредсказуемо.

И здесь следовало бы трезво оценить гигантский труд многих тысяч вазовцев, строителей, работников смежных предприятий в стране и за рубежом. В результате проведенных работ в мировой автопром вошел новый крупный производитель автомобилей, сразу же заявивший о себе в полный голос. На проектной производительности завода 660 тысяч автомашин 40 % их выпуска уходило на экспорт. Особенно экспортбельной стала полноприводная модель Жигулей марки «Нива», вызвавшая их дефицит на рынках многих европейских, и не только, стран.

К этому времени было еще мало опыта конкурентной борьбы на международных рынках как, непосредственно, у руководства завода, так и в министерстве внешней торговли СССР, монополизировавшее функцию продаж автомобилей за рубеж. Но весьма важным стало появление в экспортируемых странах организационных и материально-технических структур, ориентированных не только на продажу автомобилей, но и на их

гарантийное и сервисное обслуживание, своевременное обеспечение запасными частями и расходными материалами.

И не важно, что доля автомобилей ВАЗа на рынках некоторых капиталистических стран составляла, подчас, 1,5-2,5 % от общего баланса импортных машин. Важно было не только удержать свою нишу на рынке, но и последовательно ее увеличивать.

Этот процесс мы зримо ощущаем в настоящий период на нашем собственном рынке, где представлены модели автомобилей практически всех мировых автопроизводителей, включая их производство непосредственно в нашей стране. Недостаточный опыт должен был быть восполнен своевременной поставкой на экспорт новых и модернизируемых автомобилей.

И здесь напрямую столкнулись две противодействующие экономические системы: административно-плановая, социалистическая и рыночная капиталистическая. Результат нам хорошо известен. Далее мы подробно остановимся на этом важнейшем положении в деятельности объединения АвтоВАЗ в последовавшей после 70-х годов период. А пока вернемся к внутренней организации работы в тот первоначальный период.

Команда Полякова.

О роли личности в организации и руководстве производством будь то масштаб мастера бригады или министра отрасли, о профессиональном мастерстве рабочего ныне вообще забыли. Как редкое исключение мелькает в телевидении опыт работы некоего фермера, получающего при равных прочих условиях заметно более высокие чем средние результаты труда коллектива. Все как-то уравнино и обезличено, извещают лишь об одной (двух) личностях благодаря которым все и происходит. Иногда в период предвыборных кампаний мелькают также иные явно неудачливые личности.

Советская история оставила нам наследство имена крупных организаторов промышленного производства таких как Орджоникидзе, Куйбышев, Косыгин, министров послевоенного времени особенно в оборонных отраслях, а так же директоров предприятий, председателей колхозов. И разумеется на разных этапах развития страны мастеров высочайшего профессионального класса будь то сталевар, шахтер, токарь или механизатор. Мне представляется, что ныне личность, профессиональная способность человека, востребованная не в меньшей мере, чем это было в нашей истории. Но почему-то нет такой востребованности. Более того, во время распада страны одномоментно, за редчайшим исключением, оказались заодно не у дел многие тысячи талантливых организаторов производства, действительно золотой фонд советской управленческой школы. А далее было как по тексту гимна «... мы новый мир построим»... Видимо еще не настало время разделить борьбу с партийной номенклатурой – основной причиной препятствовавшей проведению реформ и профессионалами воспитанными на доверии отечеству и своей истории.

В течение многих лет властные полномочия по организации и управлению общественным производством были сосредоточены на самых верхних этажах государства. В стране сформировалась целостная система планово-социалистических методов хозяйствования во всех сферах человеческой деятельности. На переломных этапах развития экономики, особенно в первые годы советской власти, сплошное огосударствление (исключая краткий период НЭПа) было вполне оправданным. Однако, по мере роста объемов промышленного строительства и совершенствования технологических процессов, по мере углубления специализации и расширения кооперационных связей, административная вертикаль потребовала существенной корректировки и перераспределения полномочий между этажами государственных структур в системе органов управления и непосредственно производством.

Еще на заре советской власти В.И. Ленин не понаслышке знакомый с организацией капиталистического производства, начал создавать в стране разного рода тресты, концерны, синдикаты, наделяя их полномочиями и ответственностью за производство и поставку товаров потребителям.

В последующем, особенно в период индустриализации страны система управления неуклонно смещалась в Центр, в Москву, в Кремль для чего и были созданы знаменитые народные комиссариаты, а экономическое устройство стало приобретать все более сквозной специализированный отраслевой характер.

Эта достаточно прямолинейная и неотвратимая концепция развития увенчалась, в конечном счете, с параллельным формированием отраслевой структуры в партийном аппарате непосредственно в аппарате ЦК Компартии страны, ЦК Партии Союзных Республик, краев и областей вплоть до районных комитетов.

Так осуществлялось слияние государственного, хозяйственного и партийного аппарата завершившееся статьей 6 в конституции СССР об определяющей роли коммунистической партии. В ведении партийных органов от предприятия и организации, до правительства страны оказался главный рычаг влияния – назначение кадров. В этой конфигурации административная соподчиненность взаимодействовала безукоризненно и со временем только укреплялась.

Все последующие попытки придать этой вертикали иное функциональное наполнение, выстроить встречное движение оказались лишь умозрительными, несовместимыми и, несмотря на внешнюю привлекательность, отторгались. На этом воспитывались тысячи и тысячи не только управленцев особенно в основном звене – на предприятиях и в организациях. Этой сквозной идеологией была пропитана вся атмосфера методов хозяйствования и система управления. Нужно пропустить через себя то время, чтобы понять какая нужна была сила и воля чтобы повернуть в спять эту мощнейшую общественную систему и поверить в реальность такого поворота. Когда еще и ныне не без оснований критикуют Н.С. Горбачева за ошибки в реформировании социалистического уклада в стране, стоит помнить и знать в какой обстановке он на это решился.

И так, по порядку.

Именно преемственность прошлого не была в полной мере учтена при формировании политической и экономической перестройки, начиная с решений Апрельского Пленума ЦК КПСС 1985 года. Но об этом позднее.

Ныне мы знаем, что согласно мировому опыту, только стратегически значимые и социально ответственные для государства промышленные и иные объекты находятся под неременным патронажем властных структур и ими управляются, а вся остальная,

подавляющая часть предприятий и организаций функционирует на принципах самоуправления и самофинансирования. Как показывает практика, соотношение между этими двумя частями может во времени изменяться в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств, что подтверждает и нынешний мировой финансовый кризис.

При этом, экономическая эффективность как частной, так и государственной собственности, их КПД (коэффициент полезного действия) в решающей мере зависит от профессиональной способности, навыков и умения непосредственных организаторов производства, команды руководителей, стиля руководства и, в конечном счете, личности первого руководителя. Место и значение этого фактора в автомобильном производстве берёт свое начало ещё со времен Генри Форда в первые годы прошлого века.

По прошествии времени меня всё настойчивее беспокоит мысль, что в изучении опыта и истории АВТОВАЗа феномен его управляющей команды и личные качества первых руководителей (особенно периода сооружения и начальной работы завода) незаслуженно отодвинуты на второй план, если не забыты вообще. Опубликованные в последние годы воспоминания некоторых участников ценны и примечательны, но без связи с общей атмосферой в стране, без анализа как планетарных событий, так и конкретных местных условий историю завода не восполняют. Обширный свод больших и малых публикаций о ВАЗе в большей части своей представлен сюжетами о самом процессе сооружения промышленного комплекса, о проведении огромного объема строительных, монтажных и пусконаладочных работ в сжатые сроки. Конечно, это была эпопея. Хочу только еще раз подчеркнуть, что решающее значение в этом большом государственном деле имело особое внимание со стороны ЦК КПСС и правительства страны. В этом была сила и одновременно слабость всей административной системы управления. Как только это внимание ослабло, огромное многопрофильное автомобильное производство стало испытывать на себе все те проблемы, которые были характерны как для других предприятий, так и для экономики страны в целом, постепенно утрачивающей динамику развития.

Сейчас, когда в жизнь вошли новые поколения молодых людей, стоит напомнить о вкладе первопроходцев ВАЗа, их настойчивых усилиях по преодолению сложившихся в стране властных традиций и устоев, проявленном упорстве в создании новой системы организации и управления производством, формировании достойных традиций. Между тем, именно этот вклад явился неотъемлемой составной частью истории завода, её во многом решающим человеческим фактором, обеспечившим реальные позитивные результаты деятельности коллектива.

Организатором и капитаном команды первых управленцев Волжского автозавода был, конечно, Виктор Николаевич Поляков. И уже на первоначальном этапе при сооружении, а затем и выводе завода на проектную мощность сказался и ранее накопленный им хозяйственный опыт, и высокий профессионализм, и способность увидеть весь горизонт проблем, словом, безупречные организаторские качества первого директора завода.

Организация массово-поточного производства автомобилей с темпом выпуска на проектном режиме работы одного автомобиля каждые 22 секунды потребовала отступить от ранее сложившихся в промышленности СССР и, прежде всего, в автомобилестроении, форм и методов организации труда рабочих и инженерного корпуса, систем их материального стимулирования, о чем более подробно я расскажу позднее. Необходимо было обосновать и защитить новые вместо традиционных решения в организации и управлении производством, в организации труда коллектива и его стимулировании, получить согласие правительства страны на их реализацию.

Требовалось «узаконить» предложенную ОАО «Фиат» структуру управления массово-поточным производством, отличающуюся неизвестным доселе в автопроме страны ритмом производственного процесса. Первым шагом здесь было освобождение цехов завода от инженерного и управленческого персонала. Отечественная промышленность в то время этого не зала.

По существу революционные изменения следовало осуществить в организации и оплате труда всех категорий работающих завода и, прежде всего производственных рабочих.

Хотя компетенция в решении этих вопросов не выходила за рамки Госкомтруда СССР его председатель после моего сообщения предложил подготовить записку в правительство с поручение Госкомтруду принять соответствующее решение. Председателем в то время был довольно известный руководитель Александр Петрович Волков, который в моем сообщении о сути проблем ВАЗа увидел и политическую подоплеку, окончательного решения по которой принимать на себя не стал.

После состоявшейся с ним встречи в этот же вечер я набросал проект соответствующей записки в Совет Министров и утром предложил ее директору. Виктор Николаевич тот час же её забраковал и предложил свой вариант. В редакции Полякова были четко и ясно сформулированы отличительные особенности организации, техники и технологии крупномасштабного автомобильного производства на Волжском автозаводе, но ни слова не сказано об экономических проблемах, на решение которых необходимо было получить согласие правительства. На моё замечание по этому поводу последовал

весьма лаконичный ответ: «Там, наверху, хорошо знают, что такое ВАЗ, и мало понимают в излагаемых вами экономических механизмах. Если вам не нравится то, что я предлагаю – действуйте, как считаете нужным. До свидания, Петр Макарович». И уехал в Тольятти. В этом категоричном решении заключалась весьма важная отличительная черта характера В.Н. Полякова, которая непосредственно сказалась на всей моей работе в системе АВТОВАЗа. Впоследствии она проявлялась неоднократно.

Вероятно, В.Н. Поляков решил испытать своего заместителя в экономических проблемах, которыми сам практически не занимался, а за одно и в полноте моей ответственности за умение самостоятельно выполнять довольно сложную миссию. В последующем министр автопрома А.М. Тарасов вошел в правительство с письмом в моей редакции, и был получен положительный ответ. Далее началась кропотливая работа по согласованию всех положений с аппаратом Госкомтруда СССР. Поскольку наши подходы отличались не только новизной, но и в ряде случаев противоречили действующим правилам, потрудиться пришлось, что называется, засучив рукава. Но за спиной у меня уже было принципиальное согласие правительства страны.

В другом случае, чтобы «подстраховать» ежемесячное выполнение плана уже на работающем заводе при возрастающих ежемесячно объемах выпуска автомобилей и весьма жестких временных требованиях массово-поточного производства, Виктор Николаевич принял решение и дал указание службам завода заканчивать отчетный период по выпуску автомобилей в последний день месяца не в 24.00, как было предусмотрено для всех предприятий страны, а в 18 часов. Это могло стать минимальной страховкой от разного рода производственных коллизий, которые появлялись чем дальше по времени, тем больше.

– Виктор Николаевич, перевод часов окончания итогов работы за месяц противоречит всем инструкциям и правилам, действующим в стране!

– Инструкции и правила, Петр Макарович, - это ваши заботы. А коллектив должен быть застрахован от возможных сбоев в выполнении месячных программ производства, связанных с поставками материалов и комплектующих, своевременной подачей вагонов, многими другими причинами и, наконец, погодными катаклизмами.

Что означало подобное отступление от установленных в стране правил можно было понять, непосредственно работая в системе в то время. В любом случае, предложенное отступничество могло быть и уголовно-наказуемым. Я разделял решение В.Н. Полякова, но необходимо было его защитить. Как это сделать?

Комиссии из Центрального Статистического Управления СССР, Министерства финансов, Госплана, Комитета Народного Контроля, других союзных органов долго

терзали АВТОВАЗ и его руководителей по поводу подобного отступничества от установленного порядка. Несмотря на то, что благодаря «незаконному» решению Полякова, потребители автомобилей получали их с завода с опережением, а госбюджет с опережением – дополнительные поступления в доход.

Были перепроверены бухгалтерские отчеты о работе ВАЗа за много прошедших месяцев в поисках возможной приписки положительных результатов. Все оказалось достоверно, но принятое на заводе решение отменили. Таков был расклад полномочий ответственности органов управления и предприятия в стране.

Этими примерами я хочу подтвердить, что горизонт видения директора завода был достаточно глубок и, что нестандартные и логически осмысленные решения принимались вопреки сложившимся правилам. В этом мы оказались схожи, что подтвердили и последующие события.

Как организатор производства, Поляков владел системой нетривиальных методов работы, которые подчас ставили подчиненного ему руководителя в тупик. Например, как другим, так и мне поступали от генерального директора распоряжения и приказы, совсем не связанные напрямую с нашими профильными функциями. Много позже мы начали понимать, что таким образом Виктор Николаевич «обкатывал» своих подчиненных, чтобы для них, потенциальных руководителей производства, не существовало неразрешимых задач.

Например, с выходом на проектную производительность всё большее значение приобретала система своевременных поставок материалов и комплектующих изделий. Именно система, ибо в проекте завода был заложен принцип обеспечения конвейера, что называется «с колес», при минимальных складских площадях для переходящих заделов. Длительное время ритмичный выпуск автомобилей нарушался отсутствием на конвейерах стандартных резиновых ковриков, поставка которых осуществлялась с одного из предприятий химической промышленности под Ереваном (этот комбинат занимался выпуском товаров бытовой химии для розничной торговли, и его руководство, как потом выяснилось, просто не понимало измеряемого секундами темпа производства на ВАЗе). Дефицит изделия стал угрожать остановкой отгрузки готовых автомобилей, так как неукомплектованная по техническим условиям продукция была законодательно запрещена к выпуску, а её реализация потребителю наказуема, причём, вплоть до уголовного преследования руководства предприятия.

Для принятия необходимых мер на месте Поляков командировал в Армению не снабженца, как обычно практиковалось в таких случаях, а именно меня, заместителя генерального директора по экономике. В результате при активном содействии работников

ЦК компартии Республики был составлен опережающий график производства и отгрузки самолетами этих злосчастных ковриков (с учетом ограничений по перелету над Главным Кавказским хребтом) с последующим почасовым контролем хода производства на месте. Принятые меры позволили предотвратить хронический дефицит и, по существу, остановку главного конвейера ВАЗа.

В то время как в мировом автомобилестроении действовала так называемая японская система «канбан», что означает точно и в срок, в нашей стране фондируемые материалы и изделия поставлялись по лимитам Госнаба СССР, осуществлялись между предприятиями путем, подчас, надрыва голосовых связок и всякого рода угроз, преимущественно партийного характера. Примеров, подобных тому, что имел место в Армении, было в практике Волжского автозавода много. Сейчас видится, что они были периодичными, даже слишком регулярными. Ситуации эти были всегда подконтрольны, а задачи по их исправлению генеральным директором ставились предельно жёстко и без излишних комментариев. Главное условие было одно – решить проблему оперативно, с наибольшей эффективностью и качеством.

По прошествии времени, я убедился в том, что Виктор Николаевич всегда глубоко продумывал свои решения, просчитывал их последствия очень далеко вперёд и потому неуклонно проводил в жизнь без пустопорожних заседаний и разъяснений. Думаю, именно поэтому он был предельно лаконичен и в постановке задач, и в заслушивании отчётов по их исполнению, а вовсе не в силу, как казалось тогда некоторым, сухости своей натуры.

Так было и при формировании программы освоения проектной мощности завода на 1971-1974 гг., которую нужно было в последствии согласовать с сотнями предприятий смежных отраслей, включая поставки комплектующих из-за рубежа.

Специалисты Фиат настаивали на том, чтобы процесс освоения проектной производительности завода был осуществлен в течение двух лет. Об этом свидетельствовала и западная практика.

Мне представляется, что это можно было бы реализовать в пределах вазовской технологии производства узлов и деталей автомобиля. Что касается заводов смежников, ни Поляков, ни Тарасов таких гарантий принять на себя не могли. Освоение заняло почти четыре года и при этом с массой дефицита поставок от смежников. Но даже этот срок для такого масштабного производства стал в стране показательным рекордом.

В этой способности связать во времени и пространстве работу многочисленных и разноплановых отечественных организаций и зарубежных фирм как во время сооружения завода, монтажа десятков тысяч единиц оборудования, многих километров коммуникаций

и транспортных линий, так и последующей ритмичной работе завода наилучшим образом раскрылся талант Полякова, истинные масштабы его дара руководителя производства.

Так было и при организации перехода ВАЗа на 5-дневную рабочую неделю, что потребовало огромных усилий в согласовании производственных связей с заводами смежниками, разработки десятков вариантов различных графиков работы для разных категорий тружеников завода. При этом нужно было учесть массу вопросов социального характера, например, дни совместного отдыха, поскольку на заводе работали муж и жена, сын и дочь и т.д.

ВАЗ переходил одним из последних предприятий страны на пятидневную рабочую неделю. Со смежниками нам пришлось серьезно напрячься, так как в двухсменном полноценном режиме работы всего завода не оставалось времени для размышлений и согласований. Все рабочие места всех категорий работников должны были быть синхронизированы для чего понадобились десятки специальных графиков работы. Особое внимание было сосредоточено на безотказной работе многих тысяч единиц оборудования в строгом регламентированном технологическом потоке, в профилактике работоспособности оборудования.

Жёсткость Полякова, однозначность его решений не всегда была неколебимой. Одна из основ его профессионализма – признание необходимости разумного диалога, когда, оценив ситуацию назревшей, а мнение оппонента взвешенным и не вредным для завода, он принимал сторону собеседника. Например, всем были известны ограничения и самоограничения, которые Поляков проявлял по отношению к прессе, различным корреспондентам, желающим получить у него интервью для популяризации содеянного. Исключения он делал, по-моему, только для зарубежных печатных изданий, понимая необходимость поддержать реноме марки «ВАЗ» на внешних рынках. Иногда это исключение касалось и отечественных средств массовой информации.

Так впервые случилось, в частности, с корреспондентом журнала «Огонек» Засеевым, который по моей рекомендации был, не только принят Поляковым и имел с ним продолжительную беседу, но и соответствующим образом экипирован материалами о заводе и городе, его коллективе. Более того, отправлен на вазовском автомобиле по столицам и промышленным центрам союзных республик, где успешно работали наши станции технического обслуживания. И все потому, что на ВАЗе назрела ситуация, когда нужно было компенсировать повышенную текучесть рабочих массовых профессий, прежде всего на главных конвейерах, а для этого с помощью публикации в популярном журнале и местных изданиях привлечь к заводу внимание молодежи.

Помнится, как много позже, когда все мы уже были свободными от своих непосредственных должностей на заводе, на одной из ежегодных мартовских встреч «за масленичными блинами» в московской квартире Полякова (на самом деле блины были лишь поводом, чтобы отметить день рождения), Виктор Николаевич сказал: «Я думаю, что одним из условий успешного решения всего комплекса задач по заводу было и то, что я давал полную свободу действий своим заместителям». Это замечание вызвало неподдельный «восторг» присутствующих, ибо общеизвестно, с каким скрупулезным вниманием генеральный директор отслеживал все мало-мальски значимые работы по основным направлениям – проектированию, строительству, организации и технологии производства на заводе, а также весь комплекс социальной проблематики коллектива.

Не знаю, была ли у моих коллег, заместителей генерального директора по соответствующим функциям, возможность решать свои проблемы без постоянной сверки с первым руководителем. Например, мне всегда казалось, что я свободен в инициации, принятии и проведении в практику работы своих решений. Область внешней и внутренней экономической деятельности, со всей присущей ей в то время особенностью, составляла исключение в контролирующих функциях Полякова, если не считать некоторых принципиальных, я бы сказал, базовых решений по экономике ВАЗа, которые принимались совместно с Виктором Николаевичем. Во всем остальном я имел полную самостоятельность и, разумеется, полную ответственность. В этом смысле работать было действительно комфортно. Поляков сам обозначил наши взаимные рабочие позиции. Однажды, в самом начале моей деятельности на ВАЗе, пригласив меня из соседнего с ним рабочего кабинета. Состоялся показательный и короткий, в стиле генерального директора, диалог:

- Петр Макарович, вы видите, что я не занимаюсь вашими вопросами. Считаете это правильным?

- В необходимых случаях я, конечно же, буду советоваться с Вами.

- До свидания, Петр Макарович.

И протянул руку в знак окончания разговора.

Вот такой, менее минуты, разговор определил моё место и роль на заводе, а, в конечном счете, уровень доверия генеральным одному из своих заместителей.

Относительная свобода действий вовсе не означала их выпадения из жесткой системы координат, настойчиво соблюдаемой в повседневной практике директором завода. Был, например, случай, когда по представлению технического директора А. Житкова В.Н. Поляков подписал приказ с поручением экономическим службам выделить на профилактику работоспособности оборудования необходимые финансовые средства,

лимиты по численности и фонду заработной платы сверх технического проекта завода, которых без соответствующего решения министерства просто не имелось. На замечание о некорректном представлении подобного указания без моего предварительного согласования последовало абсолютно четкое резюме: «Некорректно то, Петр Макарович, что я подписал приказ, а вы его не исполняете». Комментарии, как говорится, излишни.

Следует сказать об одной принципиальной особенности организации экономической работы на предприятиях в то, казалось бы, на подъеме страны, время. Эффективность производства (себестоимость продукции, прибыль, трудоемкость изделий, оборотные средства) все еще оставалась факультативной задачей для руководителей всех рангов, и считались обязанностью лишь узкой группы специалистов. Лозунги и призывы идеологов системы хозяйствования действовали в параллельной никак не пересекающейся плоскости с практической организацией экономической деятельности на предприятии. Суть экономической работы все еще сводилась к арифметическому доведению многочисленных параметров устанавливаемых сверху до структурных подразделений предприятия.

Тщательному контролю подвергалась обратная связь плановых параметров в статистической отчетности предприятия. Именно по этому понятие государственный план имел магическую всеобъемлющую силу. Невыполнение одного из показателей плана неотвратимо влекло за собой нравственную, материальную и административную ответственность в первую очередь руководителя предприятия.

Я в то время оказался «на страже» этого строгого соответствия для чего нужен был постоянный и чем дальше тем больше сложный диалог с государственными структурами. Вспоминаю, как однажды в канун завершения года буквально в последние дни декабря объединение АвтоВАЗ оказалось под угрозой невыполнение плана по себестоимости и прибыли. Причина заключалась в том, что проведенные затраты на конструкторские улучшения в одном из узлов автомобиля не были компенсированы соответствующей поправкой в оптовой цене изделия. Госкомцен СССР посчитал эти усовершенствования не заслуживающими внимания для изменения оптовой цены автомобиля. Несмотря на многодневные и аргументированные доказательства десятки миллионов сверхплановых затрат повисли в воздухе. Чем это грозило АвтоВАЗу, работавшему с ритмом часового механизма, просто трудно представить.

Положение исправил Валентин Сергеевич Павлов в то время начальник отдела цен и себестоимости Госплана СССР. Я в подробности изложил ему нашу проблему. Взяв у меня соответствующее письмо министра автопрома А.М. Тарасова по этому вопросу, пригласил меня на следующий день и вернул письмо с резолюцией министра финансов

СССР В.Гарбузова: «Учесть и изменить план по прибыли». А через два дня был новый год. Такова была цена экономической работы на предприятии в то время.

Говоря о В.Н. Полякове без ложной скромности я утверждаю, что заложенная им и настойчиво проводимая система организации и управления крупным производственным комплексом на рубеже 70-х годов стала эталоном для подражания в стране, потому что обладала максимальной эффективностью и качеством. Свидетельством тому является беспрецедентное решение Совета Министров о присуждении группе работников завода Государственных премий СССР в области науки и техники именно за создание *«системы организации и управления производственным объединением «АвтоВАЗ»*. Таких наград в подобной тематике правительство страны ни до этого, ни после не присуждало. И в последующем, в 90-е годы, в принципиально иных условиях работы, АВТОВАЗ сохранял свой управленческий потенциал, о чём свидетельствуют результаты ежегодной хозяйственной деятельности.

Эти размышления о Полякове, его деловом стиле, имеют определенную личную мотивацию автора книги. Если коротко, в моей жизни были учителя, по отношению к которым я храню искренние чувства благодарности. Каждый из них учил меня своему мастерству. Что касается организации управления, как неотъемлемой части, моей профессии, учителем своим считаю Виктора Николаевича. Хотелось бы думать, что у нас совпадал (не полностью, безусловно) не только ряд деловых качеств, но в целом очень важные жизненные ориентиры.

В личной жизни, бытовом плане первый генеральный директор ВАЗа отличался безукоризненной скромностью, которую сохранил и министром, чем, уверен, крайне раздражал московских, в том числе, и партийных коллег. Помнится на рубеже 70-х годов, когда дела на заводе наладились, программа производства стала устойчиво выполняться, а экономические показатели неуклонно приближались к проектным, встал вопрос о системе стимулирования инженерного корпуса, включая руководителей завода, премиями за месячные результаты работы. И сложилась парадоксальная ситуация: заработная плата у заместителя вкупе с премией подчас превышала месячный оклад директора предприятия (а ведь он еще продолжал оставаться заместителем министра), и это было просто необъяснимым и несправедливым. Я подготовил соответствующие бумаги, и на свет появилось решение министра автомобильной промышленности А.М. Тарасова о премировании лично Полякова. Генеральный, узнав об этом документе, недовольно сказал: «Петр Макарович, положите это в стол». Подумалось, может уровня министра в этом случае недостаточно, и получил разрешение по данному вопросу от председателя Госкомтруда СССР. Результат был тот же. Поскольку сам факт был противоестественным,

последовали меры по получению разрешения правительства в лице заместителя председателя Совмина СССР В.Н. Новикова. Ответ был прежний: «Петр Макарович, положите это в Ваш архив и прекратите эту деятельность». Итог этой истории: генеральный директор АВТОВАЗа за все время работы в объединении премию так и не получал.

А для меня эта черта его характера сформировалась ещё в один урок «от Полякова». Когда в 1984 году я защитил докторскую диссертацию, стал профессором, в последовавшую за этими событиями очередную зарплату были включены положенные доплаты за учёную степень доктора экономических наук, и в совокупности сумма получалась равной с генеральным директором В.И. Исаковым. Не раздумывая пошел к Валентину Ивановичу, и предложил не учитывать эту доплату, так как был убеждён, что, как и все заместители, должен оставаться и по статусу, и по оплате на равных. На что Исаков однозначно ответил: «Пусть всё будет по закону, как должно быть».

Как-то, на встрече ветеранов-руководителей ВАЗа сделал Полякову специфический подарок ко дню рождения - двухстраничный буклет одной из партнерских фирм, которая называлась «Демира», что означало «деньги мира», с соответствующей эмблемой рубля и доллара. Это было сделано в знак «пристрастия» Полякова к деньгам, и вызвало всеобщий смех у присутствующих за столом заводчан.

Еще один штрих к портрету генерального. Для того, чтобы любой рабочий завода мог обратиться непосредственно к директору со своим вопросом, заявлением или предложением, Поляков систематически, раз в неделю по особому графику, обходил цеха завода пешком. На самом деле это приносило двойную пользу. С одной стороны, можно было отслеживать ход производства, видеть всё непосредственно своими глазами, с другой стороны, это была неформальная публичная демонстрация более чем сотысячному коллективу завода своей доступности, интуитивное способствование тому, что сейчас называется иностранными словами «team spirit», то есть – «командный дух», корпоративное единство. Часы приема «по личным вопросам», необходимые в перегруженном графике работы генерального, были несопоставимы с общением непосредственно на рабочих местах.

В моем представлении (и я не одинок в этом), Виктор Николаевич был и останется знаковой личностью не только как широко образованный инженер и видный организатор промышленного производства. При всей взыскательности, жесткости и бескомпромиссности в организации работы его отличало бережное отношение к своим соратникам, не показная доброжелательность и, что особенно важно, уверенность коллег в надежности руководителя. Такого сплава личных и деловых качеств автомобильная

отрасль в СССР после Полякова больше не знала. К глубокому сожалению. Его последователь, Н.А. Пугин, как министр, был другим человеком. Писали где-то, что Поляков, когда в ЦК КПСС был решен вопрос о его отставке, сам порекомендовал Пугина на своё место. Если это так, то, думаю, это больше от безвыходности или от уважения к Горьковскому автозаводу, генеральным которого был Пугин: «ГАЗ» – это всё-таки «ГАЗ», легендарное предприятие, истоки советского автомобилестроения. Пугин просто не может быть сравним ни с Тарасовым, ни с Поляковым. У меня было мало с этим министром рабочих контактов. Но те, что были, дали понять - у него сильно развито иное чувство, заменявшее подчас профессиональный подход в решении вопросов: «Я сказал!». Но это была не та однозначность решений, которой так славился покойный А.М. Тарасов. Пугин, как министр, хорошо совпал со своим временем, вернее, безвременьем и последовавшим разрушением промышленности, в том числе автомобилестроения, одной из стратегических отраслей экономики СССР. Он не оставил, в моём представлении, после себя позитивного, конструктивного следа.

Стиль руководства В.Н. Полякова имел и обратную сторону – весь этот неординарный сплав вызывал симпатию и стремление к подражанию у соратников, единомышленников, но рождал трудно скрываемую неприязнь у противников, конкурентов или просто завистников.

Видимо, некоторые непротокольные противоречия, связанные с бескомпромиссной деятельностью первого генерального директора не позволили в дальнейшем присвоить Волжскому заводу имя В. Н. Полякова. Это был бы логичный шаг широко применявшийся в стране в это время, но история и современники распорядились иначе. Сегодняшнее время грешит беспамятством, обращения к прошлому чаще конъюнктурны и циничны. Советское время в плане адекватной оценки роли личности в истории тоже было безликим. Вернее, оно имело одно коллективное лицо в виде парадных портретов членов Политбюро ЦК КПСС, которые на официальных общегосударственных демонстрациях принуждены были носить рядовые граждане страны. В газетах время от времени (и по иным мотивам) славил передовиков производства, рационализаторов и изобретателей, что должно было побудить остальные массы тружеников и в труде, и в быту равняться на героев.

В это же время сотни действительно талантливых директоров предприятий и организаций, министров, председателей колхозов и совхозов при прочих равных условиях показывали образцы высочайшей эффективности руководства – и всё благодаря личным качествам, и без всяких красивых слов по этому поводу. Конечно, их отмечали наградами, званиями, но исторического наследия не оставалось. Видимо, после ухода В.Н. Полякова с

ВАЗа в отношении его имени и заслуг сказалась эта социалистическая уравнивательность, возведенная в степень, коллективистский подход к оценке личности. А он, будучи настоящим советским человеком (в истинном смысле этого словосочетания), не признавал «шаг в общем строю». Будучи гражданином и работником исключительной государственности, В.Н. Поляков всегда был далёк от тех, кто в представлении официальной партийной пропаганды эту государственность возглавлял.

Сегодня у входа на территорию завода стоит на высоком постаменте его бюст. Главное, что память о генеральном директоре жива в Тольятти, где он похоронен, и, надеюсь, эта память надолго.

В то же время нужно помнить, что Виктор Николаевич был порождением своего времени. Я бы назвал его государственным с большой буквы. Будучи озадачен торможением НТП в отрасли и в стране позвонил однажды мне в Совет Министров и на встрече предложил следующее. Необходимо, чтобы уровень качества (читай технический уровень) продукции (автомобиль в их числе) утверждался *Госстандартом СССР*, а его повышенная предельная цена, к которой необходимо стремиться, утверждалась *Госкомцен СССР*. Этот разговор был в то время когда страна готовилась к переходу на рыночные отношения. Это предложение не соответствовало развитию конкуренции, но и не допускала самоустранения государства от управления научно-техническим процессом. В этих размышлениях выразилась с одной стороны озабоченность вектором перестройки и с другой – сохранением управленческой вертикали. Путь, естественно, был тупиковый. Нужно, конечно, принять во внимание то время, когда полной ясности в выборе пути перестройки у руководителей страны не было.

К особому таланту Полякова следует отнести его способность создать команду единомышленников, согласованный во всех тональностях оркестр, способный виртуозно играть и в отсутствие дирижера. По разным причинам сегодня такой подход встречается все реже.

В команде В.Н. Полякова были достойные соратники.

Каждый из них заслуживает быть отмеченным в истории завода, ибо их способности и действия отличала высочайшая личная ответственность за свой участок работы. Абсолютно исключались и преследовались возможные ссылки на «соседа» за сбой в организации любой работы, в то время как этот мотив был оправдательным средством в организации производства на большинстве предприятий.

Не имея возможности подробно изложить историю каждого члена команды В.Н. Полякова, назову их имена.

Евгений Артемович Башинджагян – первый технический директор завода, блестящий конструктор, технолог и механик в одном лице, руководитель советской технической делегации при разработке совместно с фирмой «Фиат» в г. Турине конструкции автомобиля и технологии завода, организатор и руководитель всех монтажных и пусконаладочных работ на ВАЗе, с 1972 года - первый заместитель министра автопрома СССР. Поляков всегда высоко оценивал своего главного инженера.

Вспоминаю, как при ознакомлении с заводом генерального прокурора страны А. Рекунков, будучи восторженным увиденными автоматическими линиями и движущими конвейерами спросил у Полякова: Кто у тебя главный инженер? В ответ последовала исключительно высокая оценка деловых качеств Е.А. Башиджагяна, оценка, которую в других обстоятельствах, Поляков никогда публично не произносил ни в чей адрес. В последующем на посту технического директора АВТОВАЗа его заменил Марат Нугуманович Фаршатов.

Станислав Петрович Поликарпов – первый заместитель генерального директора по капитальному строительству. До вазовской эпопеи он возглавлял проектный институт в г. Куйбышев, поэтому с успехом координировал работу всех проектных и строительных организаций, задействованных на строительстве ВАЗа. Потом он получил назначение на должность заместителя управляющего Государственным Промышленно-Строительным Банком СССР. После отъезда Поликарпова в Москву на посту заместителя генерального директора по строительству его сменил Евгений Дмитриевич Старенко.

Валентин Иванович Исаков, Алексей Васильевич Николаев, Анатолий Анатольевич Житков, Владимир Васильевич Каданников – заместители генерального директора по производству, после ухода В.Н. Полякова в министерство в разное время возглавляли производственное объединение и акционерное общество «АВТОВАЗ» в качестве генеральных директоров.

Олег Обловацкий, Константин Сахаров, Владимир Беляков, Николай Пастухов, Семен Потапов – заместители генерального директора по различным функциям. На крайне ответственных направлениях работали Александр Зибарев, Николай Летчфорт, Сергей Борис.

Каждый из них был способен сформулировать и защитить в государственных органах, вплоть до правительства страны, неотложные проблемы развития завода.

Команду Полякова составляли и директора производств: металлургического - Владимир Трубкин и Николай Бех (впоследствии генеральный директор КамАЗа), сборочно-кузовного - Георгий Пеньковский, механосборочного - Александр Гречухин и Николай Головкин, корпуса вспомогательных цехов (а затем и прессового производства) -

Георгий Скобелин, а так же руководители ведущих управлений в составе генеральной дирекции завода – главный конструктор Георгий Мирзоев, начальник управления снабжения Валерий Горбунов, руководители управления лабораторно-исследовательских работ, последовательно, Борис Карнаухов и Александр Бурдо, начальник управления капитального строительства Вениамин Попов, главный технолог Виталий Тахтаров, который потом был назначен директором автозавода в Ульяновске.

Эти специалисты были способны на качественно высоком уровне решать любые задачи на разных этапах сооружения и функционирования завода, а в последующем и всего АВТОВАЗа, как объединения заводов. Некоторые из них потом были приглашены и перешли работать в отраслевые министерства и союзные ведомства.

Многие из команды Полякова и те, которые считали себя его последователями в более поздние годы, были мне симпатичны лично. Всегда с особым уважением вспоминаю совместную работу с Валентином Ивановичем Исаковым, последовательно третьим генеральным директором ВАЗа, благодаря которому были восстановлены заметно ослабленный после ухода с завода В.Н. Полякова стиль руководства, четкость постановки и решения оперативных задач, взаимодействие между подразделениями завода и личная ответственность за исполнение. Валентин Иванович отличался исключительной скромностью в личной жизни. После ухода на пенсию рекомендовал на пост генерального директора А.В. Николаева. Дружеские отношения сложились у меня и с Константином Григорьевичем Сахаровым, который до моего ухода с ВАЗа возглавлял кадровую службу завода. Полная доверительность была в работе и личных отношениях с Алексеем Николаевым, Николаем Головкин, Рафаэлем Кислюком, Александром Зибаревым. Все они – названные и неназванные – были блестящими первопроходцами на большом вазовском пути.

Буквально все должности руководителей и ведущих специалистов на заводе комплектовались, что называется, «штучно». Любой из них, вспоминая начало своей работы на ВАЗе, отмечал, как важное событие в личной жизни, знакомство и обязательное собеседование с В.Н. Поляковым. Не помню случая, чтобы его «кадровая интуиция» дала сбой. Ни один из прошедших через «поляковское сито», за редким исключением, не был освобожден от должности или подвергнут серьезному взысканию в приказе генерального. При этом ответственность за порученный участок работы, прежде всего перед Поляковым, была безупречной.

Командный стиль руководства дополнялся исключительным уважением к коллегам, слаженным взаимодействием в работе как по вертикали, так и по горизонтали управления. Элементы формальной бюрократии пресекались генеральным директором на

корню. Доклад по любому вопросу деятельности завода не мог продолжаться более 10 минут, время для каждого выступающего в прениях по докладу - 2 минуты. Продолжительность совещаний - не более 2-х часов. Такой режим руководства мог быть только тогда, когда ведущий совещание сам владел вопросами в полной мере. И Поляков владел ими.

В анналах истории завода команда Полякова не нашла своего адекватного отражения. Более того, организованный мной в своё время заводской музей уже давно законсервирован, а его огромное богатство экспонатов, подробно отражающих достойный путь АВТОВАЗа, без сожаления перемещается в пыльные, архивные закрома. Таково следствие столь распространенного сегодня забвения, что в корне несправедливо. Между тем, проблема корпоративного руководства, стиля и методов управления не теряет своего значения, особенно ныне, в условиях полной хозяйственной самостоятельности и личной ответственности.

С возвратом Виктора Николаевича Полякова в министерство (к тому времени он стал не только авторитетом, но и «Папой» - как звали его на заводе, что было весьма лестно) и назначением его на должность министра, обстановка на заводе заметно поскущела. Заседания под руководством первого лица перестали быть строго регламентированы во времени, появилось многословие и расплывчатость в принятии решений. Эти изменения в сложившемся стиле работы давали основание министру, который продолжал проводить ежемесячные встречи с руководством ВАЗа, говорить в заключение о том, что «пока» завод продолжает работать устойчиво. Это «пока» вызывало недоумение у преемника первого генерального директора, но, по существу, было абсолютно верным.

Не всем последователям В.Н. Полякова на заводе удалось сохранить и поддерживать созданную им организацию управления производством и коллективом. Но фундамент этой системы еще долгие годы оставался прочным и надежно обеспечивал бесперебойную ритмичную работу всего автомобильного комплекса.

Понимал ли Виктор Николаевич, что с его уходом в Москву сформированная им команда и командные, единые принципы управления АВТОВАЗом будут постепенно размываться? Думаю, что да. Он понимал, что сбитая, хорошо замешанная на Волжском автозаводе команда руководителей с одной стороны создавалась им по образцу и подобию, а с другой, не только под конкретную государственную задачу. С 1975 года понятие «команда» на Волжском автозаводе не то чтобы потерялось, но стало трансформироваться, иногда до неузнаваемости.

Помнится, в книге своих воспоминаний назначенный после Полякова генеральным директором А.А. Житков писал в том смысле, что жить и работать в состоянии аврала оказалось гораздо проще психологически, чем в четком ритме конвейера, отлаженного производства; параметры западной организации труда оказались для многих руководителей «твердым орешком», ещё не все из них научились работать в соответствии с заданными параметрами, но и обязательно с перспективами на будущее, учиться приходилось на ходу, что сказывалось на результативности последующей работы. Так что, в определенном смысле, фактор «внутреннего торможения», который складывался в команде руководителей завода после ухода Полякова, носил, отчасти, объективный характер. Был во всём этом, думаю, и существенный субъективный элемент.

Перед Поляковым преклонялись. Его искренне уважали. И я не был исключением в этом ряду. Но ещё - рядом с ним многие из руководителей чувствовали себя просто уверенными, защищенными, находясь под его, конечно, тотальным контролем. После отъезда «Папы» в Москву члены его команды, обрели внутреннюю свободу, как бы ушло длительное напряжение и постоянный самоконтроль. У тех, кто пришел на смену команде первого призыва, было многое, чтобы руководить современным производством – работоспособность, самоотдача, желание укрепить себя на новой ступени должностного и профессионального роста. Было многое... Но не было, да и не могло быть «поляковского» видения проблем и умения их решать «по-поляковски». Вместе с формирующимися в стране элементами застоя этот комплекс кадровых обстоятельств сказался на некотором угасании АВТОВАЗа в конце 70-х – начале 80-х годов.

Боролся ли с этим Поляков? Переживал, понимая, конечно, что оставил завод слишком рано? Убежден – переживал. Знаю, как и многие – боролся, как мог. До конца своей жизни. Будучи министром и регулярно посещая с инспекторскими поездками АВТОВАЗ, В.Н. Поляков часто на совещаниях повторял: «Качество командного состава ВАЗа падает». А какие разносы он устраивал на этих совещаниях! У тех, кто чувствовал свою ответственность за дело, иногда кровь в жилах стыла от слов, которые произносил Виктор Николаевич. В моём домашнем архиве хранится стенограмма одного такого разбора «полетов». Перечитываю эти, еще не совсем пожелтевшие листы бумаги 1981 года, и наяву слышу суровый голос министра. Я не помню другой такой ситуации на Волжском автозаводе, когда бы его основатель произносил такие слова. Поводом стали участвовавшие к лету 1981 года срывы выполнения производственной программы сборки автомобилей в связи с нестабильной работой оборудования в арматурном комплексе, недокомплектом постоянных рабочих в СКП и несвоевременной, с разрывом, заменой привлеченных, неквалифицированных рабочих на главном конвейере.

«Товарищи, на Волжском заводе действительно сложилось чрезвычайное положение с выполнением программы. В последнее время потеряна устойчивость в выполнении программы, которая вот сейчас привела к таким результатам, о которых здесь говорили, и отставание 500–600 машин по конвейеру, еще 1300 по сдаче, которая может быть ликвидирована в этом месяце только чрезвычайными усилиями, создает реальную угрозу выполнения плана и потери всего, всего того места, которое занимает Волжский автомобильный завод, нами все будет потеряно, если Волжский автомобильный завод не сумеет, не выполнит программу и, самое главное, потеряет стабильность и качество.

...На Волжском автомобильном заводе невозможно работать так, чтобы собирать автомобиль, имеющий дефекты, а потом его доделывать... на низком уровне это делается. На поразительно низком уровне! Совершенно не соответствующем уровню ВАЗа. Хуже, чем в любой колхозной мастерской это делается. Вы устроили сумасшедший дом! Причем хронический сумасшедший дом! И нужно из этого сумасшедшего дома завод превратить в организованный конвейер. Хватит эту распущенность, понимаете, оправдывать объективными причинами! Так это вы уже замахиваетесь на основы Волжского завода! Замахиваетесь на основы. Это позор, больше ничего. Позор! Вашим организаторским способностям! Вы приближаетесь к уровню завода самосвалов имени Фрунзе, понимаете? И к уровню Саранского завода самосвалов. Вот там некомплектные машины. И то, надо сказать, стоят рядышком и под охраной. Вы ниже этого уровня, чем Саранск и Фрунзе! Несмотря на то, что сидите у руководства Волжского завода... Нельзя пальцем таким сложным заводом управлять... Это искажение, самое крупное искажение вазовской системы». Это было сказано в период, когда объединением АвтоВАЗ руководили В.В. Каданников и А.В. Николаев.

Поляков не выпускал из виду свой завод никогда. Даже будучи уже в отставке, занимая скромный пост руководителя экспертной группы при московской дирекции АВТОВАЗа, он продолжал считать себя ответственным за всё, что происходит на предприятии. Ответственным за ту команду руководителей, которая оперилась под его крылом. Его боль была трудно скрываемой. А требовательность в формулировках, интонации сменилась на скромное, но по-прежнему твёрдое слово «прошу». В соответствии с формально скромным статусом. Не изменилась лишь жесткость определений происходящего, четкость анализа и понимание перспективы. И эта жёсткость в сочетании со словом «прошу» со временем уже не вызывала былого уважения у тех, кто считал себя последователем Полякова.

Я иногда пересматриваю одну видеозапись, обычную, впрочем, таких много в личных домашних архивах. Съёмки торжественного банкета. Юбилей. Обычность этой записи, которая, не думаю, что существует более чем в десяти экземплярах, - только в жанре. Всё остальное – сохраненный на магнитной пленке важный документ. Это 80-летний юбилей Виктора Николаевича, торжество, которое устроили ему руководители акционерного общества «АВТОВАЗ» в 1995 году в здании интерклуба. И никто из гостей не ожидал, что даже в этой обстановке Поляков останется верным себе. Ничто не могло заставить его изменить своему стилю государственного человека. Даже церемония награждения его званием «Почетного гражданина города Тольятти» и вручение соответствующих атрибутов. Даже вручение приказа по ОАО «АВТОВАЗ» о зачислении первого генерального директора пожизненно в списки личного состава трудового коллектива. Наоборот, эти знаки внимания требовали от него исполнения своего долга до конца, даже в теплой атмосфере застолья.

Он приветственно поднимал и чуть пригубливал рюмку в качестве ответа на звучащие тосты, смеялся воспоминаниям, вставлял реплики, тоже что-то вспоминал вслух. И время от времени произносил: «Я сейчас так повспоминаю, на ходу, а потом прочту». Мне видно с экрана телевизора, что никто из присутствующих не придал этому – «потом прочту» - никакого значения. И также мне видно с экрана, что глаза моего дорогого Учителя напряжены. Они еще не были обращены вовнутрь, как это бывает иногда с уходящими натурами. Но мне кажется, что в тот день ему трудно было быть Поляковым, потому что две страницы рукописного текста, которые он подготовил за несколько дней до этого торжества, жгли ему не столько подклад пиджака, сколько само сердце.

Понимал, что те жёсткие слова, которые он приготовился произнести в адрес своих гостей, не могут быть произнесены за праздничным столом. Ему трудно было оставаться Поляковым, но он не смог им не быть. «К нему пришли с пряниками, он держал наготове кнут» – так, возможно, написал бы какой-нибудь залихватский журналист. Не кнут, а отцовский ремень, в виде горьких, в принципе, слов. О заводе, о себе, о них, которых вырастил. Он даже попытался начать с шутки, чтобы заранее смягчить ситуацию, сказав, что сейчас прочтёт две страницы неинтересного текста, можно не напрягаться...

«... Мы все здесь – действительно большая вазовская семья. Вы знаете, что я всегда был против готовых текстов, шпаргалок, не прибегал к ним сам и не рекомендовал другим. Однако сегодня случай особый. Вероятно, это мой последний юбилей. Поэтому хочется, чтобы каждое слово было бы взвешенным, продуманным.

Действительно, славная эпопея строительства, полного освоения мощностей и 20-летняя ритмичная и экономически эффективная работа ВАЗа – это наша с вами общая гордость, это смысл нашей жизни. Создание ВАЗа – это детище всей страны, всего народа. Но особенно – это деятельность советской молодежи со всей её пылкостью, страстностью, стремлением к новому, готовностью перенести любые трудности ради будущего.

Волжский автозавод привел на новую, качественно новую ступень развития практически всю промышленность страны. И что сейчас многие забыли – именно ВАЗ был первым проводником в СССР положительного опыта западной капиталистической промышленности. И в значительной степени – инициатором новых экономических отношений самофинансирования, самоокупаемости и саморазвития.

Всё это сделали вы, присутствующие здесь руководители ВАЗа, пришедшие двадцатилетними юношами и превратившиеся в пятидесятилетних мужей, у многих из которых, вероятно, занимают руководящие посты и воспитанные вами сыновья.

Завод, к счастью, работает. Его продукция по-прежнему пользуется спросом, хотя цены вплотную приблизились к ценам конкурентов, и далее поднимать их некуда. Но завод работает не нормально, с хроническими остановками конвейеров, массовой некомплектностью, большим снижением выпуска. Завод тяжело болен. Не обновляет продукцию. Завод проедает инвестиции в завышенную заработную плату, не соответствующую производительности труда, в завышенную стоимость материальных затрат.

Среди руководящего состава широко распространено очень удобное объяснение всех трудностей только внешней, объективной обстановкой в стране. Это очень удобно, но не даёт решения. К сожалению, очень многие руководители свыклись, смирились с существующим положением, свыклись с перебоями в производстве, с бескультурьем, с паразитизмом отдельных структур.

Конечно, совершенно недопустим антагонизм, раздуваемый отдельными группами между рабочими и администрацией. Его никогда не было на многотысячном ВАЗе. На современном этапе нашей экономики участие части наших руководителей в коммерческих структурах естественно и допустимо. Но, конечно, только в тех случаях, когда это не мешает с деятельностью основного завода, не мешает ей и не высасывает её. Единые цели администрации и рабочих ВАЗа нельзя дать расшатать. Ибо, по существу, этих противоречий нет. Они создаются искусственно в ущерб коллективу завода.

Дорогие руководители ВАЗа! Вместе с ВАЗом был создан особый вазовский стиль, облик вазовца. Это – беззаветная преданность делу, ВАЗу от генерального до рабочего и шофера, это гордость своим заводом, гордость своей продукцией, это преодоление любых возникающих трудностей. Мы во многом разучились. Нужно ставить самые сложнейшие задачи и беззаветно за них бороться. Нужно восстановить на ВАЗе обязательность даваемых обещаний, приказов, как это было с начала эксплуатации ВАЗа. Дорогие товарищи, оставайтесь вазовцами в полном смысле этого слова. Ведь большинство из вас в расцвете своих творческих сил. Восстановите полнокровную работу завода! Пока мы не восстановимся сами, нам не помогут и внешние инвесторы. Я верю в вас, в Волжский автозавод, в его коллектив, в его традиции, ветеранов и молодежь ВАЗа. Верю в быстрейшее самоочищение и восстановление ВАЗа. И я горжусь, что основная часть моей жизни была отдана этому замечательному организму».

Эта неординарная речь Виктора Николаевича впервые становится доступной любознательному читателю. Это надо сделать, в том числе и для того, чтобы понять (хотя бы отчасти) субъективные причины тех системных неудач АВТОВАЗа, которые сложились в 90-е годы и преследуют его до сих пор. Я делаю это ещё и потому, что В.В. Каданников, взявший в руки микрофон сразу после Полякова и оценивший его речь как жёсткую («после таких слов трудно продолжать вечер»), дал обещание Виктору Николаевичу исправить ситуацию и не сдержал своего обещания. Фактически, не выполнил «политического завещания» того, кто дал ему путевку в жизнь.

Вот поэтому из всех последователей В.Н. Полякова в должности генерального директора я хочу остановиться подробнее на двоих, которым пришлось руководить АВТОВАЗом в период «перестройки» и во времена штурмовой либерализации экономики. Оба они были, в сущности, воспитанниками завода, строили свою деловую карьеру с рабочих низов, скопили солидный запас профессиональной и организационной прочности. Я имею в виду А.В. Николаева и В.В. Каданникова, все подлинные личные и деловые качества которых в полной мере раскрылись именно на посту первого руководителя.

Алексей Васильевич Николаев прошел школу руководителя вазовского корпуса вспомогательных цехов, директора Димитровградского автоагрегатного завода, первого заместителя и, наконец, генерального директора АВТОВАЗа.

С началом его руководства предприятием была восстановлена производственная дисциплина и порядок на заводе. Разрушенные в период лихолетья первых лет «перестройки» хозяйственные связи постепенно восстанавливались, ускорились процессы подготовки новых производств, началась системная и своевременная выплата заработной платы коллективу. В организации руководства заводом был исключен субъективизм,

повысилась коллегиальность в принятии решений и общая социальная устойчивость в трудовом коллективе. И только ограниченные финансовые ресурсы не позволили генеральному директору в полной мере раскрыть свои возможности по техническому перевооружению производства.

Отношения с Алексеем Николаевым у меня были не только производственные. Мы провели некоторое время и на совместной рыбалке, и на охоте, и в дружеских чаепитиях. В одной из частных встреч того времени, когда я уже не работал на заводе, Алексей Васильевич спросил:

- Считаешь ли ты правильным моё согласие и решение о возвращении В.В. Каданникова на завод после окончания его кратковременной работы в Москве?

– Считаю правильным.

После чего последовал комментарий Николаева, что не все в руководстве АВТОВАЗа разделяют подобную позицию. Как оказалось, это была первая реакция некоторых членов руководства завода на сложившиеся у них взаимоотношения с Владимиром Васильевичем Каданниковым.

После непродолжительной работы вице-премьером в правительстве России В.В. Каданников вернулся на завод в качестве председателя совета директоров. Он тоже прошел свою школу профессионального мастерства и руководства: возглавлял техническую делегацию ВАЗа на фирме «Фиат» в 70-е годы, был директором пресового производства, заместителем генерального директора по производству, первым директором Научно-Технического Центра АВТОВАЗа. В конце 1988 года победил на альтернативных выборах (где соревновался, кстати, с А.В. Николаевым и Н.В. Ляченковым) и был избран делегатами от трудового коллектива завода его генеральным директором.

Когда в 1996 году совет директоров АВТОВАЗа утвердил В.В. Каданникова в должности своего председателя, предполагалось, прежде всего, что с его активным участием будут восстановлены отношения с органами государственной власти и правительством, так как крупнейший производственный комплекс машиностроительной отрасли с 1991 года полностью оказался вне сферы их внимания и понимания. Однако этого не произошло. Более того, на определенном этапе АВТОВАЗ демонстративно прекратил уплату налогов в бюджеты различного уровня. Таким путем была сделана достаточно сомнительная попытка использования «высвободившихся» средств на подготовку новых моделей автомобиля. Государство восприняло это как объявленную конфронтацию. В результате отношения с госорганами стали еще более обостряться. А АВТОВАЗ оказался незащищенным перед правительством и лишился его помощи.

Несерьезно считать, что Совет директоров и Владимир Каданников не понимали, на что шли. «Компенсационная» затея с получением от государства в кассу акционерного общества суммы НДС от нереализованных поставок формовочного «дагестанского» песка не выдерживала критики. По здравому размышлению можно предположить, что сработал некий защитный механизм вседозволенности, что, бесспорно, было в характере В.В. Каданникова. Вероятно, расчет также был на поддержку неких лиц в органах власти, которой не оказалось.

После состоявшегося в Москве «закрытого» разговора А.В. Николаева с тогдашним министром финансов Александром Лившицем на тему уплаты налогов была проведена реструктуризация долга АВТОВАЗа перед бюджетом и возобновилась выплата полагающихся налогов. Кстати, после этой встречи Алексей Васильевич приехал ко мне с предложением вернуться на завод. Мотив был один – понять и развязать прохождение финансовых потоков между основными акционерами, которые вместе с финансовой службой завода из состава экономической дирекции были выведены под исключительный контроль председателя совета директоров. При всей моей заинтересованности в судьбе завода, разговор не получил продолжения и, как говорится, слава Богу. Так или иначе, был окончательно закрыт возможный путь для иного развития завода: в это время нарастание импорта автомобилей в Россию уже стало свершившимся и необратимым фактом.

По долгу службы и в ряде неформальных эпизодов мне пришлось довольно продолжительное время работать совместно с Владимиром Каданниковым, особенно когда в самом начале 80-х годов он стал заместителем генерального директора по производству. Тогда, в условиях возрастающего дефицита поставок материалов и комплектующих изделий, перехода практически на бартерные их поставки, работа Каданникова была далеко неблагодарной. Рабочий день начинался и заканчивался системным отсутствием десятков материалов и комплектующих изделий на главном конвейере. С моей точки зрения, Каданников «пересидел» в этой должности. Он был уверен в том, что подготовлен к более масштабной деятельности, что в последствии и произошло.

С его приходом к руководству объединения и потом акционерного общества стали проявляться некоторые специфические явления. Всё больше и чаще стали говорить о распаде команды руководителей, сформированной первым генеральным директором Поляковым, о потере самих принципов командной работы. Как оказалось, личные качества и опыт предыдущей работы некоторых руководителей не всегда являются гарантией пользы для дела и успеха. В распаде команды, периодически возникавших

напряжениях во взаимоотношениях председателя совета директоров с генеральным директором и другими руководителями появились личностные мотивы. Организующая роль лидера стала утрачиваться.

Созданная в акционерном обществе «АВТОВАЗ» система возмещения расходов по основным функциям получила извращенную форму в виде наделения структурных подразделений лимитами на реализацию автомобилей, что не могло не породить массовую коррупцию – причём, коррупцию по всей технологической цепочке производства. Это, в свою очередь, привело к злоупотреблениям и созданию вокруг АВТОВАЗа многочисленных посреднических фирм.

Стабильные объемы производства (что давалось, безусловно, адским напряжением сил всего трудового коллектива) и поставок автомобилей без ограничения на внутренний рынок страны породили самоуспокоение. Между тем, конкуренция возрастала, что, в конечном счёте, привело к серьёзным системным угрозам для завода.

Закольцованная схема приватизации, нежелание поделиться собственностью в обмен на современные по тому времени технику и технологии в мировом автопроме привели к тому, что интерес зарубежных инвесторов к заводу был окончательно утерян. В условиях растущей и напряженной конкуренции с зарубежными фирмами АВТОВАЗ вынужденно из-за позиции Каданникова оказался изолированным от мирового научно-технического прогресса. И я не думаю, что он этого не понимал. Создание автономного СП с «Дженерал Моторс» по производству автомобилей «Нива» проблему не разрешило. В то же время своих или заёмных средств было явно недостаточно для проведения крупных работ по разработке и постановке на производство и обновление линейки моделей автомобилей.

Именно в этот период невидимый, но на самом деле переломный для АвтоВАЗа период, следовало гораздо глубже посмотреть на складывающуюся проблему конкурентоспособности некогда технически и экономически самого совершенного производства.

Ныне стало совершенно очевидным, что принятые советской стороной обязательства при проектировании и сооружении ВАЗа не будут исполнены. Корни начавшейся утраты позиций, как оказалось, были заложены в согласованном правительством и политбюро ЦК КПСС проекте завода.

По причинам, о которых мы скажем позднее, на площадку завода в 500 Га было «втиснуто» четверть всего отечественного автопрома по производству готовой продукции.

Подобный монстр по согласованному во всех инстанциях проекту требовал огромных инвестиций для технологического обновления и постановки на производство

новых базовых моделей раз в пять лет (читай по советским законам в пятилетку) и для периодической модернизации автомобильного ряда. В последовавшей после освоения проектной производительности завода практике плановой социалистической экономики таких средств не оказалось ни во второй половине 70-х ни в первой половине 80-х годов.

Наконец в 1985 году было принято постановление Совета Министров СССР о проведении экономического эксперимента в объединении АвтоВАЗ на принципах самофинансирования и самоуправления. По всем проведенным в то время расчетам заработанных коллективом финансовым ресурсам включая свободно-конвертируемую валюту было достаточно для выполнения задачи обновления производства и продукции.

Судьба этого правительственного решения канула в лету вместе с перестройкой. Почему это позволили сделать достаточно опытные советские и постсоветские руководители на ВАЗе осталось неясным и ныне. Да, было чрезвычайно сложное время, но ведь умели преодолевать на пути любые трудности. Оказалось, наука не пошла впрок и защитить АвтоВАЗ было некому ни в руководстве объединения, ни в государственных структурах. К чему это привело известно.

Моё личное уважение к деловым качествам Каданникова было и остаётся безусловным. Но как Александр Сергеевич Пушкин разделял Россию в своём сердце поэта - очень любил страну и знал истинную цену власти в этой стране - так разделяется и моё восприятие Каданникова.

Могу засвидетельствовать, что Владимир Васильевич Каданников всегда отличался большой работоспособностью, обладал видением обстановки и был, безусловно, достойным возглавлять такое крупное предприятие как АВТОВАЗ. Но было в характере этого человека нечто. И это «нечто», по моему наблюдению, состояло в сознании собственной исключительности, оценке своих личных и деловых качеств «на голову» выше коллег и партнеров. Отсюда – заносчивость, снобизм как стиль поведения и общения. Снобизм - как суть, не редко проявлявшееся хамство по отношению к коллегам - как проявление. По уму он, безусловно, был выше многих из них. Но этому уму не доставало скромности не показывать этого. Иногда в вызывающих формах. Это не совсем нравилось окружающим, и потому с его уходом в 1996 году на работу в правительство, а в 2005 году с завершением работы на АВТОВАЗе за его спиной как бы захлопнулась дверь.

Таков противоречивый характер и противоречивая роль в истории АВТОВАЗа его бывшего руководителя Владимира Каданникова, заслуги которого, безусловно, не могут быть оценены только приведенными выше впечатлениями.

Исходя из вышесказанного и ещё из многого того, что осталось за границами этой книги, должен сказать, что, по моему глубокому убеждению, «команда Полякова» – это

лишь та группа руководителей, которая сложилась и активно действовала во время пребывания на посту генерального директора самого Полякова. Все, кто вошёл в команду первых руководителей за этими временными пределами, я так обозначить уже не могу. Хотя бы потому (как один из основных моих доводов), что эти руководители не сделали для своего завода главного – не ввели в состав совета директоров приватизированного АВТОВАЗа его первого генерального директора. Не сделали этого по очень сомнительным и до сих пор вслух не произнесённым мотивам, хотя авторитет В.Н. Полякова был выше, чем у всех его последователей, и это общепризнано.

Я могу лишь предполагать, почему так произошло. Скажу откровенно, меня многие на нашем заводе недолюбливали, потому что я человек прямолинейный и всегда убежденный в своей правоте, когда дело касается соблюдения законности, отчётности: никогда не мог быть рубль положен в личный карман, если этот рубль был незаконного происхождения. И все это знали. В этом смысле я был бескомпромиссным. История не знает сослагательного наклонения, но я уверен, что включение Виктора Николаевича Полякова в состав совета директоров АВТОВАЗа и его полноценная работа там повела бы завод по иному пути, по «государственному». Но наступили качественно иные времена, с иной моралью и иными возможностями, и «пограничник» там не был нужен никому.

Подводя итог тому малому, что было сказано о В.Н. Полякове, хочу заметить. Лидер команды был всеми искренне уважаемым и почитаемым. Но очевидно градус влияния был слишком высок и постоянно требовал быть в напряжении и готовности к любым испытаниям. И как бывает со старением металла, усталость в конце концов сказалась. Вроде без него стало легче, наступило расслабление а в месте с ним и некоторые соблазны.

Все, о чём было сказано выше, происходило при полной безучастности соответствующих государственных структур, хотя АВТОВАЗ ежегодно и ежемесячно заметно пополнял бюджет страны. В связи с усиливающимся процессом дробления имущества и активов АВТОВАЗа, в конце 2005 года было принято, наконец, решение по замене руководства акционерным обществом. Конечно, массовое автомобильное производство - это не нефть, даже с точки зрения финансовых потоков. Но АВТОВАЗ – это очень осязаемый объект для внутреннего потребительского рынка и социальной стабильности общества. Потому государство должно было вмешаться в ситуацию с АВТОВАЗом. Скажу так, видение горизонта развития АВТОВАЗа со стороны руководителей не совпадало с видением этих горизонтов, как и куда должен развиваться АВТОВАЗ, со стороны государства.

Положение АВТОВАЗа более менее стабилизировалось, в том числе благодаря ранее принятым правительством мерам. Конечно же, вопрос сегодня не только в утерянной команде и выработанной этой командой системе руководства производством. Весь мировой автопром в период финансового кризиса в нулевых годах понес потери. Но больше других потеряло отечественное автостроение. Это произошло в том числе и потому, что сооруженный на рубеже 70-х годов прошлого столетия АВТОВАЗ – технически самый современный производственный комплекс – не получал своевременно необходимых объемов финансового наполнения. Его проект в части поддержания конкурентоспособности автомобилей, несмотря на ряд экономических новаций, оказался не исполнимым и не исполненным. Впрочем, это справедливо для всей промышленности Российской Федерации в последующие 20 лет конца прошлого и начала текущего столетия.

Объявленная в свое время государственная политика на разгосударствлении собственности была с одной стороны объективно неизбежной, а с другой – сопровождалась в стране крупными извращениями вне государственных интересов. Руководство АвтоВАЗа проявило в этом процессе необходимую осмотрительно и благодаря весьма специфической модели приватизации имущества могло сохранить активы ведения коллектива, как единый технологический комплекс. Однако содержать этот комплекс без его глубокой трансформации и смены моделей автомобилей оказалось в одиночку не под силу. Руководство акционерного общества продолжительное время вело себя не адекватно развивающейся в стране реформе экономики. Источник самофинансирования, как будет сказано далее, не заработал, а правительство, поскольку не участвовало в приватизации ВАЗа, проявило нейтральную позицию к судьбе общества. К имуществу завода стали проявлять интерес другие организации. От акционерного объединения начали отпочковываться отдельные объекты, появилось имущественная эрозия комплекса изнутри. Коллектив (но не руководство) осуществил в это время дезорганизующие акции, после чего, наконец, вмешалось правительство и восстановило статус-кво. У АвтоВАЗа появился долгожданный инвестор, и определилась некоторая перспектива развития на обозримое время. Принятые меры по освобождению непрофильных активов, сокращению (в связи с падающей программой) рабочих мест и других издержек производства, вмешательство правоохранительных органов, а главное формирование новой линейки моделей автомобилей стабилизировали организацию производства и имидж АвтоВАЗа. Достаточно ли принимаемых мер в условиях активно-развивающейся конкуренции на внутреннем рынке покажет будущее. Во всяком случае, держать низкую бюджетную цену автомобилей (а это пока единственное предпочтение) в

условиях сохранения крупного имущественного технологического комплекса будет весьма не просто.

Однако, всё по порядку.

Мои коллеги и соратники

Когда в 1969 году я приступил к комплектованию кадрами экономической дирекции завода, определяющим стало понимание того, что без специалистов безусловно высокой квалификации, способных к новаторству, инициативности и преданности своему делу, будет невозможно внедрить на ВАЗе тот экономический механизм и те социальные методы управления, которые соответствовали бы высокотехнологичному массово-поточному производству автомобилей. Учитывая тот факт, что до Волжского автозавода в СССР просто не было такого рода предприятий, требовалось найти специалистов, не скованных традиционными представлениями о системе экономического управления производством и склонных к новациям. Естественно, что основным кадровым источником стала для меня та самая уже проверенная опытом работы белорусская лаборатория при республиканском совнархозе, суть деятельности которой и была ориентирована на понятие «новый» - новые подходы, новые методы, новый стиль. Те работники, которые составляли штатное ядро этой лаборатории или, по мере потребности в них, вращались вокруг её орбиты, и образовали постепенно команду руководителей службы ВАЗа по экономике и планированию.

Пристальный отбор новых и подтверждение способностей ранее принятых в экономическую дирекцию ВАЗа руководителей и специалистов появились у меня в период ознакомления с техническим проектом завода на фирме «Фиат» в Италии.

Необходимо было, прежде всего, сформировать концепцию экономической работы на строящемся комплексе, определить главное направление в этой работе, сформулировать механизм реализации целей и задач, изложенных в техническом проекте Волжского автозавода. Центральной экономической задачей, как мне тогда представлялось, было обеспечение высокой эффективности производства и качества работы персонала, аналогов которому в отечественном автопроме не было. При этом ряд принципиальных параметров проекта, разработанных фирмой Фиат, особенно в области трудовых отношений были неприемлемы в условиях действовавших в промышленности СССР социально-экономических норм и правил.

Приведу лишь некоторые «разночтения» в экономических методах и правилах организации и управления производством на Западе и Востоке на которые обратил внимание:

выпуск продукции по всей технологической цепочке должен осуществляться по программе в «принудительном» режиме не больше и не меньше, хотя всю сознательную жизнь нам проповедовали: чем больше, тем лучше;

трудовая норма выработки должна быть единой, технически обоснованной в проекте и не пересматриваемой до очередной реконструкции производства, в то время как в социалистической экономике пересмотр норм осуществлялся вне связи с модернизацией производства и был основным инструментом к росту производительности труда;

норма выработки каждым рабочим не должна перевыполняться, равно как и не невыполняться, так как при этом нарушался общий график работ;

нормированное время на выполнение технологической операции или любого иного вида работы должно соответствовать календарному времени на часах; эффективность работы должна измеряться не количеством изготовленной продукции (объемом работ), а временем, затраченным на ее выполнение;

определяющим в оплате труда персонала должны быть качество работ и квалификация, то есть, тарифный разряд рабочего, свидетельствующий о его знаниях, опыте и мастерстве;

организация труда рабочих должна строиться исключительно на основе бригады, как первичной социальной ячейке на производстве, целесообразностью взаимозаменяемости по рабочим местам;

тарификация работ и рабочих должна в точности совпадать, так как этим определяется, с одной стороны качество продукции, а с другой – размер оплаты труда и система материального стимулирования;

инженерный персонал и служащие не должны быть в составе цехов независимо от объема выполняемых ими работ и численности. В цехах - только линейный персонал по сменам;

система привычных планово-предупредительных ремонтов оборудования привязанная ко времени его работы должна быть исключена, её заменяли в условиях массово-поточного производства непрерывное обследование и профилактика состояния оборудования и оснастки при соответствующей квалификации ремонтного и наладочного персонала;

управление производством и контроль фактического его состояния осуществляется на машинных носителях и по строго регламентированному документообороту;

И еще масса других условий и требований, которые принципиально отличались от принятых в нашей стране.

Не представляет труда понять реакцию руководителя или специалиста в области экономики любого отечественного предприятия на изложенные выше требования. Именно поэтому, когда в 1972 году директоров ведущих предприятий разных отраслей промышленности СССР пригласили на ВАЗ и рассказали, как эта система практически, в

полном комплексе, работает, все они согласились с тем, что это весьма эффективно. Однако, ни один не решился повторить, внедрить эту систему у себя. Специалисту, хорошо осведомленному о социалистических методах хозяйствования, понятны причины.

АВТОВАЗ обязан был найти решение этих задач, а, главное, преодолеть сложившиеся устои и реализовать нововведения на практике. Поэтому вернёмся к качеству команды экономической дирекции, как составной, в известном смысле, самодостаточной части управляющей команды В.Н. Полякова. В последствии, будучи министром, он об этом напомнил мне в весьма суровых выражениях.

Это, прежде всего, Борис Михайлович Кацман, бывший до переезда в Тольятти главным экономистом Могилевского завода строительного и дорожного машиностроения в Белоруссии. Помимо профессионального опыта и знаний, его отличали исключительная коммуникабельность и доверительность в отношениях с коллегами из других дирекций и своими подчиненными. На многих формальных встречах, и вовсе неформальных посиделках, где присутствовали люди самого разного ранга, он - душа компании. Для меня он был настоящим поверенным в делах (если обратиться к исконному смыслу этого слова) и порой казалось, что он знает обо мне больше, чем я сам о себе. При высочайшем уровне дружеских, доверительных отношений, в вопросах работы мы оба были всегда взыскательными и бескомпромиссными. Его глубоко уважал В.Н. Поляков. Именно Борис Кацман замещал меня на время командировок. В одну из них в Москву позвонила мой помощник, Алла Анатольевна (достойный человек и в высшей степени профессионал), сообщив, что Борис Михайлович несколько минут тому назад от полученного инфаркта скончался в моем рабочем кабинете. В то время ему было лишь 47 лет.

Кацман был человеком хорошо известным и уважаемым на заводе. На кладбище его провожало чуть не половина сотрудников завода и много жителей города Тольятти. Из уважения к его памяти из Москвы специально на похороны приехал уже назначенный министром Виктор Николаевич Поляков. Кстати, когда стало понятно, что пора зафиксировать события из начинавшейся истории завода, сохранить письменную память о его сооружении, то Поляков по моему представлению поручил эту работу не писателю или журналисту, а именно Борису Михайловичу Кацману. Его книга «Завод без компромиссов» осталась незаконченной, а в собственно книжном её формате вышла совсем недавно, в 2006-м, и вторым изданием в 2007 году.

Руководителем управления труда и заработной платы был назначен Анатолий Карпович Осипов, в прошлом - руководитель аналогичной службы одного из предприятий Урала. Именно он в процессе согласования с АО «Фиат» проекта по организации и оплате

труда внес свой максимально возможный вклад в конфигурацию этой важнейшей составляющей управления производством и в практическое внедрение её на ВАЗе.

Предусмотренная проектом ВАЗ-Фиат и не совместимая с принятыми в СССР нормами, система организации и оплаты труда, рабочих под непосредственным руководством А.К. Осипова и после согласования с Госкомтруд СССР была повсеместно на заводе и во всех деталях введена в действие. Эта система с высокой эффективностью сопровождала процесс освоения проектных производственных мощностей в условиях ежемесячного роста объемов выпуска автомобилей.

Применение действовавших в то время систем организации и оплаты труда на предприятиях страны на ВАЗе было неприемлемо по определению. Новая система основывалась исключительно на технологически обоснованных нормах времени. В этом огромная заслуга специалистов Фиат. Это позволило синхронизировать технологические потоки производство узлов и деталей по всему циклу изготовления автомобиля от литейки и кузницы до главных сборочных конвейеров.

Анатолий Карпович пользовался большим авторитетом в коллективе завода. Его отличала обстоятельность и последовательность в работе, высокая принципиальность в принятии решений и организации их исполнения, профессионализм и адаптация к нововведениям. Благодаря этим качествам он был переведен на работу в Госкомтруд СССР на должность руководителя отдела нормирования, организации и производительности труда в машиностроении.

Очередным востребованным из Белоруссии специалистом был Борис Антонович Крупенков. Выпускник Минского политехнического института, он не был экономистом по основной специальности, но свободно владел особенностями технологии производства и оборудования, мог квалифицированно исследовать возникающие вопросы на любом участке производства и принять необходимые решения. Именно Бориса Антоновича я попросил возглавить планово-экономическое управление ВАЗа после ухода из жизни Б.М. Кацмана, где он подтвердил свой профессионализм и организаторские способности. Несколько позже Б.А. Крупенков стал моим заместителем.

Особо нужно сказать о начальнике финансового управления завода Александре Ибрагимовиче Ясинском. Он приступил к своим обязанностям в 1971 году после отставки предыдущего руководителя управления, П.Е. Патрушева. Это был единственный случай, когда произошла замена неперспективного для решения кредитно-финансовых проблем строящегося автозавода руководителя.

- Не вы меня ставили и не вам меня снимать! – сказал тогда мне Патрушев.

Последовало обращение к генеральному директору с жалобой на неправомерность моего решения.

Реакция Полякова последовала незамедлительно:

– Оставаться работать в таких условиях вам невозможно.

И человек был оставлен в составе управления на должности руководителя кассового отдела, что в большей мере соответствовало его способностям (с сохранением предыдущих материальных льгот).

Вступивший в должность А.И. Ясинский отличался нестандартным мышлением, во многом неожиданными и не всегда сбалансированными по тому времени предложениями не только в области непосредственно финансовой работы, но и по работе других дирекций завода. К его характеристике мы ещё вернемся. Способность А. Ясинского видеть и осуществлять экономические проблемы завода за пределами кредитно-финансовой работы позволила ему взять на себя дополнительные функции в ранге моего заместителя.

Когда меня перевели на работу в Совмин СССР, я предложил тогдашнему генеральному директору АВТОВАЗа Валентину Ивановичу Исакову на выбор две кандидатуры для замещения моей должности: либо А.И. Ясинского, либо Б.А. Крупенкова. Первого отличала способность убедительно и аргументировано вести диалог с чиновниками различного ранга, представлять и защищать интересы завода в органах власти и, прежде всего, в Минавтопроме и Министерстве финансов СССР. Он всегда мог привести достаточно убедительные доводы с целью принятия необходимых для завода решений. Б.А. Крупенков в необходимой мере владел вопросами организации и управления непосредственно на производстве, был принципиальным в отстаивании своих предложений и хорошо их аргументировал, но не любил общаться с внешним миром.

В.И. Исаков, который не был склонен самостоятельно вести диалог с экономическими ведомствами СССР, принял решение о назначении на мое место А.И. Ясинского. Таким образом, сохранилась сложившаяся преемственность работы экономической дирекции в государственных структурах страны.

Большим уважением и бескомпромиссным отношением к своему делу отличался начальник управления бухгалтерского учета завода Леонид Петрович Иваненко. Кроме исключительной достоверности в бухгалтерском учете, относительно которого завод никогда не имел серьезных замечаний от контролирующих органов, Леонид Петрович из сухих цифр бухгалтерской отчетности мог извлечь необходимый аналитический материал для оценки работы АВТОВАЗа, что значительно расширяло его кругозор и знания не только в учетной области. Советская хозяйственная система весьма строго следила за отступлением от установленных инструкций и правил и не менее строго наказывала

виновного независимо от занимаемого ранга. Никаких преднамеренных искажений в отчетности завода, пока этим занимался Л. Иваненко, быть не могло по определению, как не было и простых ошибок в учёте. Это вселяло уверенность первых руководителей ВАЗа в объективности и достоверности отчетов, подписанных главным бухгалтером.

Владимира Александровича Нестерова я пригласил на завод несколько позднее, чем других. В структуре экономической дирекции он возглавил договорно-правовое управление, которое со временем приобрело для АВТОВАЗа сверх актуальное значение. В дополнение к действующей на заводе системе внешнего контроля качества поступающих материалов и комплектующих изделий, управление под руководством В.А. Нестерова было сосредоточено на более активном воздействии на предприятия-смежники за некомплектные, некачественные и несвоевременные поставки материалов и изделий. Нестеров был весьма опытным юристом, проработавшим до ВАЗа и следователем, и судьей, и председателем суда в различных районах Куйбышевской области, включая Автозаводский район города Тольятти.

Ежемесячно его службой направлялись десятки исковых заявлений с предъявлениями штрафов и пеней за нарушение заводами-смежниками договорных условий поставок по срокам, объемам и качеству продукции. Во многих случаях это приводило к положительным результатам. Юридически-правовое обеспечение ВАЗа системно осуществлялось В.А. Нестеровым и по многим другим направлениям. Хотя юридическая работа на предприятиях в советской системе была в значительной мере эфемерна, поскольку отношения собственности были однозначно решены еще в 1917 году. Кстати, замечу попутно, что собственность эта была исключительно государственной, а лозунги «Фабрики – рабочим!» и «Землю – крестьянам!», с которыми большевики начали Октябрьскую революцию, так и остались до конца нереализованными по сей день.

Наибольшую остроту в оценке финансовых результатов работы завода имели так называемые неучтенные, невозмещенные потери по итогам работы за год. По существу, это были хищения с завода особо дефицитных деталей. Юридическая служба под руководством В.А. Нестерова активно преследовала выявленные случаи воровства вплоть до суда и увольнения с завода пойманных с поличным. Однако, несмотря на все принимаемые меры (вплоть до выгораживания сеткой технологических потоков для предотвращения контактов с посторонними, что часто противоречило здравому смыслу организации работ), полностью от «несунов» избавиться было невозможно.

В период с 1976 по 1980 год, по данным открытой информации Министерства внутренних дел СССР, охраной АВТОВАЗа было задержано 7667 человек с похищенными

детальями на сумму 644 тысячи рублей. Только за 1980 год задержано 2342 человека с материальными ценностями на сумму 246 тысяч рублей (в 1979 году – 1421 человек с изъятыми похищенными деталями на сумму 147 тысяч рублей – рост почти в 2 раза!). Из возбужденных в 1980 году 400 уголовных дел в 187 случаях к ответственности были привлечены лица из числа административно-технического персонала, в обязанность которых как раз и входило обеспечение сохранности материальных ценностей. Среди участников данных преступлений, по статистике 1980 года, 34 человека оказались членами КПСС, 91 - комсомольцами, 58 - инженерно-техническими работниками. За годы 10-й пятилетки персоналом АВТОВАЗа было совершено 2556 уголовных преступлений, свыше 12 тысяч привлечены к ответственности за мелкое хулиганство (как правило, в состоянии алкогольного опьянения) и более 17 тысяч были доставлены в медвытрезвители. Правоохранительные органы в своих официальных письмах в адрес руководства АВТОВАЗа отмечали формирование в Тольятти и вокруг завода *организованных преступных групп* из числа приезжих, которые склоняли к кражам работников ВАЗа и втягивали их в состав своих групп.

Объёмы краж дефицитных деталей с территории завода, которые обозначались как недостача материальных ценностей, сказывались на оценке работы не только ВАЗа, но и руководства министерства. Понимая это, однажды, когда в стране развернулась очередная крупная кампания по борьбе за сохранность социалистической собственности, В.Н. Поляков пригласил тогдашнего Генерального прокурора СССР А.М. Рекункова посетить завод в Тольятти, чтобы самому оценить эффективность предпринимаемых вазовским руководством действий.

Министр вызвал меня в Москву и предупредил:

- Пока будем лететь в самолете (а это был чартерный рейс на ЯК-42), вы должны рассказать Рекункову максимально обстоятельно о принимаемых на заводе мерах и подготовить его к осмотру на месте.

В течение двух дней был проведен подробный осмотр по всем местам возможной утечки деталей. Но, как и всегда в подобных случаях, чем жёстче становилась защита, тем изощренней становились способы увода ценностей. Результатом посещения Волжского автозавода Генеральным прокурором СССР явилось совместное заседание коллегий прокуратуры и минавтопрома, на котором мне пришлось делать развернутый доклад. Конечно, по традициям того времени решения совместной коллегии имели в большей степени пропагандистскую окраску, так как всем было понятно, что несмотря на принимаемые меры, результаты финансовой отчётности в графе недостач не изменятся до тех пор, пока не исчезнет дефицит постоянно воруемых деталей. А пока дефицит

отражался в заводской отчетности, я по итогам рассмотрения на коллегии министерства годовых отчетов АВТОВАЗа в штатном порядке, регулярно получал выговора. Возможности решительно повлиять на процесс борьбы с этим видом потерь завод, разумеется, не имел. Нужно было создавать новые производственные мощности для резкого увеличения выпуска дефицитных деталей. Этот путь был мною испытан на простом примере со стаканами для автоматов газированной воды, во множестве стоящих в цехах завода. Копеечной стоимости стаканы первое время исчезали почти молниеносно, но каждая убыль тот час же возмещалась, что свело на нет их воровство.

Выговор первому лицу, в чьем распоряжении находилась юридическая служба, - это была формальная, но протокольно необходимая реакция министерства на потери от «несунов». Впоследствии сама жизнь потребовала выделения вопросов экономической безопасности АВТОВАЗа в отдельную структуру, которую по моему представлению и возглавил специальный заместитель генерального директора. Несколько позже эту должность занял В.А. Нестеров.

В начале 70-х годов в стране все настойчивее стали обсуждаться проблемы механизации и автоматизации управленческого труда в широком смысле этого понятия. Для завода эта проблема была решена в его техническом проекте. В структуре экономической дирекции ВАЗа автоматизированная система начала действовать в составе специального управления организации производства (УОП). Оснащенная современной по тому времени вычислительной техникой, эта система стала неотъемлемой частью технологического процесса завода, включая контроль режима работы главных конвейеров завода и десятков километров подвесных и напольных конвейеров по всей производственной площадке, согласованных с главным по месту и времени. Руководил этим управлением Виктор Александрович Миронов, много сделавший для внедрения АСУ еще на стадии проектирования непосредственно на фирме «Фиат» и в последующем, при монтаже и проектно-наладочных работах на заводе. Это был высоко профессиональный специалист, сумевший совместить функции структурных подразделений завода с максимально возможной по тому времени механизацией управленческого труда. В последующем его сменил талантливый программист и идеолог связи автоматизированной системы с функциями различных подразделений завода Юрий Николаевич Перевалов.

Говоря о механизации управленческого труда на ВАЗе, нужно отметить огромную и кропотливую работу по формированию процедур документооборота. Они, эти процедуры, были сформированы и детально расписаны в 111 томах практически по всем аспектам производственно-хозяйственной деятельности завода. В каждом томе, кроме описания сути и последовательности выполнения работ, были представлены образцы

бланков документов и схемы их обработки на машинных носителях. Никаких иных бумаг, кроме предписанных этими процедурами, на ВАЗе не существовало. На их основе в реальном режиме времени выпускались табуляграммы по контролю хода производства, а также любым другим сферам деятельности аппарата управления. АСУ ВАЗа позволила высвободить сотни работников ручного труда, иметь оперативную и достоверную информацию о состоянии дел в режиме «онлайн». Подобная комплексная система функционировала только на промышленной площадке в Тольятти, а в последующем была введена на всех заводах-филиалах АВТОВАЗа. Эти сто одиннадцать процедур документооборота в качестве одного из стандартов завода стояли у меня в кабинете наряду с полным собранием известных сочинений.

В структуре экономической дирекции действовала специальная служба по контролю бухгалтерской отчетности в подразделениях завода, что позволяло своевременно выявить или предотвратить неправомерное использование материальных и трудовых ресурсов объединения.

Учитывая принципиальное отличие организации и оплаты труда в массово-поточном производстве, в составе экономической дирекции так же активно действовала служба социальных исследований, и специальный отдел по условиям труда рабочих. Результаты работы этих служб ложились в основу коллективного договора между администрацией и профсоюзной организацией завода. Начиная с 1971 года, все вопросы разработки, обсуждения и подготовки к утверждению коллективного договора были сосредоточены в экономической дирекции, а мои доклады от имени руководства завода были составной частью соглашения с профсоюзной организацией.

Заметный вклад в результаты работы экономической дирекции АВТОВАЗа вносили представители второго эшелона дирекции – так я называю тех ведущих специалистов-руководителей, которые пришли на смену первым назначенцам на рубеже 70-х годов. Это, в первую очередь, Владимир Щербаков – начальник планово-экономического управления, Петр Нахманович – начальник финансового управления, будущий председатель правления коммерческого «АвтоВАЗбанка», Леонид Бредихин – начальник управления труда и заработной платы, Галина Куклина и Галина Костина – заместители начальника финансового управления, Николай Хатунцов, сменивший Л.П. Иваненко на должности главного бухгалтера завода, Владимир Тихонов, ставший начальником управления организации производства, Антонина Иваненко – начальник отдела затрат на производство, и многие другие. Особо отмечаю продуктивную работу с начальником отдела персонала Григорием Дранкером и руководителем группы

Владимиром Тарасовым, которые занимались согласованием и переводом функций ИТР и служащих на машинные носители.

Перечисляя персоналии, должен сказать ещё раз, что все ведущие специалисты службы экономики и планирования искренне в своей работе стремились к новаторству, поиску более эффективных решений, они не были простыми исполнителями моих решений или указаний первого лица АВТОВАЗа. Их понимание ситуаций в отдельных случаях не совпадали с моей позицией как главного конструктора экономической модели хозяйствования на АВТОВАЗе и не всегда были объективными. В частности, некоторый экстремизм суждений А.И. Ясинского не всегда был оправдан и шёл на пользу предприятию. Но при обсуждении как текущих ситуаций, так и стратегических вопросов выслушивались все точки зрения моих коллег, каждый вносил свои элементы продуктивности и заинтересованности в конечном результате. С этой точки зрения, экономическая служба нашего объединения была внутренне сбалансированной структурой, которая с успехом способствовала выходу предприятия на проектный режим работы и обеспечения высокой эффективности производства.

Состав и наполнение функциями экономической дирекции АВТОВАЗа были отличными от общепринятых на других предприятиях. Её продолжение в качестве самостоятельных структур и бюро имелось во всех производствах и на заводах-филиалах. Тем самым обеспечивалась единая методология работы во всем промышленном комплексе, что в условиях экономических нововведений приобретало особое значение.

А моя личная работа в команде В.Н. Полякова не ограничивалась только руководством экономикой и планированием. По неписанным правилам я часто выступал как представитель дирекции завода во взаимоотношениях с парткомом и, особенно, комитетом профсоюзов завода по вопросам коллективного договора, организации соревновательной работы, культурно-массовых предприятий, взаимодействия со многими общественными и профессиональными организациями.

В заключение настоящего раздела книги хотелось бы отметить следующее. В объединении АвтоВАЗ впервые в практике работы промышленных предприятий страны была сформирована экономическая система, обеспечивающая максимально содействие достижению высокой эффективности автомобильного производства. При этом экономическая дирекция заняла подобающее ей место во всем производственном хозяйственном процессе.

Каждый работник, будь то руководитель подразделения или простой инженер и служащий дирекции, вправе считать себя непосредственно причастным к нововведениям, к изменению своей отчасти формально бюрократической роли в производстве как

штатного посредника между коллективом предприятия и вышестоящей организации. Без этого взаимодействия не все из задуманного довелось бы претворить в жизнь.

Исходя из сформулированных целей и задач экономической дирекции с учетом действовавшей в стране вертикали органов управления была осуществлена расстановка персонала дирекции, организовано их взаимодействие по вертикали и горизонтали.

В социальном блоке экономикой руководила Валентина Егорейчикова, в транспортной структуре – Арислан Каримов, на заводах филиала Леонид Комм (Демитровградский завод кузовной арматуры), Ахсан Абельгильдин (завод автономмалей, Башкирской АССР), Евгений Тимофеев (завод по производству амортизаторов Рязанская область).

С искренней теплотой помню о многих сослуживцах, коллегах и соратниках, которые заслуживают специальной темы, и с которыми взаимодействовал в свои лучшие профессиональные годы и просто по жизни. В это сложное для объединения время желаю им благополучия и надежды на лучшее.

Высокопрофессиональный кадровый состав экономической дирекции АвтоВАЗа в сочетании с новыми методами экономической организации работ максимально способствовали обеспечению не имевшей аналогов эффективности автомобильного производства и, в конечном счете, быстрой окупаемости огромных государственных инвестиций в сооружении промышленного комплекса.

Общественное признание экономических нововведений стало составной частью оценки их результатов в присуждении группе работников, в том числе автору настоящей монографии, государственной премии СССР в области науки и техники.

Эффективность и качество

Проблема эффективности и качества в ее истинном понятии является одной из родовых особенностей в истории России, унаследованной и усугубленной социалистическим реализмом в XX веке. В отличие от развитых (и не очень) европейских стран, ограниченных территорией, природными ресурсами и в известной мере населением, в нашем отечестве этого, как говорят «бери, не хочу». Возможно именно это безразмерность исключила из сознания наших предков чувство бережливости, чувство собственности, которое по наследству через ДНК передалось к нам и уйдет к нашим будущим поколениям. Примеров тому вокруг каждого из нас предостаточно.

Как свидетельствует наше недавнее прошлое, в том числе и время перестройки, да и нынешние попытки решения проблемы масштабной модернизации страны для подобной корреляции общественного сознания надобно не одно поколение людей.

В поисках пути перехода к рынку, во второй половине 80-х и в 90-х годов прошлого столетия, в переговорах с разного рода зарубежными консультантами и советчиками, пытались определить специфику, особенность реформирования экономики в российских условиях. Она, эта особенность, как не парадоксально лежит в нашем коллективном богатстве, именно коллективном, отгороженном от каждого отдельно взятого человека.

Не по тому ли Карл Маркс в своем позднем исследовании природы капиталистического устройства определил России вовсе не географическое место и положение между азиатским Востоком и европейским Западом. Потому и предположил, что переход в светлое будущее будет у нас от крепостной зависимости минуя классический европейский капитализм.

Это подсознательное состояние мировоззрения людей в советском общественном устройстве не могло не сказаться на вполне организованной, упорядоченной и технологически выверенной организации массово-поточного производства.

Тем не менее. Ранее я говорил о том, как В.Н. Поляков заметил мне о некорректном поведении в связи с задержкой выполнения одного из его приказов. Между прочим, речь шла о дополнительном выделении механосборочному производству на профилактику работоспособности оборудовании, численности ремонтного персонала в количестве 500 человек сверх проектной. По нынешним, да и прошлым меркам это крепкий средний машиностроительный завод. Кстати, идея была предложена главным инженером, имевшим до того большой опыт работы на иностранных фирмах. Конечно, опасность

непредвиденной остановки производства из-за безалаберного поведения даже одного работника была вполне реальной. Но ведь были и другие пути решения задачи.

Этот пример не из самых впечатляющих, если учесть, что с выходом на проектный режим работы предстояло сформировать коллектив завода численностью 100 тысяч человек. Примерно в 500 производственных бригад на заводе должны были последовательно в течение более трех лет вводиться новые рабочие согласно ежемесячному росту выпуска автомобилей. Пройти этот путь, не отклоняясь от проекта, нужно было с обновленным багажом знаний, держа курс на завтра, а не на вчера. Потому строгое следование утвержденным в проекте завода экономическим параметрам эффективности производства стало для меня основой в организации работы по безупречному обеспечению этих показателей.

Начало активной работы экономической дирекции завода относится к 1970 году. К этому времени были в основном завершены монтажные и пусконаладочные работы на первой очереди производственной мощности завода по выпуску 220 тысяч автомобилей. Государственная комиссия в 1971 году приняла в эксплуатацию и дала высокую оценку проведенной строителями, монтажниками и коллективом завода работы. В последующем, с интервалом в один год, были приняты в эксплуатацию вторая и третья очереди Волжского автозавода. Общая мощность завода составила 660 тысяч автомобилей в год.

Освоение проектных производственных мощностей продолжалось почти четыре года при ежемесячном увеличении выпуска автомобилей на 60 штук в день. В конечном итоге, необходимо было с нуля увеличить производство до 2600 автомобилей в сутки. Ссылаюсь на эти известные цифры исключительно по причине невозможности применения действовавшей в то время в стране системы организации и оплаты труда рабочих, для того чтобы освоить проектные мощности завода. Отмечу, что при этом графике производства объемы работ и время их исполнения должны были быть синхронизированы с сотнями заводов-смежников в самых разных отраслях промышленности СССР и некоторых стран-членов Совета Экономической Взаимопомощи, где было продублировано производство около 120 наименований комплектующих изделий. Безотказное решение подобных задач во времени казалось даже математически непростым.

Начиная с четвертого квартала 1970 года, когда были произведены первые 21,7 тысяч автомобилей, руководители и весь инженерный корпус ВАЗа сосредоточились на практическом решении вопросов организации массово-поточного производства. При этом одновременно с ростом выпуска автомобилей и освоением проектной производственной мощности следовало обеспечить их устойчивое качество и решить главную задачу –

достигнуть эффективности производства и установленных проектом показателей по производительности труда, себестоимости автомобиля, численности персонала, трудоемкости обработки каждой детали, узла и автомобиля в целом, а так же максимальной окупаемости инвестиций, включая валютные ассигнования. Время поджимало, так как полученные для строительства ВАЗа кредиты следовало своевременно вернуть.

Механизмы экономического воздействия на достижение проектных решений должны были быть согласованы и опираться на технологическую компоновку и производственную структуру промышленного комплекса. А она, как известно, была существенно отличной от сложившейся у нас в стране, да и в мировом автомобилестроении.

Отмечу главные ориентиры, которые лежали в основе технического проекта и определили содержание экономических нововведений на заводе.

Первое. Завод был спроектирован на одной площадке и пропорционально сбалансирован по основным технологическим переделам автомобильного производства: металлургия, холодная и горячая штамповка, сварка и окраска, автомобильная арматура, механическая обработка основных узлов автомобиля, наконец, сборка и испытание готовой продукции. Кроме того, в составе завода имелись развитые мощности по производству специального инструмента, оснастки, штампов, а так же производство оборудования и, естественно, развитая ремонтная база. С точки зрения диверсификации производства, такая комплектная компоновка завода на одной площадке, по существу, под одной крышей, с одновременной концентрацией современного оборудования, является уникальной и в мировом автомобилестроении.

По существу Волжский автозавод включал пять крупных, технологически и предметно специализированных заводов (в структуре они именовались Производствами) с численностью от 6 до 40 тысяч работающих в каждом. Это – металлургическое, прессовое, механосборочное, сборочно-кузовное, а так же комплекс вспомогательных цехов, занимавшийся производством специального инструмента, оснастки и собственным станкостроением, в частности роботостроением. С 1971 года завод начал развивать по всей стране фирменную сеть центров и станций гарантийного и технического обслуживания и ремонта автомобилей. Несколько позже АВТОВАЗ сформировал крупнейший в отрасли Научно-Технический Центр (НТЦ), укомплектованный современным оборудованием. В нем сосредоточились все конструкторские работы по изготовлению и испытанию образцов новых моделей и модификаций автомобиля.

Была ли подобная сверх концентрация производства в составе ВАЗа ошибкой проектантов или осознанным решением «отцов-основателей» по принципу «здесь и сейчас»?

Ответ на этот вопрос следует искать не только в строгих экономических расчетах, но и в атмосфере желания в то время быть первыми в мире. У нас должна была быть самая большая из известных домна, самый большой по грузоподъемности самолет, по энергомощности гидростанция, далее ракетостроение и ядерный щит. Этому во многом способствовала огромная территория страны в одну шестую часть суши. Поэтому именно три равноценные технологические цепочки производительностью по 220 тысяч автомобилей с возможным развитием завода до одного миллиона штук в год необходимо было разместить под одной крышей.

Ныне мы возвратились к этой теме. Уже многими зарубежными фирмами построены рассредоточенные по территории автосборочные заводы, параллельно развивается производство специализированных агрегатов и деталей автомобиля.

Некоторые преимущества концентрации автомобильного производства, безусловно, имели место. Они известны еще и с курсов институтских дисциплин, из теории и практики размещения производительных сил. Внутренний рынок автомобилей в это время казался беспредельным.

Решающее значение в подобной концентрации производства, по моему мнению, имела техническая новизна, как технологии, так оборудования и оснащения, система его ремонтнообслуживания и обеспечения устойчивой работоспособности. Это была как бы демонстрационная площадка для многих специалистов в промышленности страны, единовременный крупномасштабный рывок в реальном научно-техническом прогрессе не только в автомобильном производстве, но и для многих других смежных отраслей. Наконец, важно было иметь обученный персонал высокой квалификации: ремонтников, инструментальщиков, наладчиков прошедших, как правило, зарубежную практику для обеспечения устойчивого процесса производства. Распределить эти процессы по многим предприятиям, тем более на удаленной от Тольятти территории было весьма рискованно. Кроме того, при территориально-распределенном решении в условиях жесткой административной системы управления и с трудом преодолеваемых барьеров на стыке отраслей своевременная смена моделей, обеспечивающая конкурентоспособность автомобилей на международном рынке, была бы трудно достижима. Что и случилось много позже, правда, по другой непредвиденной причине.

Достаточно вспомнить, что поддержание конкурентоспособной линейки автомобилей и другой крупномасштабной техники в отечественной промышленности

непрерывно сопровождалось и было возможным только благодаря специальным в каждом отдельном случае постановлениям правительства, которые согласовывали по месту и времени интересы и задачи различных министерств и ведомств в целях своевременного выпуска нового изделия.

В повседневной работе промышленных предприятий в плановой социалистической системе наиболее слабым звеном были межотраслевые связи. Именно на межминистерских стыках чаще всего выявлялся дефицит товаров или неудовлетворительная хозяйственная распорядительность. Этот дефект системы не был преодолен за все годы ее существования. Поэтому именно правительство в такой огромной стране должно было систематически согласовывать межотраслевые программы производства и отслеживать их выполнение. Как только внимание верхних эшелонов власти уменьшалось, проблемы производства волнообразно нарастали. Это сказалось и на работе АвтоВАЗа. Особенно это проявлялось при смене объекта производства, что приводило к длительным срокам подготовки производства новой техники и недостаточному качеству проводимых работ. Масштабная идеологическая пропаганда необходимости ускорения научно-технического прогресса (НТП) проблему не решала. Отставание от развитых капиталистических стран неуклонно возрастало.

Нынешние хозяйственники (бизнесмены, коммерсанты, олигархи - как угодно) о подобном согласовании работ через правительство и его многочисленные структуры при наличии собственных финансовых ресурсов не очень озабочены. Тогда же иной порядок смены объекта производства, согласования поставок материалов и изделий нужного качества, оформление через Госнаб СССР исключался по определению. Потому и была принята за основу концепция проектирования ВАЗа по принципу «все под рукой». Но это решение обязывало государство создать условия для систематического целевого накопления довольно значительных финансовых ресурсов для разового (по проекту завода раз в пять лет) обновления как технологии производства, так и конструкции автомобиля.

Следует оговориться, что возрастающая доля государственной собственности, создание крупных государственных корпораций и в нынешней структуре промышленности обязывает его (государство) принимать оперативные меры по поддержанию производства, а в необходимых случаях и конкурентоспособности изделия, к чему правительство не ориентировано. Следовательно, целевое, точечное финансирование необходимых расходов для ограниченной части государственных предприятий должно стать устойчивой, прежде всего финансово-распределительной, системой управления. В рыночных условиях это допустимо только в ограниченных

размерах и в крайних случаях для действительно стратегически важных производств и продуктов. Иначе государственные структуры превращаются в управленческие компании, что не свойственно их природе в рыночных условиях. Вот почему, вновь созданные государственные корпорации в экономике вскоре опять должны будут, как правило, акционированы со значительным снижением роли и финансового участия государства.

Второе. Производство, организованное по законам технологической и предметной специализации, но рассредоточенное по огромной территории страны, угрожало не только своевременной постановке на производство новых и модернизированных моделей, но и ежедневной ритмичной работе главных конвейеров завода, безусловному выполнению производственной программы в целом, срыв которой был абсолютно не допустим. Организация массово-поточного производства конструктивно довольно сложной промышленной продукции с темпом 3 автомобиля в минуту явилась для отечественных производителей принципиально новой в стране формой организации производства. Это обстоятельство в сочетании с минимально необходимыми площадями для текущих заделов в незавершенном производстве требовало неотложной реакции на любые отклонения от нормального хода производства в любой точке изготовления автомобиля и его деталей. Многие руководители и инженерный персонал предприятий страны не были психологически подготовлены к подобной организации производства, как это следует из случая с резиновыми ковриками.

Сосредоточие в Госснабе СССР не только межотраслевых, но и основных внутриотраслевых производственных связей было головной болью в практической работе руководителей всех рангов по организации нормального функционирования этих связей. При этом директор завода лично отвечал по закону за отпуск килограмма фондируемой краски своему соседу, если не оформлялась ее поставка через Госснаб СССР. Таких наименований продукции были сотни тысяч. Это понимали руководители предприятий и проектных организаций, понимали и министры. С этим соглашалось и правительство. Решение виделось в том, чтобы максимально сосредоточить производственный процесс «под одной крышей», в одних руках, в одной ответственности.

Третье. Массовое крупномасштабное автомобильное производство характеризуется десятками тысяч детали-операций. В условиях постоянно растущего объема выпуска автомобилей на заводе пересчитывать нормы выработки деталей и нормы времени на операции ежемесячно по каждому рабочему месту было даже технически невозможно. А игнорирование этой задачи грозило конфликтными ситуациями, которые имели место на промышленных предприятиях СССР во время ежегодного пересмотра норм выработки. Нужно было искать принципиально иные подходы.

Четвертое. Социальная проблема. То, что называется градообразующим предприятием, означает во многом прямое давление на производственные затраты, на рентабельность производства, на окупаемость инвестиций. Отсюда неравные для ВАЗа условия продажи автомобилей на международных рынках. Но иного решения в то время и в тех условиях не существовало. И город, промышленно-коммунальная зона, вместе с заводом были построены. Вспоминаю в связи с этим разговор с руководителем крупнейшего в Италии нефтеперерабатывающего завода концерна «Эни», потреблявшего различные сорта сырой нефти почти от тридцати разных поставщиков:

- Как вы решаете социальные проблемы – обеспеченность своего персонала жильем, детскими учреждениями, медицинским обслуживанием, питанием? После уточнения сути вопроса последовал весьма лаконичный ответ.

- Всё включено в заработную плату.

Уточним, что этот ответ последовал через существенную паузу в разговоре, так как капиталистическому менеджеру оказалась непонятной сама суть вопроса.

Ныне правительство и руководство АВТОВАЗа пытаются «разрулить» эту проблему путем возврата «социалки» в муниципальные органы.

Наконец пятое и, как потом оказалось, решающие условие функционирования крупнейшего производственного комплекса. Сверх-концентрация производства требовала всякий раз при организации выпуска новой модели существенных финансовых ресурсов, которые, в конечном счете, в условиях свободной конкуренции должны определяться соотношением цены и качества новой модели автомобиля. В основе цены была себестоимость автомобиля, которую нужно было обеспечить на заданном проектном уровне для безубыточной работы. Причем, не только в собственном производстве, но и на заводах-смежниках. В последней части задача была невероятно сложной, поскольку все цены на продукцию в стране утверждались Госкомцен СССР и объективно стремились к росту. Государство при этом, благодаря налогу с оборота в розничной цене автомобиля, большую часть получаемого огромного дохода изымало в бюджет и возвращало предприятию сообразно собственному видению его перспектив относительно других народно-хозяйственных задач. Вот почему на определенном этапе развития ВАЗа разработка экономической системы накопления собственных финансовых ресурсов, то есть самофинансирования стала чрезвычайно актуальной. Поэтому в дополнение к обеспечению проектной себестоимости и производительности по всему циклу автомобильного производства (включая заводы-смежники), следовало иметь стабильные отчисления от собственной прибыли, соответствующие необходимым затратам на

подготовку и производство новых моделей автомобилей, новых технологий и оборудования.

Полагаю, что и проектанты от ОАО «Фиат» не были озабочены возможными проблемами ВАЗа о наличии средств для устойчивого технического перевооружения производства и продукции с определенной периодичностью. Поэтому в согласованном проекте завода со всей определенностью было установлено, что новая базовая модель автомобиля ставится на производство каждые пять лет (ныне это срок заметно меньше) и периодически модернизируются серийно-выпускаемые автомобили. Необходимый объем финансовых средств для этого в проекте не был учтен. Источники этих средств должны были быть учтены в пятилетних планах развития народного хозяйства страны. А это уже совершенно иная, вне технического проекта, проблема.

Еще одна существенная особенность работы на мировом автомобильном рынке. Во время пребывания на Фиате в 1969 году я посетил одно подразделение конструкторского центра фирмы, где осуществлялась подробная раздетализовка всех новых закупаемых у других фирм моделей автомобилей. В последующем каталоги оригинальных конструкторских решений по агрегатам и деталям направлялись в соответствующие подразделения службы главного конструктора. Далее принималось решение либо заимствовать конструктивное новшество, либо купить лицензию.

У нас в это время разрешалось приобрести на открытом рынке строго ограниченное, буквально единичное количество зарубежных моделей и даже для целей испытаний разрешалось «закупить» у себя буквально штуки машин (опасались нецелевого из использования).

Фиат, как и другие мировые автомобильные фирмы непрерывно совершенствовал свою модельную линейку с целью выживания в конкурентной борьбе на открытом рынке.

Необходимые для этого финансовые ресурсы определялись довольно просто:

- а) Рассчитывались общие затраты на серийное производство новой модели;
- б) Прогнозировалась предельная конкурентоспособная цена автомобиля на рынке;
- в) Определялся возможный объем продаж, то есть предполагаемая программа производства новой (модернизируемой) модели. Заложенная в цену рентабельность должна была возратить понесенные фирмой затраты.

Такова была расчетная схема. Сами же расчеты осуществлялись довольно сложно с учетом национального налогового законодательства, финансовых взаимоотношений с предприятиями смежниками и массой других обстоятельств. В сухом остатке было одно – фирма должна окупить свои расходы или уступить место другим. Помощи не откуда не было, кроме временно заемных у банка (государства) средств.

В условиях плановой административной системы управления народным хозяйством эту непреложную функцию выживания правительство, его экономические ведомства должны были взять на себя. Чем это закончилось в связи с переходом к международному открытому рынку, для легендарных вазовцев известно не понаслышке.

После неоднократных и настойчивых требований руководства АвтоВАЗа решить эту проблему, в середине восьмидесятых годов правительством было принято эксклюзивное постановление по АвтоВАЗу в целях организации самофинансирования инвестиций в развитие производства. Чем все закончилось, исследуем дальше.

Список особенностей производственного комплекса Волжского автозавода, конечно же, был значительно шире. Это вытекало как из требований технического проекта, так и из практической организации работ по освоению производства и необходимости достижения проектных экономических показателей в короткий срок.

В силу своего статуса на заводе, экономическая дирекция в качестве держателя финансовых и трудовых ресурсов взаимодействовала практически со всеми другими службами завода и производствами. Особенно оперативным это взаимодействие было с дирекцией по производству. По мере освоения проектного выпуска автомобилей стали возникать «узкие места» в организации работ, связанных с ремонтнообслуживанием, сокращением вредных условий труда, графиками работы персонала, ликвидацией некомплектности готовой продукции. Во всех этих случаях было необходимо оперативно рассматривать меры по совершенствованию организации труда и его материальному стимулированию, особенно это касалось труда рабочих.

Поскольку организация и стимулирование труда рабочих на всех участках производственного процесса должна соответствовать фактическому режиму работы оборудования и его паспорту, она (организация труда) должна была стать неотъемлемой частью технологического процесса.

Учитывая особое значение проблемы трудовой составляющей на производстве, ее решающее значение в ходе освоения проектных производственных мощностей и обеспечения высокой эффективности результатов работы коллектива рассмотрю ее всесторонне.

Прежде всего, в качестве основы организации труда на ВАЗе была избрана бригада рабочих. На главных сборочных конвейерах ее численность, как правило, составляла в 25-30 человек. Такой состав не соответствовал заложенным в проекте решениям и был вызван различными социальными установками, принятыми на Западе и в СССР. Проектом Фиат, к примеру, была предусмотрена одна бригада рабочих на весь цех крупной штамповки прессового производства, насчитывающего несколько сот человек. Рабочие

при этом не только не общались бы друг с другом, но и не знали о том, что они в одной бригаде. Бригада в условиях акционерного общества «Фиат» выполняла лишь роль учетной единицы и центра стоимости затрат в системе управления производством. Бригада же в наших социалистических условиях была, прежде всего, социальной ячейкой общества со всей гаммой человеческих отношений. Эти особенности регламентировались и отечественным трудовым законодательством.

Каждое рабочее место в бригаде должно было точно соответствовать требованиям его тарификации и условиям труда. Бригада формировалась, прежде всего, по технологическому принципу и строго соответствовала штатному расписанию для каждого рабочего, как это принято для ИТР и служащих. На завод, кроме специально приглашенных высококвалифицированных категорий рабочих (в основном с предприятий автопрома и оборонных производств) пришла масса людей, опыт работы которых в прошлом не совсем соответствовал, а в ряде случаев совсем не соответствовал нуждам ВАЗа. Например, в ходе продолжавшейся урбанизации в стране на завод поступали кузнецы с шестым разрядом, ранее работавшие... в колхозной кузнице. Такому потенциальному работнику ВАЗа могла быть предложена работа в бригаде лишь по второму или третьему разряду.

Куда сложнее было с наладчиками и другими высоко квалифицированными рабочими профессиями. Для решения этой социально чувствительной задачи во всех производствах были созданы тарификационные комиссии, которые последовательно и персонально рассматривали соответствие разрядов всех рабочих, тарификации всех рабочих мест. Общезаводскую комиссию, где рассматривались конфликтные ситуации, возглавлял я сам.

Однажды ко мне обратились более десяти наладчиков из особо сложного, механосборочного производства, имевшие почти предельные, ранее присвоенные тарифные разряды. Они отказывались от помощи иностранных специалистов, готовы были самостоятельно выполнить любой сложности работы по монтажу импортного оборудования, в частности автоматических линий и его дальнейшему обслуживанию. И это действительно было так. Многие из них прошли практику, в том числе, на заводах «Фиат». Но необходимо было оставить в бригаде согласно тарификации рабочих мест только двоих рабочих высшего разряда. Хотя при этом каждый из претендентов получал более высокий уровень зарплаты, но происходила потеря ранее присвоенного разряда, своего диплома об образовании, что вызывало очевидное неудовольствие на грани социального конфликта. В конечном счете, решение мы нашли с учетом особенностей и способностей каждого наладчика в отдельности.

Подчеркну, бригада на ВАЗе никак не связана с бригадным подрядом, широко применявшимся в то время на предприятиях многих отраслей промышленности СССР. В том случае советская система стимулировала принцип «сделай больше». Этот принцип был неприемлем в условиях массового производства. Лучшие или худшие результаты количества выполненной работы могли лишь дезорганизовать производственный процесс. Кроме того, в состязании за количество продукции естественно снижалось качество труда и, в конечном счете, качество готовой продукции. Поэтому тарифная ставка рабочего в условиях ВАЗа означала, прежде всего, уровень его квалификации, его знания, опыт и мастерство и становилась как бы окладом, то есть основной частью заработка по штатной расстановке.

В этот период в стране шла подготовка к переходу промышленности на новые (повышенные) тарифные ставки, поскольку действующая системы оплаты труда рабочих имела очевидный перекос в сторону всякого рода доплат и премий, а базовая, постоянная часть оплаты оказалась явно заниженной. Кроме того намечался переход на шести, вместо восьми, разрядную сетку, что заметно увеличивало межразрядную разницу в оплате труда. Руководство ВАЗа предложило провести практическое применение новых тарифных условий до внедрения их по стране, что и было сделано. Тарифная система, которую мы впервые внедряли на ВАЗе, как и было предусмотрено, включала шесть разрядов вместо восьми. Ставка первого разряда была повышена. Это позволило сохранить и несколько повысить уровень оплаты труда при тарификации рабочих на заводе в случае перевода на более низкие разряды.

Условия труда рабочего выделялись в заработной плате в самостоятельную, независимо от тарифной ставки, составляющую. Это позволило в последующем исключить из оплаты труда время работы литейщика, термиста и других подобных специалистов с вредными условиями труда при вынужденной, к примеру, работе по уборке территории или другой деятельности, непосредственно не связанной с оборудованием и технологией с вредными условиями труда. Основная задача выделения условий труда из тарифной ставки в самостоятельную доплату состояла в том, чтобы сосредоточить внимание к организации технологического процесса по возможности без вредных условий или минимизировать их влияние на труд рабочего.

В условиях массово-поточного производства, особенно на сборочных операциях, работа обычно содержит в себе определенную монотонность, когда технологическая операция носит кратковременный, но часто повторяемый характер. Вспоминаю, как на производственной практике, что студентом я проходил на Первом Московском подшипниковом заводе, мне показали работу станочницы, обслуживающей два вместо

одного многошпиндельных автомата. Её движения были жестко регламентированы и диктовались только производственной целесообразностью. Казалось, она танцует между двумя станками. Говорили, что для этой женщины даже написали специальную музыку, соответствующую ритмам её рабочих движений. Тогда, в начале 50-х, многостаночность поощрялась, как норма «стахановского движения», но содержательные вопросы - сколько можно было проработать в таком режиме физической нагрузки, скажется ли это на здоровье психике, - по всей видимости, не изучались.

Социологические исследования на АВТОВАЗе показали, что по мере освоения проектного темпа работ порой до 25% вновь поступивших рабочих (в основном в бригадах на главных сборочных конвейерах) не смогли, в том числе из-за монотонности труда, закрепиться на рабочих местах. Конвейерная сборка сопровождалась наибольшим применением ручного труда.

Шведская автомобильная фирма Вольво в то время изобрела так называемый тупиковый метод сборки, когда кузов автомобиля или другой его агрегат выводился из ритма конвейера для выполнения определенного количества работ в стационарных условиях. На американских фирмах этот метод не получил применения в связи с дополнительной психологической нагрузкой на рабочего. В последующем автомобильные сборочные заводы пошли по пути переноса части монтажных работ на предварительную автоматизированную сборку отдельных агрегатов автомобиля.

Большинство рабочих ВАЗа проявили необходимую настойчивость, прошли систему повышения профессионального мастерства и стали устойчивой основой рабочих кадров коллектива завода. Этому во многом способствовала система роста профмастерства и разнообразные формы повышения квалификации рабочих массовых профессий как непосредственно на рабочих местах, так и в общезаводском Учебном центре завода.

Вазовская система организации труда предполагала, что тарифный разряд в качестве основы оплаты труда дополнялся доплатой за профессиональное мастерство. То есть, монотонность труда преодолевалась путем освоения не только своей, но и смежных операций, что позволяло разнообразить физиологическую составляющую труда. В конечном счете, можно было освоить все операции в бригаде (вместо музыкального сопровождения на двух автоматах), повысить мастерство, а потом получить возможность перейти на более квалифицированную работу – ремонтника, инструментальщика, наладчика и т.д. с одновременным существенным ростом заработной платы.

Как я уже отмечал, принципиальным отличием в системе организации и оплаты труда на ВАЗе стала трудовая норма времени. В её основу был положен учет количества

затраченного времени по норме, синхронизированной с технологическим процессом по месту и согласованному времени, то есть по каждой выполняемой в потоке операции. Норма времени на выполнение операции или работ была только одна – по проекту, никогда и ни кем она не пересматривалась.

Вспоминаю, прочел однажды в заводской многотиражке, что одна из работниц в бригаде механосборочного производства перевыполняет нормы на 120-130%. Встревоженный, я тот час же приехал на рабочее место. Довольно симпатичная молодая женщина объяснила мне, что у нее в другом городе есть две сестры, занимающие заметное общественное положение. Ей хотелось доказать, что и её положение в коллективе не менее почетно, поэтому она систематически частично подменяла временно отсутствующего в бригаде рабочего по некоторым закрепленным за ними операциям. Скажу откровенно, проектные нормы времени на ВАЗе по своему напряжению довольно близко соотносились с теми, которые советская идеология жёстко критиковала как непомерную эксплуатацию рабочего класса в капиталистической системе. Наша работница не отличалась спортивным здоровьем, имела двух детей, поэтому ей были предоставлены иные способы достижения общественного признания.

Этот пример так же свидетельствует о том, что корреспондент газеты и вся редакция заводской многотиражки «Волжский автостроитель» трудно перевоспитывались, сохраняли прежние пропагандистские понятия о «маяках» в производстве, не соотнося их с принципиальной иной организацией труда на заводе. Так было, например, когда Поляков вынужден был отдать строгое указание не принимать и не рассматривать никакие рационализаторские предложения по изменению технологических циклов производства до момента выхода завода на проектную производительность. В иных условиях, сохраняя советские традиции, неизбежными были бы рассогласования в организации поточного производства.

Впервые именно на Волжском автозаводе, в отступление от сложившейся практики во всей промышленности страны, нормативное время выполнения работы стало адекватным календарному, то есть, биологическому времени.

Ранее я отмечал, что в организации труда рабочих должна быть единая неизменная, технически обоснованная норма времени на выполнение операции. В составе нормы времени учитывался не только технологический регламент – непосредственно машинное время, но и его физиологические ограничения, то есть время ручной работы. Эта вторая часть так же должна быть не больше и не меньше расчетно-обоснованного времени. Отсюда следует принципиальный вывод – технически обоснованная норма времени должна в точности совпадать с общепринятым временем на часах. Это положение

противоречило сложившейся в стране практике планирования трудовых ресурсов. Её, эту практику, следовало так же преодолеть.

Поскольку заданный темп в массовом производстве синхронизирован по всему технологическому циклу, изготовление большего, чем необходимо по графику, количества продукции было так же неприемлемо, как и производство меньше графика. Это положение коренным образом изменяло организацию труда на производстве и противоречило сложившимся десятилетиями традициям: не следует выполнять пятилетку за четыре года, необходимо исключить знаменитое «стахановское движение», воспитывать и пропагандировать передовиков производства. Невозможно ежемесячно перевыполнять норму труда на 150 и более процентов, ибо это физически недостижимо и даже кратковременно могло дезорганизовать производство. Дело дошло до моего объяснения в соответствующих идеологических органах в Москве.

Парадокс заключался в том, что при перевыполнении нормы вдвое, план при этом выполнялся только на 100% или не выполнялся вовсе. В большинстве своём, хронометражные нормы были расчетным инструментом исключительно для регулирования оплаты труда и подгонялись на предприятиях под необходимый её уровень. Подобная «считалка» велась по всей административной вертикали в стране и во всех отраслях производства.

В связи с приемлемым по тому времени техническим уровнем автомобилей ВАЗа, их конкурентной ценой на первоначальном этапе производства до сорока процентов поставок осуществлялось за рубеж как в соцстраны, так и в страны со свободно конвертируемой валютой. Страна была заинтересована в росте объемов экспорта продукции и поощряла его дополнительными льготами на предприятиях. Льготы давались за так называемое экспортное исполнение продукции, для чего на предприятии создавались специальные участки где изделие и контроль его качества подвергались дополнительным операциям. На ВАЗе была единая технология производства автомобилей – на внутренний и на внешний рынки. Поэтому в условиях крупных поставок на экспорт завод имел заметную, а главное стабильную сумму отчислений в фонд материального поощрения.

Это позволило ввести в систему оплаты труда всех рабочих специальную доплату за качество. Разработанная система учета и контроля качества по операциям бригады позволила дополнительно стимулировать труд рабочего, что так же положительно отличало систему оплаты труда на заводе.

В связи с принятой на ВАЗе системой организации и стимулирования результатов работы необходимо отметить следующее.

Сложившаяся в стране практика экономического обоснования технических проектов предприятий в части необходимых трудовых ресурсов строилась на абсолютно условных аналогах подобных видов производств и была далека от технологически обоснованных расчетов. При этом, в проект закладывались заведомо нереальные показатели трудоемкости изделия, численности рабочих, производительности труда, затрат на производство. Вследствие этого, проектные задания никогда не достигались, да и задачи такой не ставилось. Применительно к условиям освоения производственных мощностей и достижения проектной производительности на ВАЗе это означало, как я выше отмечал, что каждый месяц в течение почти четырех лет подряд нужно было увеличивать выпуск автомобилей на 60 штук в день. Нетрудно представить, что если бы учитывалось не нормированное время, а количество изготовленных детали-операций, число которых измерялось десятками тысяч, процесс освоения стал бы неэффективным, а заработная плата на заводе стала бы неуправляемой.

В этом относительно длительном периоде освоения проектных мощностей следовало так же определить оптимальное соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда. Этим соотношением во многом определялась мотивация к труду, как в целом, так и в отдельных ее составляющих. Миллионы советских людей заучивали в разных институтах в курсе экономических дисциплин, что «под оплатой труда принято понимать выраженную в денежной форме часть прибавочной стоимости созданного трудом продукта, выдаваемую работнику предприятием, в котором он работает, или другим нанимателем». Перед их глазами чередовались формы и системы оплаты труда: повременная, смешанная, сдельная, прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, окладная, повременно-премиальная. Среди них в промышленности СССР были две основных: сдельная оплата, «сдельщина», когда заработная плата работников устанавливалась в соответствии с количеством произведенной продукции, и повременная оплата труда, «повременика», когда величина вознаграждения ставилась в зависимость от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника, его личной квалификации.

На ВАЗе постоянная, то есть тарифная часть оплаты, была ориентирована, прежде всего, на качество труда в определенных условиях и профессиональное мастерство рабочих, ибо её размер зависел от присвоенного рабочему разряда, а последний - от реальной квалификации рабочего. Вторая часть ориентировалась на конечный результат, то есть на время выполнения операции относительно неизменной проектной нормы. Подчеркну – норма всегда была одна – это расчетное время по проекту. По мере увеличения объема производства автомобилей увеличивалась численность рабочих в

бригаде и, одновременно, изменялись коэффициенты освоения проектных норм, постоянно ориентированные на единицу, когда достигался проектный выпуск продукции. Премия за выполнение нормированного задания, за работу с проектной численностью бригады, т.е. за производительность труда составляли переменную часть, которая в системе материального стимулирования должна была быть менее оплаты по тарифу.

Таким образом, оплата по труду каждого рабочего в каждом конкретном случае и повсеместно по всем рабочим местам на заводе должна была сориентирована на работу по проектной норме. Этот ориентир в техническом проекте завода был главным элементом баланса рабочей силы, баланса численности, обеспечивающего наивысшую производительность и эффективность трудовых ресурсов предприятия.

Подобная организация трудовых процессов относительно проектных нормативов была осуществлена и в ремонтной службе, технологически жестко не привязанной к рабочему месту. Упразднение системы планово-предупредительных ремонтов, когда независимо от фактического состояния оборудования оно выводилось из эксплуатации в средний и капитальный ремонт по истечении расчетного времени работы, так же позволило уплотнить графики работ ремонтников, а систематическое ежедневное обследование, профилактика оборудования, инструмента и оснастки исключало непредвиденные отказы в эксплуатации. Расчетную норму времени в этом виде определить было гораздо сложнее. И здесь мы столкнулись с разными подходами в практике работы на фирме Фиат и различным менталитетом, отличающим наших рабочих. Ремонтник на Фиате выполнял узкоспециализированную работу в многообразии ремонтнообслуживания, что требовало одновременного участия нескольких рабочих разных специальностей. Рабочий на ВАЗе по своей инициативе считал необходимым выполнять и смежные с его специальностью работы без потери их качества, что было, безусловно, более прогрессивной организацией работ и материально поощрялось.

Я убежден, что изложенная выше система организации и оплаты труда может и должна применяться всякий раз, когда предприятие осваивает производство новых видов и моделей продукции. Таким путем обеспечивается реальное сокращение сроков освоения новых изделий, реальное, а не пропагандистское ускорение научно-технического прогресса. Почему этого не происходило повсеместно, отметим в разделе уроки АвтоВАЗа.

Существенные отличия от промышленных предприятий страны были введены и в организацию работы инженерного персонала завода. Проведено четкое размежевание обязанностей линейного и функционального состава ИТР. Производственные цеха, насчитывающие сотни и даже тысячи рабочих в каждом, имели в своем составе только

линейный персонал – начальник цеха, его заместители по сменам, начальники участков и мастера. Их исключительной задачей было выполнение ежедневных и ежесменных графиков производства деталей и узлов автомобиля, их сборка и испытание. Весь персонал инженерных служб обслуживающих производство – технологи, ремонтники, инструментальщики, а так же службы оперативного планирования, организации труда, контроля качества продукции, учета и другие – выведен из состава цехов и сосредоточен на уровне производства в целом (производство – это, как было ранее отмечено, по существу, крупные машиностроительные заводы).

Таким путем была ликвидирована распыленность персонала и местечковая структура цехов, которые в практике других заводов СССР имели, как правило, несколько десятков основных рабочих, но, при этом, обслуживающего персонала насчитывалось вдвое больше. Этот способ распределения работ и функций в сочетании с широко механизированной организацией управленческого труда повышал ответственность каждого за свой участок работы и, в конечном итоге, обеспечивал весьма выгодное сочетание численности ИТР и служащих в составе общего персонала завода. Помимо этого, ВАЗу с опережением предоставили право устанавливать оплату труда ИТР без учета «средней сложившейся» по заводу, благодаря чему была исключена весьма консервативная система соподчиненности работников и ожидания ухода вышестоящего работника на пенсию, с тем, чтобы занять освобождающееся место и только тем самым повысить уровень оплаты своего труда.

Экономической службой был так же осуществлён ряд других нововведений, в частности, по контролю качества поступающих материалов и полуфабрикатов, по организации складского хозяйства, по работе внутризаводского транспорта. Что касается радикальных изменений действующей в СССР практики организации и оплаты труда, важно иметь в виду, что разработанный и внедренный на ВАЗе механизм был универсальным, применимым к любой отрасли промышленности, к любому виду продукции. Требовалось выполнить одно, совершенно неперемное условие – рассчитать технологически обоснованную проектную норму времени применительно к данному оборудованию и технологии на выполнение операции.

Созданная на ВАЗе система организации и управления массово-поточным производством с выпуском 2600 автомобилей в день позволила в течение длительного времени не иметь ни одного случая невыполнения месячного плана производства.

Совокупность принятых на заводе новаций сформировалась как «система ВАЗа», которая получила высокую оценку ЦК КПСС и Совета Министров СССР и была рекомендована для использования на предприятиях различных отраслей промышленности

страны. К сожалению, с советских времен и до сих пор это вазовское новшество не привилось в полном объеме ни на одном другом предприятии. Не учат таким подходам к организации и оплате труда ни в одном вузе страны. Убежден, что пока на предприятиях эта работа будет поставлена «на глазок», эффективность и конкурентоспособность продукции будет не высокой.

Завершая эту тему, отмечу, что полномасштабная и многопрофильная экономическая работа на АВТОВАЗе включала взаимодействие (в разной степени) со всеми его структурами, начиная от заготовительных производств до детских учреждений в социальном комплексе и организации питания персонала на рабочем месте. Эта работа затрагивала жизненно важные вопросы материальной заинтересованности десятков тысяч работающих в различных структурах объединения.

Поэтому мною была установлена по аналогии с генеральным директором четкая регламентация и почасовой график работы по всем дням недели с 8-ми утра до 22-х часов вечера ежедневно для рассмотрения и контроля всех текущих и перспективных вопросов, относящихся к компетенции экономической дирекции. Этот режим нарушался только на время моих командировок и участия в работе совещаний у В.Н. Полякова. Такой график упорядочивал работу с руководителями и специалистами структур, непосредственно входящих в состав экономической дирекции, а также с производствами, заводскими службами и заводами-филиалами. Каждый знал время и место для общения. Неоценимое содействие в соблюдении установленного режима оказывали мои помощники – секретари Алла Анатольевна и Наталия Ивановна. Эта жёсткая временная система ко многому обязывала. Образно говоря, не ты шел на работу, а работа шла на тебя, шла неизбежно и неотвратимо, как бы повторяя многолетнюю заданность. Психологически это было непросто.

Чтобы у читателя не сложилось ощущения, что автор книги подчинил своё существование лишь кругу основных служебных обязанностей, скажу, что в моей жизни было ещё несколько областей общения, в том числе неформального. Хотя, как у любого руководителя крупного предприятия, и эти сферы были не только отдушиной в многочасовой повседневной работе, но являлись частью её, иногда следствием поручений В.Н. Полякова. Работа десятков автоматических линий, согласованные действия бригад на главных сборочных конвейерах завода привлекала не только простых обывателей, но и

специалистов в своей области. Это была многолетняя демонстрация достижений советской экономики, в основе которой, как известно, лежал зарубежный опыт.

Имя АВТОВАЗа в первую половину семидесятых годов прошлого столетия гремело по стране: результаты работы были впечатляющими, а завод производил продукцию, которая не могла не привлечь к себе особого внимания.

Однажды завод впервые принимал у себя довольно многочисленную группу корреспондентов иностранных газет и журналов. По поручению В.Н. Полякова я показал им вкратце завод, обстоятельно рассказал о вазовских методах организации и управления производством и ответил на многочисленные вопросы. Не думал тогда, насколько в сенсационной и извращенной форме могли быть преподнесены зарубежному читателю мои пояснения. В частности, был задан вопрос о якобы имевшей на заводе место забастовке рабочих, которую власти СССР скрыли от общественности. Я пояснил, что на ВАЗе, как и на других предприятиях в стране, ежегодно проводятся конференции по обсуждению и заключению коллективного договора об обязательствах сторон: администрации и трудового коллектива, чьи интересы защищает профсоюзная организация. На этих конференциях (сначала внутри производств, а потом на общезаводских) высказываются разные мнения и оценки, а суждения носят подчас весьма эмоциональный характер.

Буквально на следующий день одна из канадских радиостанций передала сообщение о том, что «вице-президент» ВАЗа (имярек) опроверг официальное утверждение руководства ЦК КПСС о ложной информации в зарубежной прессе по поводу имевшей место забастовке на ВАЗе. В личном плане это могло иметь малоприятные последствия. Спасло то, что весь разговор, включая мой ответ на заданный вопрос, был записан на магнитофон. К слову сказать, кратковременная остановка окрасочного конвейера действительно имела место в связи с требованием увеличения доплаты за вредные условия труда. Но ни о какой забастовке рабочих завода и речи не могло быть.

Организация работ и, прежде всего, на главных конвейерах завода интересовала многих обывателей. Это было и тогда, когда завод посещали видные ученые, писатели, артисты театров и кино, другие известные личности. По неписанному соглашению, подобные встречи от имени руководства часто организовывал и сопровождал лично я.

Особенно это касалось артистов, для которых площади заводских цехов становились сценой. А наш город получал необычайную для периферии культурную подпитку. Мне довелось общаться на ВАЗе и в деловой, и в сугубо приватной обстановке со многими видными людьми, с которыми потом поддерживал связь. Это писатель Юлиан

Семенов, известный кинорежиссер, Герой Социалистического Труда и четырежды лауреат Государственных премий СССР Роман Кармен, драматург Михаил Шатров, певцы Валерий Ободзинский, Эдита Пьеха, Алла Пугачева, коллектив блестящей плеяды артистов театра «Современник», среди которых - Олег Табаков, Галина Волчек, Игорь Кваша, Нина Дорошина, Петр Вельяминов и многие другие.

Так, по сценарию пьесы Михаила Шатрова театром «Современник», его лучшими актерами, был поставлен спектакль «Погода на завтра», в котором от лица членов бригады рабочих на главном сборочном конвейере обсуждались злободневные общенациональные проблемы. Этот спектакль с успехом шел на сцене театра несколько лет, а первый его прогон был сделан в Тольятти для работников АВТОВАЗа. С автором пьесы Михаилом Шатровым у меня в гостинице в Тольятти мы провели несколько вечеров, далеко за полночь обсуждая жизнь завода, прежде чем герои его пьесы обрели необходимый образ, а фабула спектакля - черты реальной заводской жизни с проблемами ВАЗа в административной среде управления.

В 1973 году на Волжский автозавод с концертами была приглашена Эдита Пьеха вместе с ансамблем «Дружба» под руководством мужа певицы, Александра Броневицкого. Они пробыли в Тольятти несколько дней, дали несколько концертов, которые очень тепло принимались публикой. Я же показал Эдите и Александру завод, состоялось несколько теплых ужинов вместе с директорами производств. Конечно, их покорила масштаб АВТОВАЗа. Эдита Станиславовна встречалась и с рабочими в неформальной обстановке. Надо сказать, это было одно из редких, настоящих душевных общений. Лично на меня Пьеха произвела самое приятное впечатление. Завязалось нечто, схожее с дружбой.

Алла Борисовна Пугачева встретила со мной по вполне прозаической причине – необходимо было содействие в покупке автомобиля «Нива».

- Мне председатель Моссовета Промыслов, узнав, что я живу в однокомнатной квартире, выделил трехкомнатную в центре Москвы. Я привезла в чулке свои деньги и не могу купить вашу машину. Решите этот вопрос, пожалуйста.

Хорошо известного в свое время певца Валерия Ободзинского я привозил в обеденный перерыв непосредственно на главный конвейер завода. Его популярность была настолько высока, что после получаса исполнения своих песен, казалось, на его костюме не останется пуговиц – так не хотели его отпускать молодые работницы с монтажных операций.

Все случаи общения с именитыми гостями были своего рода «праздниками души» в напряженной ежедневной работе коллектива завода. Но были и «праздники ума», когда на ВАЗе проходили встречи с известными учеными. В свое время я организовал семинар

для руководящих работников завода, на котором гости из столицы делали сообщения об экономической обстановке в стране. Запомнилось выступление академика Абела Гезевича Аганбегяна, редактировавшего в то время журнал «ЭКО» («Экономика и организация промышленного производства»). Он впервые озвучил для вазовцев факт отрицательных тенденций в развитии страны, сложившихся со времени несостоявшихся «косыгинских» реформ.

Подобное «обучение» вызывало искренний интерес и много вопросов. Оно во многом балансировало праздничные рапорты о трудовых победах. И уж ни в какой степени не было сравнимо с экономической учёбой трудового коллектива. Эти партийные кампании были данью времени, моде и системе. Конечно, как профессиональный экономист-учёный, я не мог и предполагать, что массовый охват экономическим всеобучем мог бы повлиять на мотивацию трудового коллектива в поиске, например, внутренних резервов или дополнительных источников оптимизации производства. Всё это было не более чем элементом пропаганды. Что не столько вредило производству, сколько просто не приносило реальной пользы.

Ещё один круг делового общения, в большинстве случаев перераставшего в неформальное и дружеское, сложился в моей жизни из числа руководителей разветвленной системы технического обслуживания АВТОВАЗа. Экономика и контроль за работой центров и станций техобслуживания требовали регулярного их посещения. В том числе, и по отдельным поручениям министра. Однажды моя вовлечённость в эту сферу общения чуть (дело случая, конечно) не стоила мне жизни. В.Н. Поляков поручил мне проехать по строящимся и уже функционирующим сервисным центрам, чтобы составить справку для доклада министру на коллегии Минавтопрома СССР и потом подготовить проект постановления правительства о финансировании строительства новых станций. Я проехал по Москве, Ленинграду и двинулся в сторону республик Прибалтики и Белоруссии. Перемещался в сопровождении директоров автосервисов на их служебных машинах, в которых они сопровождали меня, как в старину на перекладных лошадях.

И в один из дней, в 100 километрах от Риги, попал в аварию. Видимо, водитель – руководитель строящегося центра захотел продемонстрировать личное мастерство и ходовые характеристики «Жигулей» на пределе их возможностей. Машина на хороших в Прибалтике дорогах не вписалась в лесу в поворот. Услышал только страшный скрип, успел увидеть стремительно надвигающийся на меня крепкий неохватный дуб. Глазом не моргнул, встреча с этим дубом произошла. Двигатель, влетев в салон, вбил клин между мной и водителем. Коллега, директор управления строительства автосервисов завода В. Коваленко (человек килограммов 120), сидевший сзади, сломал спинку переднего

сиденья, в котором зажало меня, прошёлся по моему позвоночнику и вылетел в лобовое стекло. Такой силы был удар. Дуб оказался прочнее всех нас и детища вазовского автопрома. Выбрался из машины сам, потом отключился, а пришел в себя уже в больнице. Со сломанной рукой и выбитым межпозвоночным диском почти на три месяца выбыл из рабочего графика.

Неформальное общение с коллегами по работе за её пределами выработало со временем свой жанр. В четком режиме генерального директора ВАЗа каждый вторник с 18.00 до 20.00 проходили заседания, на которых по заранее определенному регламенту рассматривались итоги работы за истекшую неделю. В этот день, точнее, сутки складывалось такое положение, когда после восьми вечера директорам производства возвращаться из здания на Белорусской улице «старой» части Тольятти на завод, в «новый» район, было как бы не с руки. И домой, конечно, рано. Так сложилась традиция, когда по моей инициативе в эти вечера мы встречались с некоторыми директорами производств и руководителями функциональных служб заводоуправления в ресторане «Жигули» за «рюмкой чая» исключительно для личного общения, хотя и с общими, неизменными разговорами о работе.

Был заведен порядок, когда плата за ужин осуществлялась тем, кто накануне на этих заседаниях получал больше всего замечаний от генерального директора. На этих ужинах, кстати, бывали и наши заезжие, именитые гости, в том числе, учёные, деятели искусства, из уст которых руководители производств ВАЗа в этом неформальном общении получали часто «закрытую» информацию о состоянии и решении возникающих в стране отдельных проблем. Это, безусловно, расширяло кругозор и чувство сопричастности к делам страны вазовских руководителей в условиях их напряженной и весьма ответственной работы. По каким-то не очень ясным мотивам информация об этих встречах дошла до высоких органов в Москве, по поводу чего я получил суровое замечание: руководство беспокоилось о том, не появился ли на АВТОВАЗе некий второй руководящий центр.

Моя жизнь в Тольятти мало чем отличалась от стиля жизни в том же, например, Минске. После работы я шел в одинокий дом, в свою двухкомнатную квартиру, которую иначе, как гостиницу, не воспринимал. Я по-прежнему принадлежал только делу. Может быть, в этом и был какой-то перебор. Но я ни о чём не жалею. Работал без оглядки. Возможно и поэтому со временем образовался иной, отличный от ресторанного зала, более уютный, домашний центр общения с коллегами. И, конечно же, безо всяких оппозиционных, диссидентских поползновений. Смешно даже говорить об этом. Это было время, о котором и я, и мои сотоварищи по работе вспоминают до сих пор.

Много было сказано на этот счёт за дружеским столом по поводу моего 70-летия, банкетной формы которого избежать мне не удалось. В.В. Каданников вспоминал: *«Общение с Петром, работа с ним вместе дорогого стоило. Это, конечно, были, может быть, не самые лёгкие, с достаточным количеством всяких трудных решений, но самые счастливые годы Волжского автозавода, когда слово «мы» и слово «все», соединенные вместе, означали именно это – мы были единой командой, мы были дружны, активны, с энтузиазмом в крови и жили полной грудью. В нашей кампании людей достаточно, в общем-то, разных и по возрасту, и по характеру, душой её с мощным таким зарядом и настроем был всегда Петр Макарович Кацура. Я хочу вспомнить, что даже вопреки законам природы, всё количество выпитого и недоспанного нами, когда мы проводили время в этом несчастном общежитии на улице Советской, только шло на пользу. Удивительно сегодня об этом вспоминать, но это действительно так».*

Ничто человеческое (в разумных пределах) нам не было чуждо. Я не ханжа, поэтому и рассказываю о том, что в большинстве случаев не выносят на широкую публику, следуя ложно понимаемым корпоративным интересам. Занимая высокие посты, мы были обыкновенными людьми со всеми минусами и достоинствами жизненного устройства. Никого не удивляло, что многие мужчины, рабочие ВАЗа, с наступлением вечеров или выходных устремлялись в гаражи. Кто – под машину, гайки подкручивать. Кто с соседом в шахматы поиграть, не забывая о пиве с воблой. Это был клуб по интересам, где расслаблялись от монотонности ежедневного труда. Был такой клуб и у нас. Кто-то увлекался охотой, как Алексей Николаев, Константин Сахаров и Владимир Нестеров, например. Я имел счастье заработать другую страсть – рыбалку, которая стала и осталась единственным хобби в моей жизни. Именно с тольяттинских времен. Всё свободное время я отдавал ей, не считаясь с погодой. Иногда по воскресеньям прыгал в лодку уже в 6 часов утра и проводил в ней целый день.

Но мы, руководители Волжского автозавода, не были бы достаточно сплоченным коллективом, если бы нас не объединяло общее увлечение. Этакое командное хобби, которым стал хоккей. Мой покойный друг Костя Сахаров, последние годы своей жизни стоявший у руля технического развития АВТОВАЗа, человек с острым, перчёным и ироничным языком просто не мог промолчать на моём юбилее об этом. Ведь и подарок им был приготовлен соответствующий: *«Единственное, чему ты себя отдавал без остатка – это хоккей, в котором ты участвовал активно и бескомпромиссно. Когда мы играли без Петра Макаровича и проигрывали, он ехидно говорил: «Просто у вас не хватает морально-волевой подготовки». Намекая на своё отсутствие в игре. Однажды, в очередной раз произнося эту фразу, он упал и разбил себе бровь. Ее потом зашили. Мы*

дарим тебе на память форму хоккеиста с цифрой 70 на спине. Как профессионалу вазовского хоккея с большой буквы».

Так проходили будни и праздники. В связи с необходимостью системного медицинского обслуживания дочери Марины семья оставалась в Москве. Это налагало свой малоприятный отпечаток и понуждало все больше времени связывать непосредственно с заботой о работе.

Это заключительное повествование данного раздела книги (пусть не покажется кому-то странным) напрямую связано с эффективностью и качеством. Возможность из месяца в месяц, из года в год много лет подряд сохранять большую часть суток в нормальном работоспособном состоянии обеспечивалась благодаря и некоторым отдушинам будь то рыбалка, хоккей, охота или сауна, неформальные посиделки вечером за столом. Так жили в то время и отдавали себя заводу многие руководители на ВАЗе, чтобы вдруг не говорили или писали некоторые «доброжелатели». Вспомните или прочтите песню о военном корреспонденте... с Лейкой и блокнотом. Не очень здоровый человек такого режима работы вынести не мог, а, следовательно, его влияние на эффективные результаты было минимальным.

Начало перехода к рынку

Приступая в 80-х годах прошлого столетия к первым шагам реформирования экономических отношений и демократизации общественного устройства, авторы перестроечных процессов предположительно отчетливо представляли себе мировоззренческую основу, жизненные постулаты и механизмы руководства страной, которые следовало, как сейчас принято говорить, модернизировать, а по существу скорректировать пути развития общества в противоположную сторону.

Этот тектонический сдвиг на одной шестой части земной поверхности было не возможным заранее запрограммировать по месту и времени при том, что он, этот сдвиг, непосредственно касался и других не только ближайших суверенных государств.

Имея ввиду далее перестройку только экономических отношений, отметим основные проблемные из них. Во-первых, следовало отключить от источника питания административно-управленческую вертикаль развития народного хозяйства, как практически себя исчерпавшую и без перспективную, хотя новые механизмы управления выступали в большей части умозрительно. Программа работы и последовательность перехода на рыночные условия отсутствовала, а представление о ней у каждого было свое. Все соглашались лишь в том, что «дальше так жить нельзя».

При смене управления экономикой, следовало решить основополагающие проблемы собственности, конкуренции, стоимости, инвестирования и всего того, что было ясным и понятным в прошлых условиях.

В-третьих, следовало очень тщательно взвесить как можно и нужно было сломать инерцию мышления руководителей разного ранга и аппарата управления, без чего нельзя было рассчитывать на успешную перестройку.

Всеобщая атмосфера безграничной монополии властной вертикали породила даже в среде директорского корпуса промышленных предприятий чувство безальтернативности методов управления производством, убежденность в своем личном предназначении в руководстве предприятием исключительно в качестве исполнителей государственного плана. Этот менталитет со временем только укреплялся и передавался из поколения в поколение.

Управление народным хозяйством страны было отработано сверху донизу, осуществлялось последовательно и жестко на основе опыта выверенных и неизменных десятилетиями постулатов. На самом вершине (Совмин, Политбюро) рассматривался и утверждался народно-хозяйственный план и бюджет страны, по существу инвестиционная

составляющая, и основные экономические и продуктовые пропорции, а так же внешние связи.

Далее на основе принятых Советом министров и политбюро решений Госплан СССР, Госснаб СССР, другие экономические ведомства планировали народнохозяйственные пропорции и объемы производства изделий, а также финансовых ресурсов по отраслям народного хозяйства.

Минавтопром СССР, как и другие отраслевые министерства, формировал планы (годовые и пятилетние) по группам однородных предприятий, т.е. Главкам. В министерстве это были предприятия и, соответственно, Главки по производству грузовых и легковых автомобилей, двигателей и электрооборудования, подшипникам, других специализированных производств.

Главки утверждали объемы инвестиций и подробную номенклатуру изделий по каждому предприятию и десятки других строго регламентируемых параметров работы.

Роль самого предприятия в этой цепи сводилась лишь к предварительной декларации собственных намерений или собственного видения пути развития. То, что предлагало предприятие, как правило, не соответствовало утвержденным планам в окончательном виде. Интересы того же АВТОВАЗа и государства в сфере инновационной политики системно не совпадали. Налогоплательщик (в широком смысле этого слова) был отстранен от последующего распоряжения созданной им прибавочной стоимости. Вспомните, сколько десятков миллиардов долларов, выданных нашей страной в виде кредитов зарубежным государствам, было списано и ныне списывается как безнадежные долги, с легкостью улетевшие, как птицы по осени. Конечно, в такой системе не было места ни инициативе, ни экономической заинтересованности, как и реальной ответственности за результаты работы.

Я описываю эту простую и понятную на первый взгляд, как палка и веревка, систему управления, чтобы еще раз подчеркнуть, от чего мы на АВТОВАЗе хотели уйти.

Вместе с тем из собственного профессионального опыта подтверждаю устойчивую внутреннюю сбалансированную, что не мало важно ответственную исполнительную дисциплину в этой властной вертикали, колоссальные возможности руководства страны в управлении огромными материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. Безусловно, следовало весьма тщательно оценить и взвесить последствия отмены этой планово-директивной системы, а так же ее постепенное преобразование. Постоянно интересуюсь результатами управления экономикой в условиях современных вызовов в Китайской Народной Республике, начальный период перестройки, которой имел возможность рассмотреть непосредственно в Пекине. Все чаще приходит на память

известная еврейская притча – «Чтоб я был так умен завтра, как моя жена вчера». По прошествии времени многое становится ясным и понятным.

Перестройка в СССР с середины 80-х годов, как и все предыдущие инициативы в стране, во-первых, была продиктована «сверху», а ее неизбежность безальтернативной. Вследствие закрытости информации, население страны не представляло грозящего в ближайшем будущем экономического коллапса (кроме как по прилавкам магазинов) в случае продолжения военного противостояния в мире. Не принято было у нас это объяснять. При всем многоголосье отношения к М.С. Горбачеву надеюсь, что сама история поставит ему монумент за резкое изменение внешнеполитического курса. Отдельный вопрос как это было сделано и к чему привело.

Во-вторых, сформировавшееся предшествующими десятилетиями поколение руководителей практически всех уровней, да и трудовых коллективов предприятий не всегда могло воспринять задачи и цели экономической реформы. Об этом свидетельствует, в частности и, работа самого АВТОВАЗа, наиболее подготовленного к переменам всем предшествующим опытом хозяйствования.

Хочу сразу оговориться, что экономический эксперимент на АВТОВАЗе, о котором пойдет речь дальше, был в 1985 году крупным событием на пути к новой системе хозяйствования для его коллектива, но не претендовал на общегосударственное обобщение и распространение, поскольку в основе своей опирался на *индивидуальные экономические нормативы*. Подход, принципы, вектор движения были, разумеется, универсальными и соответствовали назревшим требованиям. Но механизмы его реализации были эксклюзивными, потому АВТОВАЗ может восприниматься лишь как родоначальник идеи перехода к рынку в основном звене производства.

Необходимо заметить, что в связи с десятилетиями сформированной вертикали поиск альтернативы административной системе, пересмотр роли государства в период формирования новых условий и методов управления экономикой осуществлялся в условиях почти открытого противодействия. Страна дорого заплатила за это, особенно на первоначальном этапе перестройки и в период 90-х годов прошлого века.

Трудно сказать, насколько весомее стали бы результаты работы народного хозяйства, если бы административная система была своевременно наполнена экономической составляющей, хозяйственной свободой руководителя и ответственностью коллектива, прежде всего, в основном звене – на предприятии. Однобокое увлечение командными методами управления неправомерно сузило возможности плановой экономики, неизбежно привело к осязаемому «недобору» той самой, критикуемой по Марксу, прибавочной стоимости. Не оказалось рядом и своего Ден Сяопина с его

чрезвычайными полномочиями и эффективной взвешенной политикой, плоды которых так убедительно продемонстрировала за последнее время растущая (с участием ведущей роли государства) экономика Китая.

Впрочем, нет смысла в дискуссии о несостоявшемся.

В ходе набравшей темпы перестройки в конце 80-х годов все чаще и явственнее звучало недовольство тем, что она, перестройка, шуршит по верхам деревьев, не затрагивая их стволы и, главное, корни. И это было действительно так. Важно было осознать тогда, что преобразования в экономике должны были наступить не в результате кабинетных научных изысканий и лабораторных исследований, а как следствие преодоления, возникавших запруд в уже начавшемся весеннем половодье непосредственно в основном звене производства. Затухающие темпы работы промышленности и, во многом, лишь декларируемый научно-технический прогресс в стране и на предприятиях поставили вопрос о необходимости смены методов управления экономикой, что называется, ребром. Глубоко убежден, что начинать реформу экономики нужно было именно с предприятия, его хозяйственной свободы и ответственности на открытом рынке. Роль и полномочия органов планирования и управления должна была быть подчинена задачам и интересам предприятия. Иными словами вначале билль о правах, как часть конституции. Желание в очередной раз нарисовать сколько, когда и чего надо произвести, не согласовав это с тем, кто и как должен был это сделать, казалось иным реформаторам наиболее приемлемым, но было и наиболее рискованным.

Мои «хождения во власть» в конце 70-х – начале 80-х годов и хлопоты, связанные с экономической жизнью объединения, были бесконечными и в основном безрезультатными. Настойчивые дискуссии с разными чиновниками о том, что задаваемые сверху для АВТОВАЗа государственные годовые и пятилетние планы по росту эффективности производства противоречат его внутренней логике, заложенной в техническом проекте организации производства, и, таким образом, не могут быть реализованы традиционными методами, не имели последствий. А ведь других методов планирования и развития предприятий в СССР тогда просто не существовало.

Нынешнее поколение руководителей и специалистов в области управления, да и просто причастных к производственной практике людей все меньше помнят, каковы были традиции планирования в недалеком прошлом. А ведь ещё совсем недавно слово *прибыль* воспринималось как чуждая буржуазная терминология, едва ли не преследуемая в научных кругах, да и в практической жизни. Методы экономического планирования на предприятиях по своей прямолинейности мало, чем отличались от продразверстки 20-х годов прошлого столетия в сельском хозяйстве.

Вспоминаю начало своего профессионального пути. Минский тракторный. Главное, на что была нацелена его экономика – это синхронизация сметы затрат на производство (по элементам) с калькуляцией себестоимости изделия (в разрезе статей расходов). Всё, как в бухгалтерском балансе – «копейка в копейку». Миллионы рублей при этом могли использоваться неэффективно, но именно так, как это виделось плановым, административным органам в Москве.

Намеренно сгущаю краски, чтобы ещё раз подчеркнуть, как непросто было первопроходцам АВТОВАЗа во внедрении экономических новшеств даже на собственном предприятии, не говоря уже о том, чтобы его опытом воспользовались другие. Никакой эйфории от полученной свободы не случилось. Наоборот, мои бывшие коллеги по заводу всерьез упрекали меня, когда я работал уже в аппарате правительства, зачем в Законе «О государственном предприятии (объединении)» была введена норма выборности руководителя трудового коллектива вместо так привычного и значимого, административного его назначения министром. Был бы нужный директор!

На рубеже 80-х годов, чем дальше, тем больше стали ощутимы противоречия в теории и практике общественного развития. Это был момент почти революционный, та самая ситуация, что описана Лениным знаменитой фразой о том, что верхи не могут, а низы не хотят.

В середине восьмидесятых годов противоречия становились неразрешимыми. Накапливались они постепенно.

В силу определенных геополитических факторов и оборонительно-агрессивной внешней политики СССР, плановая директивная экономика еще более сместила акценты в развитии промышленности. Устойчивыми темпами развивались в основном предприятия военно-промышленного комплекса, производство различных видов вооружения. Существенные средства тратились на «экспорт» идей социализма в страны «третьего мира». Отношение к человеку как к материалу - рецидив сталинского наследия («бабы новых нарожают») – зеркально отражалось на отношении к отраслям производства товаров народного потребления, которые традиционно занимали третьестепенное положение в иерархии отраслей экономики. Относительную социальную стабильность общества обеспечивали за счет валюты и закупки продуктов питания за рубежом. Последовало так же резкое сокращение инвестиций в научно-технические инновации.

Всё это стало совокупной причиной того, что темпы развития страны в целом стали замедляться, практика плановой экономики стала консервироваться на уровне достигнутого.

АВТОВАЗ выгодно отличался от других ещё и тем обстоятельством, что его экономические преобразования изначально осуществлялись непосредственно и одновременно в ходе формирования рабочих коллективов участков, цехов и производств. Не сложившиеся и не устоявшиеся ещё традиции не потребовали серьезной ломки, чего опасались на других заводах страны. Благодаря этому, основная задача – освоение проектной производительности завода – была успешно выполнена, при этом обеспечена наивысшая эффективность производства на проектом режиме работы.

В поисках решения экономических проблем происходили попытки частично улучшить ситуацию с помощью разного рода экономических экспериментов. Они предпринимались постоянно и завершались с разной степенью успеха, но всё более ясно становилось одно: управление народным хозяйством страны из Кремля, как система непосредственного руководства во всех деталях экономической жизни, себя изжила. Критика снизу становилась всё более настойчивой, а критика сверху была робкой. Впрочем, как потом стало известно, отдельные ответственные руководители, видевшие тупиковую перспективу развития, не соглашались с продолжением неизменного курса даже ценой собственной карьеры. Известна, например, история с так называемым «докладом Кириллина».

11 декабря 1979 года в Совет Министров СССР был подан секретный доклад за подписями высокопоставленных чиновников, включая председателя Госплана СССР Н.К. Байбакова, председателя Госкомитета СССР по науке и технике академика В.А. Кириллина и других об экономическом положении страны и мерах по её оздоровлению. Этот доклад и по сию пору не опубликован, хотя изложение некоторых его тезисов приведено в публикациях академика С.С. Шаталина. В нём, в частности, говорилось, что:

- ручным и малоквалифицированным трудом занято в СССР более половины работников материального производства, свыше 50 миллионов человек;
- падение темпов роста производительности труда составляло в восьмой пятилетке - 6,8% в среднем за год, в девятой - 4,4%, в десятой (по неуточненным данным в связи с незавершенностью пятилетки) - 3,8%;
- объем жилищного строительства с 1964 года почти не рос, а количество вводимого жилья в расчете на тысячу жителей сократилось;
- показатель младенческой смертности неуклонно увеличивался и находился на уровне в 1,5-3 раза выше аналогичного показателя в высокоразвитых странах;
- телефонов на тысячу жителей - вдесятеро меньше, чем в США;
- парк компьютеров - в 100 раз меньше;
- 5% городов и 15% поселков - без централизованного водоснабжения;

- 30% городов и 60% поселков - без канализации.

«Трудно назвать такую товарную группу, на товары которой спрос удовлетворялся бы полностью», – говорилось в докладе. – По ориентировочным оценкам, в 1970 г. 20%, а в 1978 г. – уже 53% сбережений граждан образовалось в результате неудовлетворенного спроса».

То есть, по данным доклада, рост производства прекратился и нужны были решительные меры, чтобы вывести страну из кризиса. Однако доклад, широкое обсуждение которого предполагалось развернуть в печати, был засекречен, а сам академик Кириллин то ли добровольно, то ли под давлением покинул свой высокий пост заместителя председателя Совета Министров СССР.

Это всего лишь один из примеров, который говорит о том, что отдельные трезвомыслящие руководители, хозяйственники и экономисты в начале восьмидесятых годов испытывали реальную тревогу. С этим совпала последовавшая затем частая смена (по биологическим причинам) партийного руководства страны, не добавившая, кстати, авторитета партии и правительству. Однако, в конце концов, это привело к руководству в ЦК КПСС и Совете Министров СССР новых руководителей. В обществе появилась надежда на перемены.

Вспоминаю, как однажды, в связи с некоторыми проблемами по поставке на АВТОВАЗ комплектующих изделий я был командирован в Венгрию. И там мне довелось понаблюдать заграничный опыт перестройки, увидеть, в частности, как работает фермерское хозяйство в одной из южных областей страны, где реформы экономической системы начались ещё при правлении Яноша Кадара.

Эти преобразования опережали действия нашего руководства (всё же Венгрия исторически тяготела к Западу). Мы посетили хорошо выстроенный сельский дом. До того, как переехать в него, хозяин работал со своей лошадью на извозе в столице, городе Будапеште. Семья фермера состояла, кроме супруги, из двух детей: мальчика восьми и девочки десяти лет. В хозяйстве был построен свинарник на пятьдесят голов, которых закупают в государственных питомниках и, которых следовало вырастить с 30 до 90 кг, прежде чем они будут проданы государству. Вся семья просыпалась в 5 часов утра и принималась за кормежку домашнего стада. Чтобы без проблем и потери времени напоить свиней, фермер соорудил приспособление, которое позволяло поросятам одним нажатием клавиши пустить воду в кормушку, правда, сам корм приходилось рассыпать вручную. Весьма приличное домовладение и фермерское хозяйство с кукурузным полем в 25 соток, а так же оборотные средства были приобретены за счет банковского кредита. Семь лет

работы в жёстком режиме – и кредит был практически погашен. Так в Венгрии рождался собственник-фермер.

По возвращению в СССР я был приглашен к заместителю заведующего отделом соцстран ЦК КПСС:

- Каково Ваше впечатление и оценка экономических подвижек в Венгрии?

- Полагаю, этот опыт нужно использовать, мы слишком долго развиваемся экстенсивно.

Мой собеседник заметил, что у руководства ЦК КПСС существуют разные точки зрения на венгерский опыт в целом, и отношение к собственности в частности.

Что ж, даже на самом верху управления государством весьма непросто, со скрипом складывалось представление о необходимости перемен. Правда, все было не однозначно. Известно, например, что когда в начале процесса перестройки Политбюро ЦК было впервые доложено о крупных бюджетных нестыковках на очередной плановый год, старейший член Политбюро Андрей Андреевич Громыко с возмущением сказал в адрес присутствовавших руководителей экономических ведомств:

– Почему же в ореховой комнате руководители госструктур умолчали о зревших годами потерях бюджета (ореховая комната – кабинет предварительного сбора и обмена мнениями участников перед началом заседания Политбюро).

Оптимизма и веры в готовность к переменам эти сюжеты не прибавляли.

К слову сказать, когда секретарь ЦК и член политбюро Венгерской Социалистической Рабочей партии Режё Ньёрш был в Советском Союзе, то его в целях «воспитания» по поводу реальных возможностей экономических новаций в рамках социалистической системы без перехода на рыночные отношения привезли именно в Тольятти, на Волжский автозавод. И помню, как в сопровождении министра автомобильной промышленности и первого секретаря Куйбышевского обкома КПСС по ходу ознакомления с заводом я рассказывал высокому гостю о том, что такое опыт и уроки АВТОВАЗа. Мне показалось, что это не произвело впечатления на слушателя. Много позже стало понятно, что венгры для себя в этом плане всё уже решили.

А пока, последним изобретением идеологов страны Советов было добавление к характеристике каждого года пятилетнего плана эпитетов «решающего», «определяющего», «завершающего». Но эти понятия не приносили ожидаемого магического результата. Ничем завершилась и линия партии на ускорение научно-технического прогресса, не обоснованная механизмом реализации НТП.

В умах отдельных, прогрессивно настроенных работников государственных органов к этому времени всё более укреплялась идея развить инициативу и дать

самостоятельность основному звену производства – предприятию. Среди таких руководителей был Валентин Сергеевич Павлов, с которым я познакомился ещё в то время, когда работал в республиканском совнархозе Белоруссии. Наши отношения с тех пор оставались дружескими, становились всё более доверительными.

Именно со стороны Павлова, как члена коллегии Госплана СССР, я ~~вдруг~~ получил полную поддержку в реализации идеи «отпустить» одно из крупнейших объединений страны, АВТОВАЗ, на «вольные хлеба». Моим союзником выступил и его заместитель в отделе цен и себестоимости Владимир Грибов. Было решено осуществить на АВТОВАЗе крупномасштабный эксперимент по работе объединения на основе неизменных экономических нормативов длительного действия.

Суть его заключалась в том чтобы, во-первых, вывести объединение из-под оперативной опеки министерства и дать самостоятельность в выборе пути развития непосредственно руководителю предприятия. При этом, права руководителя были адекватно уравновешены его ответственностью за конечные результаты работы.

Во-вторых, деятельность предприятия должна была строиться на основе принципа самофинансирования, самостоятельного зарабатывания необходимых финансовых ресурсов, источником которых должны быть всё более успешные результаты работы коллектива.

Если исключить сохранявшуюся при этом монополию в распределении материальных ресурсов через Госнаб СССР, объемов подрядных и строительных работ - через Госстрой СССР и строительные министерства, централизованное утверждение цен - через Госкомцен СССР, можно сказать, что для предстоящей работы АВТОВАЗа по переходу в последующем на рыночные методы хозяйствования сложились благоприятные условия. Исключить монополию даже частично в то время было невозможно, так как при этом коренным образом менялась роль государственных органов, начиная от отраслевых министерств и центральных экономических ведомств, да и роль самого государства в управлении экономикой. Так далеко пойти власть в то время не решалась. Это произошло значительно позже.

Началась наша активная работа по согласованию основных положений будущего эксперимента в объединении на принципах самокупаемости, самофинансирования и самоуправления. Что это значило в системе тотальных административных методов управления в стране - трудно сейчас и представить. А какие очевидные проблемы и подводные течения надо было преодолевать!

В качестве примера отмечу, что на АВТОВАЗе, как и любом предприятии страны, не существовало такого номинала денежной системы, который мог бы выступить в роли

всеобщего эквивалента. При внешней стройности и логике платёжной системы, в ней имело место множество функциональных рублей, которые строго разграничивались и не были взаимозаменяемы: рубль в общих затратах на производство не был равнозначен рублю в заработной плате, рублю в строительстве, рублю в оборотных средствах, не говоря уж об «инвалютных» рублях. Каждый подобный рубль изначально формировался в заданных рамках и в последующем должен был использоваться по строго выделенному ему коридору. Таких рублей было с десяток. Даже из-за непреднамеренного их совмещения или путаницы руководитель мог поплатиться не только должностью, но и стать фигурантом уголовного дела.

Я испытал это на себе, разрешив использовать часть рублей из оборотных средств на сооружение остро необходимых в ряде регионов сервисных станций техобслуживания. В частности, во всех городах Кавказских Минеральных вод, достаточно насыщенных нашими автомобилями, не было ни одной сервисной станции. Благодаря личному энтузиазму будущего директора станции Виктора Шафороста и главного инженера Владимира Бильдина такая станция хозяйственным способом за счет оборотных средств АВТОВАЗа была построена и введена в эксплуатацию в городе Лермонтове. Ежедневно около её ворот в очередь встали сотни заводских автомобилей на гарантийный ремонт и техническое обслуживание.

Когда в 1985 году экономический эксперимент, основанный на трёх «С» (самокупаемость, самофинансирование и самоуправление), на заводе уже был юридически оформлен, и я перестал ежемесячно обивать пороги учреждений, спустя некоторое время услышал, как в министерстве автопрома заговорили обо мне с некоторой опаской: «Вот, наконец, появился удельный князь». Это был, конечно, юмор, но юмор с глубоким подтекстом: аппарат был против нововведений, понимая их опасность для себя.

Утвержденные правительством экономические нормативы на 1986-1990 годы 12-й, как оказалось, последней пятилетки, позволяли, опираясь, на рост производства против ожидаемых показателей деятельности АВТОВАЗа за 1985 год и, в зависимости от роста эффективности, оставлять в распоряжение трудового коллектива:

- финансирование капитальных вложений для освоения новых моделей автомобилей;
- часть валютных поступлений от экспортных поставок на закупку импортного оборудования;
- финансовые ресурсы от прибыли на пополнение оборотных средств и социальное развитие коллектива;
- фонд оплаты труда в зависимости от роста его производительности;

– часть средств на взаимодействие с заводами-смежниками при освоении ими оригинальных комплектующих и материалов.

Принципы самостоятельного управления АВТОВАЗом оказались настолько разительно отличны от действующих в стране, что это вызвало взрыв небывалых эмоций даже в родном министерстве. Я уже писал, что объем готовой продукции АВТОВАЗа составлял $\frac{1}{4}$ объёма производства всех предприятий минавтопрома. Но в заданиях правительства по министерству показатели учитывались как прежде – без вычета АВТОВАЗа.

Когда это стало, наконец, понятным, министр Поляков с подачи аппарата министерства пригласил меня и генерального директора Валентина Ивановича Исакова к себе, что называется, «на ковёр». Мы молча слушали его монолог, и нам, мне, по крайней мере, казалось, что вот-вот отворится окно, и мы вылетим с четвертого этажа министерского кабинета. Таким Виктора Николаевича ни я, ни кто другой за всё время совместной работы никогда не видели. Да, впрочем, таким он никогда и не был. В заключение разговора было дано строгое указание аппарату министерства отозвать все письма, отправленные в Совет Министров по вопросу об эксперименте на АВТОВАЗе. Но было уже поздно: у меня в сейфе лежало решение правительства с номером и датой регистрации.

Надо оговориться: реакция министра была столь суровой не потому, что он был не согласен с расширением рамок самостоятельности подчиненного ему крупного производственного объединения. Наоборот, как это следует из его личной работы на заводе, такой подход всегда приветствовался. Просто работники министерства не следили за согласованием положений эксперимента в плановых ведомствах и правительстве и своевременно не внесли необходимые дополнения в текст Постановления Совмина СССР относительно взаимоотношений в цепи «АВТОВАЗ – Минавтопром – Госплан СССР». Это было очередным свидетельством полного безучастия аппарата министерства к экономическим нововведениям. Хорошо, хоть не затормозили.

Поскольку работа объединения в условиях эксперимента вплотную приближала его к переходу на рыночные отношения, АВТОВАЗ получил очередную временную фору, чтобы в начале 90-х годов оказаться более подготовленным к последовавшему вхождению в рынок. Правда, этот шанс не был максимально использован на предприятии. Почему?

До конца не знаю до сих пор. Во время разворота эксперимента меня «увели» с завода против собственного желания. Связано это было, вероятно, с историей публикации в газете «Известия». Случилось так, что на завод в очередной раз приехал корреспондент этой газеты по Куйбышевской области, с которым я был хорошо знаком, и предложил

написать о сути эксперимента для освещения в центральной прессе. В результате того, что я надиктовал на магнитофон 28-ого и 29-ого июля 1985 года на центральной, второй полосе, появилась статья в «Известиях» под заглавием «Три «кита» АвтоВАЗа: самоуправление, самофинансирование, самокупаемость».

В частности, там говорилось: *«Включившись в осуществление крупномасштабного экономического эксперимента, объединение начинает новый этап своей биографии. Сейчас на ВАЗе есть реальная возможность для принципиально нового подхода к методам хозяйствования, и, в частности, для полной самокупаемости всех производимых затрат. И технически, и экономически, и в немалой степени психологически трудовой коллектив объединения готов к тому, чтобы пересмотреть привычные, устаревающие методы работы во имя достижения наивысших конечных результатов. В чем же суть крутого поворота, на который отваживается АвтоВАЗ в середине восьмидесятых годов? Если говорить о конкретных целях, то они отчетливо видны. Первая в соответствии с проектом завода – каждую пятилетку выпускать новую базовую модель автомобиля и ежегодно модернизировать одну серийную. Вторая – в каждой пятилетке заменять на одной технологической нитке и раз в пятнадцать лет устаревающую физически и морально часть технологического оборудования. Наконец третья, она же главная – обеспечить стабильное повышение эффективности производства и благодаря этому иметь собственные финансовые ресурсы и на этой основе постоянно поддерживать конкурентоспособность наших автомобилей на внешних рынках. Почему повышение экспортных показателей нам так важно? Ведь уже сейчас мы продаем за рубеж по существу все модели. Но жизнь на месте не стоит. Крупнейшие автомобильные фирмы мира имеют столетний опыт. Они испытывают жесткую конкуренцию и потому непрерывно повышают технический уровень производства. Мы не должны отставать. Казалось бы, можно было бы обойтись и внутренним рынком – спрос на автомобили велик. Почему же ВАЗ, несмотря на то, что все новое влечет за собой дополнительные хлопоты и затраты, решительно настроен на полное обновление продукции? Потому что иначе нельзя. Мы делаем свои машины уже пятнадцать лет, и заметно отстаем с новой линейкой автомобилей. Кроме того, часть основного технологического оборудования для их производства ныне не удовлетворяет современным требованиям. Именно поэтому так остро стоит сейчас вопрос о переоснащении отдельных участков производства новой техникой. Обновление части оборудования за каждую пятилетку с одновременным переходом на выпуск новой машины – это и есть оптимальный путь технического прогресса, предусмотренный проектом завода. У вазовцев есть основания считать, что с поставленной задачей они*

справятся. Освоение производства и выпуск переднеприводной модели «ВАЗ-2108» доказал их возможности. А готовящаяся модель «ВАЗ-2110» должна будет полностью отвечать требованиям времени. Модернизация же всех остальных машин позволит объединению не только не сдать, но и усилить свои позиции на мировом рынке. Что же делает обоснованной нашу уверенность в успехе задуманного? Это – устойчивые источники финансирования капиталовложений, которые теперь напрямую зависят от результатов работы коллектива. Это – стабильные на пятилетку нормативы отчислений от прибыли, которые в течение всего периода никакому изменению не подлежат и в последующем должны быть пролонгированы».

Центральная идея эксперимента состояла в том, чтобы обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности продукции и эффективную окупаемость капитальных вложений. Реализовать эту идею можно было, только заработав собственные средства для модернизации оборудования и технологий. Заработать, сколько нужно, можно было, только овладев реальной самостоятельностью в управлении предприятием и реальной ответственностью за свои действия. В условиях социалистической экономики вазовский эксперимент – это радикальная перемена в психологии хозяйственника, воспитанного на принципах плановой советской вертикали. Это то звено, которого так не доставало в советской экономике.

Но не всё шло так гладко. Другие-то предприятия работали по-старому, и потому нужно было, как и ранее, идти в Госснаб СССР за получением фондов на материалы, в строительные министерства для получения объема подрядных работ и т.д.

Тем не менее, всеобъемлющий регламент «как надо жить и как жить не надо», устанавливаемый органами управления по всем направлениям хозяйственной деятельности объединения, заменялся теперь утверждением нормативов длительного действия для формирования финансовых ресурсов предприятия. Источниками этих ресурсов были непрерывный рост объема реализуемой продукции, сокращения затрат на производство, рост прибыли и производительности труда. Чистая прибыль, получаемая объединением, должна была отныне стать основным источником технического перевооружения и социального развития АВТОВАЗа. И чем лучше будет работать объединение, тем больше денег оно сможет вкладывать в свое техническое и социальное развитие.

Как планировалось распределяться прибыль, которую должны были получить в новых условиях хозяйствования? Предприятию - 47,5%. Ровно столько же должно отчисляться в бюджет государства, а оставшиеся 5% – в фонд министерства. Ещё раз подчеркну, что эти экономические нормативы распределения прибыли не подлежали на

протяжении пятилетки никаким изменениям. Кому это было выгодно? АВТОВАЗу, безусловно. Ясность перспектив позволяла строить реальные планы на основе реальных финансовых, включая валютные, ресурсов. Но это было выгодно и государству, ибо рост прибыли увеличивает и абсолютные суммы отчислений в бюджет. В 12-й пятилетке, к примеру, АВТОВАЗ намечал увеличить прибыль не меньше чем на треть. Значит, на столько же увеличатся и отчисления государству. Исчезают сомнения, дадут ли предприятию достаточно денег или не дадут на создание новой машины и, если да, то сколько и когда. Отчисления на счет объединения осуществлялись в автоматическом режиме.

В дополнение к прибыли, начиная с 12-й пятилетки, амортизационные отчисления на полное восстановление основных производственных фондов, на так называемую реновацию, полностью должны были вливаться в фонд развития производства. Разрешалось самостоятельно продавать излишнее оборудование, увеличивая прибыль. Составной частью фонда развития производства становились отчисления 40% валютных средств, которые планировал получать АВТОВАЗ от экспорта автомобилей. Объединение само должно было решать, как ему распорядиться этим фондом, что не могло не придать надежности взаимоотношениям с зарубежными партнерами, поставляющими нам оборудование.

Деньги, которые раньше отчислялись в бюджет, а затем возвращались к нам из госказны в виде ассигнований на социально-культурные нужды, отныне должны были сразу поступать в распоряжение коллектива АВТОВАЗа, причем, в прямой зависимости от результатов его работы. Раньше на социально-бытовые нужды и жилищное строительство направлялось по остаточному принципу столько средств, сколько государство считало возможным отпустить. Теперь же – сколько заработаем сами.

Расширение прав объединения – одно из главных условий эксперимента на АВТОВАЗе. Не могло быть и речи ни о хозяйственной самостоятельности, ни о социалистической предприимчивости, если руководителя предприятия во всем регламентировали сверху. Экономический эксперимент давал нам также возможность изменить характер взаимоотношений со смежниками за счет предоставленного права самостоятельно передавать своим партнерам $\frac{1}{4}$ часть собственных валютных средств.

Вкратце упомяну и о других правах, впервые предоставленных объединению в 1985 году. Это и возможность самостоятельно формировать свою структуру управления. Это и право перекрывать при необходимости перерасход фонда заработной платы средствами из фонда материального поощрения. Это и право на различные доплаты,

премии и надбавки инженерно-техническим работникам и служащим за успешные результаты хозяйственной деятельности.

«Известия» писали: «Всё чаще будет звучать в цехах и бригадах объединения слово «выгодно». И пусть никого оно не коробит, ибо в условиях социализма «выгодность» есть синоним слова «заинтересованность». Каждого и всех в результатах общего дела. Наверное, многие обратили внимание, что в своем письме ЦК КПСС коллектив АвтоВАЗа попросил включить их повышенные социалистические обязательства в государственный план на пятилетку. Не правда ли, странно? Корректировка плана со знаком плюс. Всегда предприятие было заинтересовано в уменьшении планового задания – легче выполнить, а потом, глядишь, и перевыполнить, коли изыщутся дополнительные резервы. А вазовцы об этих резервах заявили сразу. Почему? Потому что объединению невыгодно производить продукции меньше того, что оно в состоянии делать. Обычно при планировании немалую роль играли, если можно так выразиться, интуитивно-волюнтаристские факторы. Хозяйственник, как правило, просил побольше ассигнований, министерство и Госплан отвечали ему, что, мол, обойдешься и меньшим. Сходились где-то посередине. У нас же все стало заранее ясно: есть экономически обоснованный норматив – исходя из него и планируй. Имея детально разработанные долгосрочные планы, все наши производства, и заводы-филиалы отчетливо видят перспективы своего развития на целое пятилетие вперед, и все они экономически заинтересованы в улучшении своей работы. Созданные благодаря всему этому наработки, результаты экономического эксперимента АвтоВАЗа исключили десятилетиями сложившуюся обезличку, а, говоря проще, равнодушие того, кто исполняет по отношению к тому, кто над ним начальствует, тем, кто это решение доводит до его сведения. Вертикаль административного управления, поставленная с ног на голову, пирамида стала возвращаться на свое предписанное природой человека место. Практика показала, что разные заводы-филиалы АвтоВАЗа и технологические обособленные производства работали по-разному, с разным напряжением, с разным подходом к использованию резервов – одни все выкладывали, другие кое-что придерживали. Однако главный конвейер уравнивал всех. Нужны были какие-то новые стимулы в оценке конкретного трудового вклада на всех – уровнях – от завода в целом до бригад и отдельной личности. Не годится, если премия конструктора, который работает над перспективной моделью, зависит от того, сколько машин изготовлено в текущем месяце. Неправильно, когда работник ремонтной службы премируется за качество готовых автомобилей, в то время как он должен думать о другом – о том, как обеспечить необходимые условия для безотказной работы оборудования. И снова вопрос – как, скажем, оценить месячную

работу того же конструктора, результаты труда которого скажутся нескоро? Как определить интенсивность умственной деятельности, способствующей ускорению технического прогресса? Вопрос непростой. И ответ на него следовало искать в повышении качества и конкурентоспособности новой машины. Что такое конкурентоспособный автомобиль? Помимо его технических достоинств, это еще и автомобиль, который вовремя попал на внешний рынок. То есть машина, отвечающая всем требованиям не вчерашнего, а именно сегодняшнего, а лучше завтрашнего дня. И чтобы она не успевала устареть, сроки технической подготовки и освоения массового производства должны быть предельно сжаты. Такая задача перед АвтоВАЗом и стоит: сократить весь процесс подготовки производства – от идеи машины до передачи ее потребителю – с нынешних восьми-десяти до пяти лет. Сейчас экономисты ВАЗа работают над определением критериев неформальной оценки труда конструкторов, технологов, различных категорий служащих, работа которых не связана непосредственно с получением, сиюминутного продукта. Критерии эти должны быть понятными для каждого из них».

Многое в этом тексте связано с обычной для того времени журналистской публицистикой, как бы приглашая к тому, что «попробуйте вы тоже». В ответ была тишина. Лучше работать, как привыкли.

Вообще-то именно эту проблему – усиление чувства личной сопричастности к общему делу – считали мы тогда для объединения одной из ключевых. Эксперимент круто повышал роль руководителя производства, который теперь должен быть ответственным за судьбу средств, которые ему вручены. Как он ими воспользуется? Сколько высвободит при этом людей? Купит ли эту лицензию или выгоднее – другую? Как скажется новшество на качестве продукции? Какую экономическую отдачу всё это даст? Вопросов возникало много, хлопот у руководителя ожидаемо прибавлялось, но ведь и работать становилось интереснее. Новый подход к работе – самостоятельность, инициатива, ответственность – ничего не мог дать в принципе, если суть его не довести до всех производственных звеньев. Поэтому сразу после постановления правительства мы добивались, чтобы каждый цех, участок, конструкторское бюро, бригада, каждый на своем рабочем месте – конструктор, технолог, станочник – знал основы хозяйственного эксперимента и был заинтересован в высокой эффективности своего труда.

Кстати, нам помогали учёные. Не каждое предприятие может похвастаться тем, что его лекционные аудитории посещали и выступали там академики Абел Аганбегян, Леонид Абалкин, Степан Ситарян, Станислав Шаталин и некоторые другие. Как я уже отмечал, их приезд на завод обычно был связан с актуальным рассказом о состоянии экономики

страны и наиболее заметных экономических проблемах. В частности, Абел Гезевич Аганбегян, возможно, первым в стране и именно на АВТОВАЗе, публично заявил о процессе тревожного затухания роста валового внутреннего продукта и других экономических ресурсов СССР, начиная с 8-й и в последующих пятилетках. Подобная учеба руководящего состава завода «из первых рук» была как глоток свежей воды в повседневных заботах о производстве. Особенно важным было то, что этих корифеев экономики слушал линейный состав, что было чрезвычайно важным для успешного продвижения эксперимента до рабочих мест.

Газета правильно писала: «Быть может, стоит подумать о повсеместном доведении до сознания каждого рабочего, что, например, если он поднял с пола валяющуюся десятикопеечную деталь, то тем самым он не только сберег для государства определенные материальные ценности, но и на пять копеек увеличил фонды своего предприятия».

Вазовцы, наверное, еще и не представляют в полной мере, сколько сложностей и неожиданностей предстоит встретить на этом неизведанном еще в практике социалистического хозяйствования пути. Быть первопроходцами, конечно, трудно, но зато и почетно. Наши работники гордятся доверием, которое оказало им государство, поручив проведение нового экономического эксперимента в объединении АвтоВАЗ. Это станет хорошей школой хозяйственного воспитания – и не только для нашего коллектива».

Мне и в ту пору, и потом много раз задавали вопрос – не был ли этот эксперимент простым плодом мечтателя с берегов Волги, пытавшегося соединить вековые традиции западного промышленника с устоями и обычаями социалистического хозяйственника, всегда исполнявшего только предписанные ему сверху решения? И да, и нет. Да – потому что за спиной стояла поддержка всемогущего Госплана СССР, о новой, более интенсивной, но интересной жизни и работе мы мечтали. Нет – потому что взаимодействие с плановой системой в целом и по обеспечению материальными ресурсами в частности оставалось прежним.

Однако труд не пропал даром: Совет Министров СССР от 28 января 1985 года принял Постановление № 97 «О дальнейшем развитии экономического эксперимента по расширению прав производственного объединения «АвтоВАЗ» министерства автомобильной промышленности в планировании и хозяйственной деятельности и по усилению его ответственности за результаты работы».

В чём историческая роль АВТОВАЗа в масштабах страны того времени, и о чём мало вспоминают во время нынешнее? Это постановление в совокупности с другими

мерами дало самый первый, самый начальный толчок к последующим преобразованиям административной системы управления не только в отрасли, но и в стране.

В самом деле, если предприятие наделяется такими необычными правами и ответственностью, то какова же тогда роль министерства? Какова роль союзных ведомств – Госплана, Госснаба и т.д.? Какова же роль государства? Если сформированная система хозяйствования для АВТОВАЗа была столь привлекательна, то почему она оказалась такой только для него? Вопросы закономерные, но и ответы на них вполне убедительные.

Во-первых, я уже писал ранее, что АВТОВАЗ и его система хозяйствования и управления обладали исключительно высоким, относительно других в автопроме, интеллектуальным потенциалом. Восприимчивость и настойчивость в разработке и освоении многообразных экономических нововведений зарекомендовали себя в стране. Как следовало из постановления правительства, главное в эксперименте - не льготы и преимущества по сравнению с другими, а ответственность за настоящий технический прогресс на производстве, за жизнедеятельность многотысячного коллектива. Но не только этим было продиктовано эксклюзивное решение правительства.

Во-вторых, любое предприятие даже одной отрасли производства имело свои, ранее сформированные в базовом периоде родовые особенности, которые необходимо было учитывать в каждом отдельном случае при утверждении экономических нормативов. Технически это было трудно реализуемо. Был риск того же управленческого бюрократизма и субъективизма только уже не ежегодно, а раз на 5 лет, но последствия могли быть ещё хуже, так как речь шла о долгосрочном планировании. Нужно было находить общий знаменатель, приемлемый для любого предприятия, независимо от его природы и системы функционирования. Иными словами, нужно было готовиться к переходу на рыночные условия хозяйствования и новую налоговую систему, общую для всех.

Но надо ответить и на другие вопросы. «Известия» популярно и подробно объяснили суть вазовского эксперимента, публично и убедительно рассказали, как можно уйти от всеобщих, опутавших предприятия, указаний сверху, создать новую среду обитания. Почему в этот сложный период – начало 12 пятилетки – ни один руководитель, включая именитые советские предприятия, не проявил интереса к этому эксперименту? Почему ни один полномочный представитель других предприятий не побывал на АВТОВАЗе с вопросом: «Как вы это сделали?». Почему только бывший директор Уралмаша, к тому времени председатель Совета Министров СССР Н.И. Рыжков не только проявил инициативу, но и дал этому эксперименту всесоюзную путевку в жизнь?

Думаю, что ответ на эти вопросы напрашивается только один – руководители, управленцы, просто обычные люди отвыкли от свободы и самостоятельности, от личной ответственности за принимаемые решения: «пусть всё идет своим ходом, сверху виднее».

Никто не заинтересовался экспериментом. Никто не хотел свободы, хозяйственной самостоятельности. Не было в этом личной и профессиональной потребности. Устраивало то, что было. Потому что это складывалось десятилетиями, было впитано с молоком матери, было в мозгах с рождения: есть царь, и есть холоп. Государственная монополия на экономику уничтожила желание быть собственником, даже мелким, и сейчас в том числе. Крестьяне, которых освободили от крепостного права в 1861 году, не знали, что им делать с этой свободой. И многие из них мечтали о возврате старого порядка. Тем более, что было много помещиков разумных, которые защищали крестьян. Трактора у крестьянина нет, лошади нет. Есть надел земли, а что он с ним будет делать без механизмов? Исторически Россия не была подготовлена к принципам экономической самостоятельности, как системе жизнедеятельности. Вертикаль советской власти уничтожила у крестьянства, а потом и у пролетариата любое желание инициативы. Оттуда родилась и поговорка: «Инициатива наказуема». Спустя много времени, состояние экономики СССР пришло к потребности сформировать многоукладную экономику, объявить частную собственность. Но как это сделать в масштабе страны – никто не знал. Наш вазовский эксперимент показал, каким могло бы быть начало этого пути. Но сила инерции оказалась сильнее.

Не дремала и номенклатурная бюрократия, которая видела в переустройстве общества личную угрозу себе. Она не дала развиваться вектору реформы «снизу», запретив анализ, обобщения и инициативы дубовыми дверями научных кабинетов. Пошли схватки между депутатами Верховного Совета, министрами, учеными. Масла в огонь добавили «импортные» специалисты. Молчали только директора, к которым реформа относилась напрямую, и которые шли навстречу ей, как быки на закланье. Или просто пережидали, как стихию, в полудрёме.

Помню, в первой половине 70-х годов мне пришлось совершить много поездок по регионам России и союзным республикам, где я выступал с лекциями, и с помощью наглядных пособий необъятных размеров в присутствии местного партийного и хозяйственного руководства убеждал лидеров промышленности в жизненной необходимости внедрения на их предприятиях принципов вазовского хозяйствования. В подавляющем большинстве случаев мои горячие, на протяжении двух с половиной часов, убеждения были «гласом вопиющего в пустыне». То, что я наблюдал, например, в Грузии, скоро стало общим местом: в задних рядах пили чачу, в середине зала уютно спали, в

передних рядах толкали друг друга локтями, чтобы не впасть в сон перед глазами президиума, в котором я также не обнаруживал энтузиазма. Так мы проехали не только Грузию.

Однако праздник и на АВТОВАЗе длился не долго. Технология перестройки испытала на прочность все предприятия, и многие не выдержали испытания. Спустя уже пять лет, в марте 1990 года, те же «Известия» напечатали статью «Хозрасчет. Остановка в Тольятти», где, в частности, говорилось: *«Про полумиллионный город Тольятти наш знакомый зарубежный журналист сказал: «Это город для машин...». Тольяттинский же АвтоВАЗ, где 120 тысяч человек выпускают ежегодно 730 тысяч легковых автомобилей, не похож ни на что. Ни на завод, ни на город. И если мы называем цифры: больше 500 гектаров общей площади, больше 200 километров конвейеров, 500 автоматических линий, то не из восторга от примышленного гигантизма, нынче не модного, а чтобы читатель поверил: впечатляет. О недолгой истории ВАЗа, в том числе, о его трех хозрасчетных принципах – самофинансировании, самокупаемости, самоуправления, о том, как они пробили дорогу, уж столько написано, что белых пятен вроде бы не осталось. Мы лишь напомним, что ВАЗ родился не сам по себе, а появился на стыке двух разных систем, разных экономик: плановой и рыночной. На определенном этапе их диалог подошел к тому, что если первая, заставив людей затянуть пояса, первой же запустила человека в космос, то вторая, не особо спеша в космические дали, во многом обошла первую на земле. В частности, в автомобилестроении. С учетом этого, обе стороны, как пишут в протоколах, пришли к соглашению, что первой нет смысла гнаться за соперницей, а лучше купить у нее громадный завод легковых автомобилей по последнему (на тот день) слову техники. Завод-эталон! Само Правительство установило объем затрат на этот объект, само следило за ходом важной стройки, определило практически каждый из пятисот заводов-поставщиков металла, резины, пластмасс, комплектующих узлов и деталей. Само заботилось, чтобы автодетище ни в чем не знало нужды. Но, увы, даже власти и влияния Правительства доставало далеко не всегда – и тогда завод был вынужден посылать в министерства, ведомства и к поставщикам своих толкачей, просителей, ходатаев.*

Так, являясь довольно высоким техническим достижением одной рыночной системы, АвтоВАЗ был вмонтирован в другую, командно-административную, в которой, нет, чужеродным не стал, но попал в самый центр противоречий. Начать с того, что рынок рынку рознь. Одно дело – внутренний, на который ВАЗ даёт больше половины продукции, и где в течение вот уже двадцати лет очередь на «Жигули», «Лады», «Нивы» и «Самары» не убавляется, и другое – западный, где не потребитель томится в очереди, а

десятки, сотни фирм бьются за его, потребителя, расположение. На внутреннем рынке АвтоВАЗ был и остался чемпионом, на западном же его место весьма скромное. Дело тут не в Вазе самом по себе, а в той системе, в которой он работает. Скажем, надо освоить новую модель автомобиля. Рождается она в научно-техническом центре Вазы. О квалификации здешних дизайнеров свидетельствует простой сюжет: недавно, познакомившись с их старыми работами, отложенными в свое время как «пробы пера», представители английских, японских фирм так высоко оценили эти «пробы», что пожелали тут же приобрести их. Квалификация вазовских конструкторов, технологов, рабочих, думается, не ниже, чем у дизайнеров. Но дело опять-таки не в них. Точнее, не только в них, а в том, что освоению каждой новой модели предшествовало постановление Правительства. Его же надо подготовить, согласовать каждое мероприятие, затраты на него в соответствующих министерствах, ведомствах, включая «родной» автопром, норовивший урвать часть выделяемых средств для себя, для других предприятий отрасли. Не дремал на страже госбюджета и Минфин, срезавший затраты без всякой пощады. По кому прежде всего была практика подобных «усекновений»? По коллективу. По его жилищным, социальным программам – остаточный принцип, он и есть остаточный. Но и производству доставалось не все из намеченного первоначально. Со своей стороны и смежники вносили коррективы в создание модели, недополучив достаточно средств на обновление производств, они вынуждали конструкторов вносить в модель все новые изменения, приспособлявая ее к своим, как правило, устаревшим технологиям. В итоге, вылетавшая от дизайнеров белым лебедем, модель появлялась на рынке мало того, что с запозданием, так еще и в оципанном виде. Казалось бы, Ваз тем самым если не вырвался из объятий командно-бюрократической системы, то значительно ослабил ее, получил больше простора для инициативы, маневра – своими же средствами. ...Получил. И в целом вроде бы сумел использовать новые возможности. Так, всю пятилетку он работает стабильней, чем другие предприятия отрасли. Сам работает. Без опеки министерства. Сам – лишь с частичной бюджетной помощью – строит научно-технический центр, где будут создаваться новые модели машины для всей отрасли. Сам – без постановлений Правительства – готовится к выпуску новой модели. Немалые сдвиги и в социальной сфере: вазовцы больше стали строить жилья, детских учреждений, столовых, магазинов. Обеспечили свою медсанчасть современным импортным оборудованием. Надо материально поддержать местную милицию в борьбе с несудами и коррупцией – для Вазы нет проблем. В торговой сети объединения лучше, чем у соседей, с продуктами и товарами – они закуплены за счет части прибыли, в том числе валютной. Все эти сдвиги очевидны. И все они вроде бы

помогают понять, от чего ВАЗ ушел и к чему пришел благодаря «трем С». Но это – в общих чертах. Не трогая других вазовских реальностей нынешнего дня. А тронуть их придется. Ну, скажем, такую: какой ценой дается ВАЗу он, этот нынешний день? Проблема смежников вообще обострилась до крайности. Четыре года назад, в самом начале эксперимента, отношения с поставщиками можно было регулировать чисто административно: в Тольятти приглашали генерального прокурора, прокуроров всех городов и областей, где размещаются партнеры ВАЗа, директоров этих предприятий, и начинался разнос, заверения в духе «будет сделано». Нынче, с переходом на экономические методы, прокуроры на ВАЗ уже не ездят, зато привычной стала картина: вертолет на заводском дворе, готовый лететь за тридевять земель за партией срочно нужных деталей – только бы не встал главный конвейер. Во избежание его остановки арендуются мощные «Русланы», а теперь уже здесь всерьез говорят о необходимости создать свое летное подразделение. Сегодня только авиаперевозки обходятся в семь миллионов рублей, ложась на себестоимость, а что завтра? У начальника смежных производств объединения на столе длинные перечни: одни – дефицитов, угрожающих ВАЗу, другие – то, в чем нуждаются смежники. В каждом списке десятки, сотни наименований. Договорная дисциплина слабеет, поставки на сплошных нервах. Вот проходные сцены: Московский завод АТЭ-2, чтобы обеспечить ВАЗ партией коммутаторов, вынужден был обращаться в детский магазин «Пионер». Из заблокированного Еревана надо было срочно доставить партию резиновых ковриков, но как довести их с завода в аэропорт, если в Ереване не хватает бензина? Тут же, ночным рейсом в Ереван направили бочку. Порой вазовцев подpiraет так, что приходится недостающие комплектующие детали и узлы срочно заимствовать в центрах авто-сервиса. Что ни за двадцать предыдущих лет ВАЗа, ни за пять последних ничуть не изменилось, так это невозможность ни выбрать поставщиков, ни сменить их. Монополия, закрепленная некогда централизованно, сохраняется, несмотря на пропаганду прямых связей. Причем, многие «монополисты» сами находятся в положении бедственном: оборудование, вконец изношенное, перегружено заказами других автомобильных заводов. Что делать с такими «монополистами»? Штрафовать? Раздевать? Но это, опять же, значит - останавливай и собственный конвейер. И АвтоВАЗ не находит другого разумного выхода, как помогать бедолагам-смежникам своей валютой в приобретении новых импортных технологий, подтягивая партнеров до современного уровня. То есть, вчерашнее централизованное перераспределение средств между предприятиями сменилось прямым «соседафинансированием». Закупаемые за рубежом комплектующие тоже дорожают. Короче говоря, установленного на

пятилетку норматива в сорок процентов валютных отчислений ВАЗу едва хватает на текущие расходы. А ведь надо еще закупить оборудование: прессы, штампы, многое другое для выпуска новой модели – «десятки». Если отказаться от ее освоения, сделать передышку на одну пятилетку, то это будет означать безвозвратную утрату позиций на мировом рынке. Вот почему встал вопрос: увеличить нормативы валютных отчислений на собственные нужды. Иначе ни самофинансирования, ни самоокупаемости не будет».

Но вся эта печальная картина развернулась на АВТОВАЗе уже в моё отсутствие, когда спустя полных 17 лет с момента приезда в Тольятти, в октябре 1985 года, я не устоял перед настойчивым требованием Н.И. Рыжкова и перешел на работу в аппарат Совета Министров СССР. Завод, ставший заметной частью моей жизни и судьбы, я оставлял с прочной уверенностью в том, что для работы в условиях последовавшей перестройки управления экономикой решение правительства о проведении на АВТОВАЗе крупномасштабного эксперимента по самофинансированию, самоокупаемости и самоуправлению скажется наиболее благоприятным результатом.

На этот раз, в отличие от предыдущего решения правительства по пропаганде опыта АВТОВАЗа, эксперимент был не пропагандистским пожеланием использовать передовой опыт работы, а юридически правомочным для всех органов управления правительственным документом, действие которого никто не мог отменить.

Начав работу в правительстве, я занялся разработкой непосредственных решений о перестройке экономики в стране. Поэтому не имел возможности проследить за фактическими событиями на АВТОВАЗе и за тем, как он развивался в условиях реализации эксперимента и вступившего в действие в 1987 году «Закона о государственном предприятии (объединении)», инициатором и соавтором которого я стал.

Место и роль этого закона в реформировании экономики страны оказались незаслуженно задвинутыми на задний план. Энтузиастам перестройки понятие Государственное, казалось, изначально противостоит всей логике реформы, откровенно тормозящим ее ресурсом. Эти впечатления, безусловно, формировали импортные консультанты, которые по определению не владели основами плановой экономики, ее достоинствами. Что касается отечественных энтузиастов, поставивших исключительно на монетарный путь реформирования, то здесь, как мне представляется, сказались отсутствие элементарного понимания сложных взаимообусловленных процессов непосредственно в процессе производства.

Большевистский наскок был так же опасен, как и необоснованное промедление в принятии необходимых мер. И, как теперь хорошо известно, понадобилось десятилетие

труднейших испытаний для советских людей, в конце которых во весь рост стала задача: сделайте, что угодно, чтобы прекратить бесконечные очереди за пакетом молока.

Когда я занялся редактированием монографии «АВТОВАЗ на рубеже эпох» (в 2005 году, в канун 40-летнего юбилея Волжского автозавода), то обратился к своему бывшему преемнику А.И. Ясинскому, к тому времени уже ушедшему на пенсию, с просьбой письменно удостоверить фактическое состояние дел на АВТОВАЗе в условиях эксперимента во второй половине 80-х годов. Решение правительства по проведению эксперимента на АвтоВАЗе и было нацелено на этот переходный период в реформировании экономики. Финансовые ресурсы из дохода АвтоВАЗа согласно постановлению Совмина должны были в автоматическом режиме оставаться в ведении коллектива. Его продукция на рынке имела непосредственную оценку в советской и зарубежной валюте, без всякого бартера. Развитая фирменная сеть продаж автомобилей через станции техобслуживания позволяла без задержек получать финансовые результаты. Почему же АвтоВАЗ вместе с другими оказался в коллапсе.

Я получил от Александра Ибрагимовича его версию, его трактовку событий перестроечного периода истории АВТОВАЗа. Надо оговориться, что с некоторыми его выводами и суждениями я категорически не согласен, но сами его рассуждения чрезвычайно важны для осознания тех коренных изменений, что происходили на заводе и в стране. Поэтому представляю их в авторской редакции.

Ясинский тоже отмечал, что *«история Волжского автомобильного завода («ОАО АВТОВАЗ») должна исследоваться не по парадной методологии. Её (истории) задача - отнюдь не как открытая или скрытая реклама ВАЗа и его руководителей, хотя маркетинговые элементы в ней могут быть. История ВАЗа должна ответить на вопросы не только причин взлета в 1966 – 1986 годах: об этом периоде жизни ВАЗа имеется обширнейший газетный и телевизионный материалы, требующие лишь научного уплотнения. Главное – найти корни втягивания ВАЗа в затяжной системный кризис, в котором он находится по сей день. Как мощное, высокоорганизованное предприятие попало в хроническое банкротство, в котором пребывает более 10 лет?»² Выдержит ли ВАЗ предстоящий напор международной смертельной конкуренции при скором вступлении России в ВТО, когда рухнут все заградительные барьеры, сооруженные против конкурентов? Хватит ли выработанного в советские (социалистические) времена сильного иммунитета против новых хворей и заразы, приносимых так называемым «рынком», под которым скрывается оголтелая война супермонополий?*

² Текст писался в 2004-2005 гг. Публикуется с полным сохранением авторского стиля. – Ред.

Первые зародыши грядущего падения автомобильной империи с именем «ВАЗ» родились еще в советские времена. «Распределение» автомобилей по «фондам» республик и областей, по предприятиям и последующая продажа их по спискам гражданам, породила теневой рынок с массовой спекуляцией. Более 40% «рыночного фонда» (официальное название!) тут же перепродавались посредством «комиссионной» торговли. Конечно, сделки заключали продавец и покупатель тет-а-тет, и комиссионер лишь ставил свои печати и штампы на бланках «установленного» образца. Средняя разница между реальной и государственной розничной ценой составляла около 3 тысяч рублей. Вся эта схема находилась вне поля зрения государства. Конечно, государство об этом было очень хорошо осведомлено (ВАЗ даже публично ставил об этом в известность через публикации в журнале «ЭКО», получил положительные отклики, были даже разборки в Госнабе, Минфине и Минторге СССР в 1975 году), но никаких решений по «идеологическим» соображениям принято не было.

В итоге мимо государственной и вазовской касс, но за госпродукцию, проскочило не менее 12 млрд. долларов. А ВАЗ всё это время голодал от нехватки финансовых ресурсов на развитие, в том числе техническое. Иными словами, и государство, и ВАЗ профукали еще 4 ВАЗа со всей инфраструктурой. Такова идеологическая цена сусловщины, основы распада социалистической системы СССР. Нет никаких сомнений в том, что введение в 70-е годы рыночных отношений в сфере торговли и сервиса спасло бы страну от последующих финансовых и социальных потрясений.

Нехватка финансовых ресурсов породила дефицит запасных частей и мощностей по техническому обслуживанию автомобилей в стране. А это стало фундаментом, на котором было выстроено здание блатизма и коррупции, что давало пищу для сатириков и кинорежиссёров. Здесь в полной мере был развит рынок, но рынок теневой, бесконтрольный и дикий с залезанием в сферы госуправления, особенно в республиках Закавказья и Средней Азии. Обратным ходом коррозия разлезалась на аппарат АВТОВАЗа.

Ещё одним фактором, определившим будущие изменения на ВАЗе, стало массовое пребывание за границей тысяч и тысяч работников на стажировках, приемке оборудования, проектировании завода, закупках и т.д. Это предопределяло частичные изменения моральных, психологических и социально-политических качеств людей, по большей части незаметных для них самих, но заложенных в подкорке.

Всё, что было заложено в советское время, начало быстро проявляться в период перестройки (1986-1991гг.). Общесоюзные лозунги: «Давите на директоров снизу, а я буду сверху», возрождение революционного избрания командиров, помноженное на

контрреволюционное «Долой комиссаров!» стало лейтмотивом жизни трудовых коллективов. «Вся власть – трудовому коллективу!» - лозунг, ставший главным в последней трети восьмидесятых годов на ВАЗе. Появившаяся демократическая пресса и другие СМИ смаковали и подстрекали бунт на заводе. Начались забастовки, бесконечные пикеты как на самом заводе, так и в городе. Особенно усердствовали состоящие на учёте в психдиспансерах хронические больные, но не из числа диссидентов.

Шла поголовная «охота на ведьм» - руководителей всех рангов. На конференциях трудовых коллективов вывешивались стенды с фотографиями «дач», то есть, садовых домиков размером в 24 кв.м., но с архитектурными наворотами, трактовались как необузданная роскошь. Ревизовались все закутки, где питались начальники, «распределители» и т.д., и т.п. В 1988 году генеральный директор Валентин Иванович Исаков на следующий день после своего шестидесятилетия в расцвете сил ушел на пенсию. Завершилась полная деморализация коллектива³, потеряны все и всякие ориентиры, дисциплина потеряна, расплодилось сотни центров влияния.

Началось разложение аппарата управления – это выразилось в департизации. Парткомы не знали, что делать. Приехавший на совещание секретарь ЦК КПСС Е.К. Лигачёв (собрались руководители парторганизаций, советов трудовых коллективов и профкомов) никакого – разве что отрицательного – впечатления не произвел, но выслушал массу критики. Выборы нового руководителя АВТОВАЗа вылились в межпроизводственные интриги и грызню, что еще больше разлагало коллектив.

Избрание Каданникова генеральным директором поменяло морально-политический климат на заводе в худшую сторону. Не имея эрудиции, проницательности и определенности В.Н. Полякова в решении проблем и вопросов, не имея железной воли, твердости и жизненной мудрости (мужицкой мудрости) В.И. Исакова, Каданников постоянно вилял из стороны в сторону, расхолаживал в работе высшее и среднее звено аппарата управления, постоянно проявлял политические колебания, что дезорганизовывало все сферы работы завода. Более или менее ему удавалось наладить контакты в сфере светской жизни, к работе завода отношений не имевших. Он был подвержен влиянию многих вневазовских людей, носивших, как правило, отрицательный характер (Березовский).

Имея нерешительный характер, боялся всяких рисков, что в годы «великого перелома» были неизбежны и необходимы. Все остальное обрекало ВАЗ на неясное ожидание, застой и самотек. В конце концов, всё завершилось самым печальным

³ Подчеркнуто (как и в последующих случаях) автором записки - Ред.

образом. ВАЗ терял самоуправление, за которое взялись криминальные лица и группировки.

Венцом организованного и морального разложения ВАЗа стало двоевластие на заводе администрации и Совета трудового коллектива (СТК). Побудительной причиной явилось объявление Верховным Советом РСФСР суверенитета России и начавшаяся жестокая борьба за собственность и юрисдикцию ВАЗа как российского предприятия, лишение его статуса союзного. Руководство ВАЗа пыталось сохранить верность Союзному правительству, основная, быть может, подавляющая часть коллектива, опьяненная «свободой» России, стала на сторону российского правительства. СТК стал самостоятельно работать в правительстве России над судьбой завода, главным образом по проблемам собственности. Десятки эмиссаров правительства России постоянно ошивались на заводе, занимаясь подстрекательской деятельностью. СТК носился с идеей передачи завода в собственность трудового коллектива, российское руководство, не желая ссориться с очень активным коллективом, поддакивало ему, но решений не принимало. В начале 1991 года состоялась конференция трудового коллектива по выработке решения о собственности завода, на которой «боролись» две концепции - администрации и СТК.

На конференции присутствовали представители союзных и российских органов управления и множество СМИ. В ходе жарких дебатов было выплеснуто множество самых различных мнений, оскорблений, инсинуаций. Журналисты радовались и злорадствовали, предвкушая близкую победу демократической толпы над тоталитарным руководством завода. Но все закончилось для большинства неожиданностью: конференция, в конце концов, приняла программу, нет – схему преобразования ВАЗа, предложенную администрацией. Правда, планам администрации тоже не суждено было состояться. На дворе стоял распад СССР, полный государственный суверенитет России, Чубайс со своими теориями и правилами приватизации и личным руководством приватизацией производственного объединения «АвтоВАЗ». В ту начальную пору не газовики, не нефтяники, не металлурги всех цветов были на слуху и глазу новых хозяев страны, а именно АвтоВАЗ.

Переоценка российских ценностей предстояла еще. ВАЗ удержал от полного организационного коллапса и морального разложения привитый в советские времена мощный иммунитет поляковских принципов управления. Поэтому производственный блок завода работает успешно до сих пор с небольшими отклонениями от проектных параметров.

Что касается социального и финансового блоков, то они разлетелись вдребезги частью под влиянием внешних обстоятельств, частью из-за ошибок и просчетов появившихся «топ-менеджеров», частью и большей частью – из-за новой «рыночной» категории – неудержной алчности новых капиталистов.

С образованием акционерного общества и по решениям государства жилищно-коммунальный комплекс был у завода изъят с плачевными последствиями и для комплекса, и для работников завода. Завод был лишен части собственности в других сферах социальной деятельности: детские сады, детско-юношеские спортивные школы, медицинские учреждения, торговая сеть и т.п. С экономической точки зрения потерь не было, напротив, завод избавлялся от непрофильных расходов. Но это ударило по патерналистскому характеру предприятия, по знаменитому «вазовскому» патриотизму, завод становился чуждым работникам местом нещадной эксплуатации. Отчужденная социальная сфера начала разваливаться. Наступил морально-психологический кризис с разрушительными последствиями для самой производственной деятельности. Можно себе представить, что самые голодные годы перестройки ВАЗ обеспечивал товарное покрытие фонда оплаты труда промышленными, продовольственными товарами и услугами на 70%! И всё это рухнуло. Правда, с развитием свободного рынка надобность в заводских услугах отпала, но отрицательный морально-психологический эффект остался.

Наиболее разрушительные последствия ликвидации «социализма» наступили в финансовой сфере завода. Категорически нельзя согласиться с тем, что с переходом на рыночные отношения ВАЗ попал в хроническое банкротное состояние (из которого не может выйти до сих пор) из-за чрезмерного налогообложения. И в советское время уровень налогообложения был для завода очень высок: только налог с оборота в розничной (продажной) цене автомобиля составил свыше 60%. Что в рыночных условиях обрушилось на завод, так это штрафные санкции и пени, многократно превышающие суммы недоимок. Сами налоги не превышали 30-35% выручки.

Поэтому истоки потенциального банкротства ВАЗа следует искать в субъективной сфере его менеджмента. С приватизацией эффективный собственник на ВАЗе не появился. Напротив, разложившийся и деморализованный высший менеджмент ВАЗа оказался его собственником. Он (менеджмент) создал ряд персональных фирм (АФК, АВВА, ИФК), которые правдами и подлогами завладели контрольным пакетом акций. Управляли процессом присвоения акций руководители «ЛогоВАЗа» Б.А. Березовский и Н.А. Глушков, не чураясь уголовных методов. Пользуясь глупостью и некомпетентностью председателя совета директоров В.В. Каданникова, эта

сладкая парочка обирала завод еще в период горбачевских реформ. Через «ЛогоВАЗ» шла массовая закупка автомобилей «ВАЗ» по дешевке и перепродажа их по рыночным ценам. На этом «ЛогоВАЗ» украл у ВАЗа сотни и сотни миллионов долларов. Благодаря стяжательству, некомпетентности и глупости Каданникова, Березовский превратился в олигарха №1 и ярого антироссийского врага.

Провалы ВАЗа в финансово-экономической политике хорошо иллюстрируются отношением к экспорту. В условиях СССР экспорт был необходим как спасение от валютного голода государства и как финансовой базы за рубежом для содержания агентуры КГБ и финансирования компартий. В этой связи заведомо убыточный экспорт автомобилей в западные страны поддерживался правительством за счёт так называемых дифференцированных валютных коэффициентов, по группам и видам продукции, что позволяло ВАЗу иметь рентабельный экспорт (в 1992 году рентабельность составляла 21%). С ликвидацией этих коэффициентов экспорт стал убыточным в размере 30%. В условиях свободного рынка и, тем более, учитывая бесперспективность безубыточной конкуренции ВАЗа на западных рынках и в Восточной Европе, следовало немедленно отказаться от экспорта (в кредит на 6-8 лет!), спасаясь от банкротства, и имея крупный неудовлетворенный спрос в рублевой зоне, причем высокорентабельный.

А 15 лет никакими причинами необъяснимый экспортный азарт (кроме недоумия и криминальных) нанес государству и заводу ущерб, по меньшей мере, в 15 млрд. долларов. И хотя сейчас рубли хорошо конвертируются в доллары и евро, ВАЗ продолжает экспорт, пусть и в минимальных размерах (до 100 тысяч штук в год).

Огромный ущерб ВАЗу нанесли внедренные искусственно бартерные расчеты с поставщиками и подрядчиками. От бартерных сделок обогащались огромные массы чиновников на заводе, в фирмах-посредниках, на предприятиях-поставщиках, в финансово-бюджетной системе. Тезис о том, что бартерные расчеты были вызваны нехваткой платежных средств – рублей – несостоятелен. ВАЗ производил конечную продукцию, автомобили и запасные части, реализуемую за наличный расчет населению, то есть, на выходе сидел на наличных рублях, имея при этом собственную сеть продаж на 111 станциях техобслуживания в 89 регионах страны. Следовательно, проблема состояла в «доставке» наличных денег на расчетный счет ВАЗа. Сделать это было просто через систему Сбербанка РФ по договорным отношениям. Соответствующие схемы предлагались. Вместо этого была внедрена коррупционная схема. Годовая (квартальная, месячная) программа автомобилей распределялась по дирекциям и управлениям на «оплату» поставок и платежей в бюджет, каждый «фондодержатель»

обзаводился собственным дилером, далее вступал в действие дилер поставщика. Промежуточный посредник – бандитские группировки, поделившие между собой завод: диспетчерскую службу от запуска автомобиля на главный конвейер до накопительной площадки и отгрузки. Сфера вазовского управления на собственном заводе ограничивалась только изготовлением автомобилей. Такая схема распространялась на изготовление и поставку запчастей.

Кроме этого, была создана антивазовская территориальная структура сбыта. При наличии обширной фирменной сети ЦТО и СТО по всей стране 84% автомобилей (!) продавалось в трех точках: Тольятти, Самара, Москва. Создавались видимость перепроизводства, не востребоваемости автомобилей, цены искусственно занижались, ВАЗ предоставлял неоправданно высокие скидки.

По расчетам, делавшимся в те годы (1996 г.) ВАЗ от бартера, векселей и посредников терял свыше 400 млн. долларов в год, а за всю рыночную (бартерную) эпоху – свыше 6 млрд. долларов.

За эти годы на деньги ВАЗа настроено сотни частных предприятий (хоть какая-то польза), тысячи коттеджей вокруг городов Тольятти, Москва, Самара и т.д. В итоге все это за счет зарплаты рабочих и служащих, за счет технического развития, за счет гибели социальной сферы коллектива, за счет пенсий как выплачиваемых, так и будущих.

То ли от неорганизованности маркетинговой службы, то ли по злему умыслу ВАЗ, как правило, сильно запаздывал в корректировке (повышении) цен на автомобили для дилеров. Такое отставание составляло 2-4 месяца по срокам и 10-30% по уровню. Так накапливались потери на выручке в десятки и сотни миллионов долларов.

Результатом всего изложенного ВАЗ впал в состояние хронической неплатежеспособности и нес невероятно большие потери по уплате штрафов, пени и неустоек, превышавших суммы основного долга. И так десятилетие. На начало 2004 года финансовые обязательства АВТОВАЗа составляли 72,6 млрд. рублей и почти втрое превышали финансовые активы (24,8 млрд. руб.), то есть, «чистые» долги составляли 1,7 млрд. долларов (акционерный капитал 981 млн. долларов).

Такое положение крайне опасное накануне вступления России в ВТО⁴ на крайне невыгодных условиях. Гибнуть при ВТО будут многие не сырьевые отрасли и, в первую очередь, автомобилестроение. ВАЗ к таким условиям не готов ни финансово, ни технически».

⁴ Всемирная торговая организация (ВТО) (англ. World Trade Organization (WTO)) – международная организация, созданная в 1995 году с целью либерализации международной торговли и регулирования торгово-политических отношений государств-членов.

Так А.И. Ясинский оценил обстановку на АВТОВАЗе и вокруг него в период перестройки, во время действия эксперимента, и после 1990 года.

Но ведь никто не отменял (!) решение правительства СССР по проведению этого эксперимента. Похоже, на АВТОВАЗе никто и не встал на его защиту.

С чем-то из написанного в анализе А.И. Ясинского можно согласиться, если учесть, что этот наш заочный разговор был в 2006 году, а события и выводы о них относятся, прежде всего, к начальному этапу перестройки и рубежу 90-х годов, когда автор записки был не сторонним наблюдателем, а действовавшей, причем, ключевой фигурой в руководстве АВТОВАЗа.

Конечно, в отдельных случаях имела место спекуляция автомобилями и в советской стране (а когда её не было?), бесспорно и то, что в это сложное для АВТОВАЗа время стало теряться командное руководство, сформированное В.Н. Поляковым. С молчаливого согласия членов совета директоров оказалась совершенно неопределенной роль самого Полякова на заводе. Имели место серьезные просчеты в финансировании подготовки и постановки на производство новых моделей автомобилей. Фактор конкурентоспособности был потерян окончательно и надолго. И не только по причине отсутствия финансовых средств.

Многие активные участники перестроечных событий на заводе хорошо помнят то время и тех героев и имеют возможность определить к ним свое отношение, свое видение проблем, на переломном этапе истории АвтоВАЗа. Этот перестроечный период в истории завода, где свою роль сыграли отцы и матери, будет весьма интересен и молодому поколению.

Уже самостоятельно занимаясь анализом истории и экономики предприятия в ходе подготовки монографии «АВТОВАЗ и его время», я постарался на основе разных источников, в том числе и архивных, нащупать (лично для себя, в первую очередь) ту череду действительно важных факторов, которые сыграли свою исключительную роль в «убиении» уникального вазовского эксперимента. Это привело меня к главному выводу: никто в руководстве объединения не встал на защиту положений экономической системы на АвтоВАЗе, обусловленной наиболее благоприятными условиями ее функционирования.

Усилия были направлены в другую сторону, кто прав, кто неправ. По существу борьба шла за власть.

На поставленный вопрос нет ответа и в недавно презентованной книге о Ясинском, в которой красочно, публицистически описано то время.

Были, правда, и внешние причины.

Первое. Министерство и центральные плановые органы ни разу не соблюли установленный правительством норматив отчислений от выручки в свободно конвертируемой валюте. В 1986 году АВТОВАЗ, как выяснилось, заработал 163 млн. инвалютных рублей, 40-процентное отчисление от которых в бюджет предприятия должно было составить почти 65 млн. рублей. АВТОВАЗ получил лишь 19,5 млн.

Второе. Отпустив АВТОВАЗ на «вольные хлеба», государство «забыло» через деятельность Госплана и Госснаба увязать работу предприятий-поставщиков с нуждами главного конвейера завода. Новые модели автомобилей включались Госпланом в государственный план разработки и внедрения новой техники, а все составляющие автомобиль детали, агрегаты и материалы в план не включались. Так, в 1985 году министерство химической промышленности не выделило смежникам АВТОВАЗа 102 термопласт-автомата, что повлекло за собой срыв поставок пластмассовых деталей для ВАЗ-2108.

Третье. Начиная с 1987 года, министерство автомобильной промышленности превратилось, по сути, в один из ведущих объективных факторов торможения перестройки хозяйственного механизма АВТОВАЗа.

Один лишь пример. На протяжении целого ряда лет объединение обеспечивало поставки многих деталей и комплектующих изделий другим заводам отрасли. Пока государство, пусть и по остаточному принципу, финансировало развитие АВТОВАЗа, ситуация не принимала критического характера. Но в условиях самофинансирования эти поставки стали приводить фактически к разукомплектованию его мощностей. Для выполнения заданий Минавтопрома (повторюсь, безвозмездно) по многим деталям организовывалась трёхсменная работа, что делало практически невозможным нормальный ремонт оборудования.

И, наконец, неразрешенные, застарелые проблемы в стране с материально-техническим снабжением. В 1987 году АВТОВАЗу не запланировали, не выдали 32 тысячи тонн металлопроката, 10 тысяч тонн продуктов химии и нефтехимии. Не выделены фонды на 146 позиций запчастей, в том числе для экспортных поставок. Как рассказывал мне Валентин Иванович Исаков, сводки дефицита можно было читать часами. Переведя предприятие на самофинансирование, плановые органы «забыли» ранее принятые решения Совета Министров СССР о централизованном финансировании закупок сырья, материалов и комплектующих изделий по импорту за счет валютных отчислений министерств-поставщиков и обязали предприятие все закупки оборудования и материалов делать только на новых условиях, за счет валютных отчислений от реализации

собственной продукции. Естественно, что планирование новых фондов развития предприятия такой «забывчивости» не предусматривало.

Возвращаясь к процитированному выше документу, нельзя не отметить, что оценки Ясинским того, что случилось на АВТОВАЗе и вокруг него, всё же носят характер митинговой удали, категоричных лозунгов уличных демонстраций протеста, о которых он сам так образно говорит. Непонятно, каким образом достаточно глубокий и спокойный аналитик позволил втянуть себя в банальную драку. Ведь правда была во многом на его стороне, и я уверен, он не был одинок на заводе. Я полагаю, что в силу излишней принципиальности в оценке обстоятельств, связанных с перестройкой на заводе, и личного неумного характера («я сказал, а вы как хотите!»), а так же увлечение митинговой популярностью в коллективе А.И. Ясинский вошел в противоречие с точкой зрения бывшего тогда руководителем АВТОВАЗа В.В. Каданникова, что стало одной из причин самоотставки.

А что же остальные? Почему неудовлетворенный состоянием дел в организации руководства объединением, В. Н. Поляков вынужден был высказывать своё отношение к происходящему бывшим своим заместителям, до недавнего времени - членам совета директоров АВТОВАЗа - в частных закрытых разговорах? Некоторые специалисты на заводе считают, что здесь не обошлось без участия третьей заинтересованной стороны.

Ясности в разрешении поставленных вопросов у меня пока нет.

Когда о том времени был задан вопрос еще одному моему бывшему соратнику, Владимиру Щербакову, работавшему в правительстве в конце 80-х – начале 90-х годов, тот с горьким сожалением сказал: *«Конечно, многие процессы оказались разбалансированными. И налицо была абсолютно неработающая милиция, «крышующая» это всё. Вот сколько народу на ВАЗе поубивали в это время! И большинство из них те, кто мешал этому разбою. Потому что людей, которые помогают этим заниматься – их то зачем убивать?.. Борис Березовский – по-своему гениальный человек – он умеет находить общий язык с совершенно разными людьми. Например, начиналось всё очень красиво – ведь что такое «ЛогоВАЗ»? Это - совместное предприятие с итальянцами по логистике, которое должно было помочь, во-первых, провести полное перевооружение центра запасных частей, создать совершенно новые продукты, во-вторых, помочь создать дополнительно 50 или 70 центров технического обслуживания и продажи автомобилей ВАЗ по всей стране. Это та идея, с которой Березовский, будучи ещё просто профессором, ходил по инстанциям. И для этого было создано совместное предприятие, и именно под это попросили разрешения у правительства беспроцентно ввезти какое-то количество импортных автомобилей (в кредит, разумеется – они ничего*

не покупали), с тем, чтобы всю выручку пустить на модернизацию производства и строительство центров - то есть, пошлины и налоги аккумулировать на специальных счетах, с тем, чтобы на эти деньги строить автосервисы по всей стране. Понятно, что организаторы многих уговорили «пообедать» на этом деле, а кого не уговорили, те вдруг обнаружили себя на иных должностях, или с ними ещё что-то произошло... Печальной была даже не собственно криминальная составляющая, а то, что в лихие девяностые многие из тех, кто наживался на продукции Волжского автозавода, поступали по принципу: «что не съем, то понадкусываю». К «Жигулям» в 90-е годы относились как к полезным ископаемым – понятно, что мы ничего не вложили в формирование нефти или угля, а только в их добычу. Конечно, была знаменитая AVVA. С ней всё сложно, и сейчас почти невозможно разобраться, что там точно было – одни утверждают, что это с самого начала жульническая схема по выкачке денег у населения, другие говорят, что шанс всё-таки был. Фактически к тому времени всё руководство АВТОВАЗа назначалось и снималось AVVA – но это одна точка зрения. А другая точка зрения основывается на том, что это был бы частный завод на базе имеющегося. Много говорили, много рассуждали, но при этом всё остаётся не до конца понятным... Шанс создания нового производства всё-таки был».

Многие ожидания конца 80-х и 90-х годов прошлого века, увы, не сбылись. И благоприятная атмосфера на АВТОВАЗе, созданная в связи с эксклюзивным решением правительства о проведении экономического эксперимента и принятым затем Законом «О государственном предприятии», не смогла противостоять наступившей в стране разрухе. Разруха, как теперь хорошо известно, наступила в результате, во-первых, непоследовательного проведения экономических реформ и, во-вторых, одномоментного в исторических рамках распада СССР по политическим мотивам. Эти события уже, казалось, достаточно полно исследованы и учеными-политологами, и экономистами, и историками, но по поводу и без него продолжают будоражить поколения современников.

Повторим еще раз. Приоритет хозяйствования на АВТОВАЗе в 90-е годы был бездарно утрачен. В этом есть определённая доля вины и тех руководителей завода, кто до сих пор продолжает называть себя «команда Полякова».

Вся эта политическая и криминальная напряжённость вокруг него заметно отвлекала силы и средства от выполнения основной задачи – сохранить устойчивый темп выпуска автомобилей и, в конечном счете, комплексный экономический потенциал крупнейшего в гражданской промышленности страны объединения. Приватизация АВТОВАЗа завершилась весьма своеобразной, закольцованной формой собственности, позволившей, с одной стороны, сохранить единство промышленного комплекса, но, с

другой, лишило его перспективы развития производства и участия в международной конкуренции на равных.

Пришедшее к власти в начале 90-х годов новое руководство Российской Федерации было озабочено исключительно монетарными способами восстановления экономики страны и определения пути ее дальнейшего развития. И очень долгие годы при отсутствии взвешенной национальной промышленной политики АВТОВАЗ, чья деятельность по-прежнему (хотя и в иных масштабах) носила федеральный, государственный характер, был предоставлен самому себе.

По совокупности изложенного можно подвести определенные итоги.

Уроки ВАЗа

Многие люди, особенно старшего поколения, мои ровесники, сохраняют убеждение в том, что советское доперестроечное время остается более привлекательным, чем нынешнее. Бесспорно, что социальная защищенность значительной части соотечественников была в то время более убедительной, устойчивой и надежной.

Кроме того, духовная жизнь, нравственный климат, убежденность и преданность идее социализма были не сопоставимо выше и глубже чем нынешняя среда обитания. Это уже относится к подавляющему большинству ныне здравствующих, даже материально обеспеченных современников, о чем свидетельствуют русские нобелевские лауреаты за границей и там же многие тысячи специалистов наиболее активной части нашей страны. Вспоминаю один эпизод из больничной жизни в 70-х годах (палата в институте травматологии после ДТП в Прибалтике) с генералом в отставке Н.В. Пупышевым, лечившем со мной в палате так же после застарелой травмы ногу. На мое замечание о том, «что собственно привнес тов. Сталин в науку о социализме, не имея в прошлом базового образования?» последовала реплика: «Если Вы, Петр Макарович, будете так отзываться о тов. Сталине, я с Вами прекращаю разговаривать». Убежденность в своей правоте была беспредельная. Вот нам бы сейчас такую веру! И это вовсе не частный случай, так думают и верят многие соотечественники живущие рядом с удовлетворенными нынешним временем.

Естественно спрашиваю себя, почему же все то полезное и превосходное, что было сделано на ВАЗе для высокоэффективного труда коллектива так мало заинтересовало других?

Это один и, возможно, главный урок ВАЗа: амнезия к переменам, неверие в их возможность и результаты, что во многом характерно для нынешнего времени. Эта инерция мышления утвердилась уже в третьем поколении от октября 1917 года. Пусть выводы сделает каждый для себя.

Нынешнее поколение вазовцев вместе со всей страной живет в другой среде, других социально-экономических условиях, преодолевая современные неблагоприятные обстоятельства, сложившиеся не по их вине. Надеюсь, что со временем многое изменится. Разумеется, к лучшему. А беспристрастные оценки дней нынешних сделает следующее поколение. Начинающие свой жизненный путь молодые люди должны глубже и внимательнее всматриваться в прошлое. Не только в силу доброй восточной мудрости – следовать примеру старших – но ради сохранения и умножения всего разумного, что было в этом прошлом.

Давайте подведем некоторые итоги.

Волжский автомобильный завод, как крупнейший в стране производственный комплекс, явился детищем той самой, отвергнутой в начале 90-х годов прошлого века, командно-административной системы управления народным хозяйством в одной из самых развитых стран мира, детищем Советского проекта, начало которому положил Октябрь 1917 года. Было бы наивно полагать, что плановая система была насквозь порочна, как это представляется многим ныне авторитетным людям. Пройдя по жизни всю вертикаль от предприятия до правительства страны, смею утверждать, что как всякая обоснованная и отработанная многолетней практикой система, она обладала необходимой устойчивостью и сбалансированностью во всех ключевых звеньях. Свидетельством тому является возросший к 60-м годам экономический потенциал СССР и социальный уровень жизни советского народа.

Но прочно устоявшаяся административная система со временем окончательно законсервировалась. На АВТОВАЗе целое десятилетие с 1975 по 1985 год хозяйственная система подавала слабые импульсы, сигналы о необходимости модернизации экономической составляющей в промышленности страны, нового осмысления системы управления экономикой. Слабые импульсы, потому что с одной стороны коллектив продолжал работать устойчиво и ритмично. График выпуска автомобилей ежедневно выполнялся вопреки различным негативным внешним обстоятельствам. В меру возможностей (имею ввиду выделяемые капиталовложения) осуществлялось модернизация линейки автомобилей.

Этот период в условиях все возрастающего торможения в экономике страны объединение АвтоВАЗ набранного темпа в своей работе не испытывало. Никаких видимых отрицательных изменений ни в производстве, ни в сбыте автомобилей, ни в личной жизни не было.

С другой стороны руководство объединения все чаще и все больше испытывало недостаток государственных (а иных не было) инвестиции в обновление производства государственного предприятия, отставание от мирового автопрома становилось все более зримым и все более опасным.

Ныне хорошо усвоено и многократно описано то положение, что центром консервации общественного развития именно в этот период стала формальная идеология коммунистической партии, включая ее органы в центре и на местах. Многое в этой идеологии перестало восприниматься и даже отторгалось. И как следствие состояние государства и его власти охарактеризовали в народе весьма ёмким русским определением

– «застой». Время правления Л.И. Брежнева в последние годы его жизни вообще можно считать потерянным для страны.

Кое-что в промышленности и, прежде всего, в оборонных отраслях, в военно-промышленном комплексе продолжало развиваться и совершенствоваться, ибо этот период времени был наполнен в мире духом «холодной войны». Пытался не отстать в развитии и автопром страны, организовав строительство КамАЗа в Набережных Челнах. Активное содействие его зарождению оказал в правительстве страны авторитет всё того же моего первого учителя – Александра Михайловича Тарасова.

АВТОВАЗ, исполнивший свою миссию по беспримерному сооружению комплекса, по освоению его проектной производительности и обеспечению высочайшей эффективности производства, пытался в этот период как-то модернизировать линейку моделей автомобилей, но до их выпуска дошла только одна новая модель – «Нива», а так же конструкция переднего привода. Директор АВТОВАЗа по экономике и планированию настойчиво, но безуспешно пытался тогда дополнить осуществленные в начале семидесятых годов нововведения, усилить экономические стимулы для системного повышения эффективности производства и перспективы развития.

Вспоминаю, как однажды пригласил на АВТОВАЗ участников международного семинара в составе наших учёных и США. От Академии наук СССР руководили семинаром академик Тигран Сергеевич Хачатуров и Борис Захарович Мильнер, видный сотрудник института США и Канады, а со стороны учёных США - профессор Юджин Юрецки, руководитель вычислительного комплекса Нью-Йорк Сити Университета и группа ученых.

Дискуссия на семинаре шла вокруг проблем управления производством с целью обеспечения его высокой эффективности. После моего выступления о необходимости непрерывного и настойчивого совершенствования экономической организации производства, критического анализа причин отставания от мирового автопрома, профессор Юрецки спросил Мильнера: «Как ты считаешь, кого можно противопоставить в качестве оппонента с американской стороны господину Кацуре во время нашей очередной встречи в Штатах?». Обменявшись мнениями, они сошлись на кандидатуре г-на Фуллера, в то время вице-президента Дженерал Моторс. Подобная оценка моей настойчивости была для меня, разумеется, лестной. Этот эпизод я привёл лишь для того, чтобышний раз вспомнить печальную для России истину: «Нет пророка в своём отечестве». Не состоялся он в то время и на АВТОВАЗе.

Тогда же, благодаря устойчивой работе завода, бюджет страны даже при безразмерно возросшем вино-водочном производстве, получал за счет наших автомобилей

более одного процента, кроме валютной выручки. Однако поступательное движение АВТОВАЗа по восходящей было прервано.

Как я уже отмечал, ни «стахановское движение» до войны, ни псевдоускорение под лозунгом «Пятилетку - в четыре года» в послевоенное время (как более организованные формы трудовых починов), ни лозунг-призыв к ускорению научно-технического прогресса, объявленный в 80-х годах с трибуны партийного форума, не дали результатов. В 60-х годах была сделана попытка осуществить так называемую «косыгинскую» реформу и, в частности, организовать работу промышленности на основе использования научно-обоснованных нормативных сроков окупаемости капитальных вложений в качестве ориентира для разработки проектных заданий для вновь вводимых предприятий. Такие нормативы были установлены для каждой отрасли промышленности. В машиностроении они составляли 5 лет, в металлургии и сырьевых отраслях – 7.

Нигде они, разумеется, не достигались.

АВТОВАЗ в этот период с его крупномасштабными объемами работ превзошел нормативы освоения проектной мощности завода менее чем за 4 года. Конечно, это стало событием в народном хозяйстве страны. Поэтому идея придать нововведениям на АВТОВАЗе общенациональное государственное звучание имеет свою историческую логику.

Уроки АВТОВАЗа как раз и свидетельствуют о том, как непросто было пробиться сквозь плотную завесу противоречивых лозунгов в попытках преодолеть сложившиеся традиции и то, как необходимы были коренные преобразования.

Историки, а вместе с ними и экономисты-управленцы, обстоятельно не исследовали вопрос об истоках зарождения всеобъемлющей государственной экономической власти, власти, которая в 20-х годах прошлого столетия первоначально сформировалась в политической сфере, в борьбе с контрреволюцией и ее проявлениями (здесь всё более-менее ясно), а затем перешла на экономику. Казалось, в начале 30-х годов социализм в стране состоялся, большевистская партия воспринималась подавляющим большинством как мать родная. Но, несмотря на уникальные территориальные масштабы государства, на опыт об образованных В.И. Лениным еще в первый период Советов совнархозов с территориально-распределенными полномочиями, власть всё прочнее закреплялась в центре, на верху и, в конечном счете, сосредоточилась в одних руках, стала выражением одного мнения.

Это не историческая данность, присущая социалистическому укладу по рождению. Принцип «демократического централизма» в строительстве социализма появился в 20-х годах. На самом деле он означал, с одной стороны, сквозную централизацию власти и, с

другой стороны, формальную демократию в виде Конституции советских республик и Советов народных депутатов как символов народовластия. Он не получил демократического наполнения в современном понимании. Известно, где на самом деле находились центры власти и их влияние на структуру управления в государстве и на экономические процессы. Это наследие было приостановлено только вместе с «перестройкой» и ликвидацией гегемонии КПСС.

Ныне мы понимаем, что противопоставлять социалистическое соревнование в его разнообразных формах реальной конкуренции, как движущей силе развития производства, было делом безнадежным. Говорят, был случай, когда японская делегация, посетившая одно из наших передовых предприятий, спросила его руководителя, указывая на заводскую доску почета: «Этих людей разыскивает полиция?» А ведь эта доска многие годы была отражением общественного признания заслуг человека в трудовом коллективе.

Совокупность новых организационных и экономических решений на АВТОВАЗе в сочетании с высоким профессионализмом команды руководителей заложили основу такой системы управления, которая позволила на пределе использования производственных мощностей завода организовать его безупречно ритмичную и безотказную работу в течение многих последующих лет. Система хозяйствования на АВТОВАЗе, достигнутые здесь впечатляющие результаты, безусловно, были образцом для подражания, но не стали им.

Напомним, что в результате разработанных и осуществленных на Волжском автозаводе экономических нововведений:

- трудоемкость базовой модели автомобиля ВАЗ-2101 составила 61 нормо-час и была на 30% ниже аналогов;
- выработка продукции на одного работающего была выше, чем в целом по автопрому СССР на 20 %;
- удельный вес ИТР и служащих в составе промышленно-производственного персонала составил 14,1% против 20% по автопрому СССР в целом;
- себестоимость автомобиля не превысила 2 тысячи рублей, что позволяло установить более доступную розничную цену автомобиля;
- капиталовложения в завод на проектом режиме работы, включая валютные затраты, окупались ежегодно.

Масштабные показатели - высочайшая окупаемость вложений в сооружение АВТОВАЗа и эффективность его производства - не могли остаться незамеченными. В 1973 году в порядке возможного использования положительного опыта АВТОВАЗа этот вопрос был заслушан на заседании Совета Министров СССР.

Накануне министр автомобильной промышленности А.М. Тарасов позвонил председателю Госкомтруда А.П. Волкову с предложением изменить намеченный регламент докладов – ведь оба они были назначены докладчиками по этому вопросу. Буквально в день заседания Тарасов позвонил первому заместителю Председателя Совмина К.Т. Мазурову, который в отсутствие А.Н. Косыгина вёл заседание, с предложением заменить указанных докладчиков и поручить сделать основной доклад заместителю генерального директора АВТОВАЗа Кацуре. Вероятно, это было правильно, поскольку многие нюансы, связанные с разработкой и применением новых методов организации управления производством, организации труда и материального стимулирования коллектива, требовали специальных знаний и объяснений.

Доклад на Совете Министров получился для меня успешным, о чём можно судить хотя бы по тому, как некоторые отраслевые министры в последующем просили более подробно рассказать о вазовском опыте на заседаниях коллегий их министерств. А ведь я выступал в Кремле впервые, и сразу на высокой трибуне, да ещё при таком представительном собрании участников – министров и руководителей республик.

Затем специально нами разработанная программа распространения методов хозяйствования АВТОВАЗа была заслушана и одобрена на заседании секретариата ЦК КПСС и на специально организованном семинаре первых руководителей ведущих предприятий различных отраслей промышленности непосредственно уже на заводе, в Тольятти. Была так же организована постоянно действующая выставка «Опыт ВАЗа» на ВДНХ СССР. Прошла её демонстрация и в некоторых союзных республиках и регионах. Нужно отметить, что в порядке тщательно выверяемой в тот период процедуры моя фамилия в качестве руководителя экономической службы АВТОВАЗа была отмечена в передовой статье газеты «Правда». А это по тем временам много стоило – разумеется, не с точки зрения личной славы. Нет, дело в другом – это было полезно для дела, так как служило аргументом признания и «заверенности» всего, что мы делали на предприятии, старшими партийными товарищами.

Перед заседанием секретариата ЦК КПСС Аркадий Иванович Вольский, один из руководителей Отдела машиностроения ЦК, «крепкий хозяйственник», в прошлом воспитанник ЗИЛа с присущей ему деловитостью и обстоятельностью прибыл с коллегами на АВТОВАЗ. Повесив на стул в моём кабинете свой пиджак, сказал: «Ну, а теперь давай обобщим всё то, что вы здесь наработали, как опыт хозяйствования Волжского автомобильного завода, для представления руководству ЦК КПСС».

Его работа в Тольятти действительно продолжалась в течение многих часов, заканчиваясь часто за полночь с приглашением для беседы ведущих руководителей и

специалистов завода. В результате был представлен соответствующий доклад для секретаря и члена Политбюро ЦК КПСС Михаила Андреевича Сулова. Кстати сказать, Сулов сам непосредственно бывал на АВТОВАЗе, обстоятельно знакомился с производственными процессами и руководящим составом завода, беседовал с рабочими. В решении ЦК были сделаны необходимые рекомендации партийным и хозяйственным органам в республиках, областях и краях СССР для использования опыта АВТОВАЗа.

С целью пропаганды вазовского опыта на завод были приглашены примерно 400 руководителей ведущих предприятий различных отраслей промышленности. На семинаре был представлен мой доклад, а так же все необходимые табличные и графические иллюстрации, изготовлены соответствующие печатные пособия.

Кстати, вспоминаю о том, как мы успешно «разрулили» ряд трудно преодолимых нюансов в организации ознакомления участников семинара непосредственно с технологией и организацией производства непосредственно на площадке завода. В условиях действующего производства, когда заводские «проезды» ежеминутно пресекают десятки автокар и другой напольной техники, проблему эту решить было не просто. В результате был найден оригинальный способ: выделено 100 товарных автомобилей по 10 штук в группе, и таким образом 10 групп автомобилей, в каждом из которых разместились четыре участника (10 автомобилей – 40 участников), последовали с нашими испытателями за рулем с интервалом 15 минут по всем цехам завода. На узловых технологических участках, начиная от литейки и кузницы, через сварку, окраску, механические цеха и сборочные конвейеры были организованы кратковременные остановки каждой группы, в ходе которых руководители соответствующего производства давали краткое пояснение сути технологического процесса и организации производства. Таким образом, с интервалом в 15 минут заводскую территорию пересекали 100 автомобилей без единой остановки производства. Это тоже произвело впечатление на участников семинара.

Систему хозяйствования на АВТОВАЗе я изложил в ряде авторских работ, а также в научных работах, написанных в соавторстве с другими специалистами, в ряде книг и брошюр, вышедших под моей редакцией⁵. Результатом этих публикаций стало научное и прикладное обобщение, представленное в Учёный совет Московского Государственного Университета им. Ломоносова на соискание ученой степени доктора экономических наук. Совет в составе 13 человек проходил под председательством академика Хачатурова с участием известных в стране ученых Попова, Егиазаряна, Шаталина и других. Защита диссертации длилась более четырех часов. Друзья намекнули мне, что, по крайней мере, уж один-то черный шар по сложившейся традиции, а, может быть, и несколько

⁵ См. раздел книги «Приложения от редактора» - Ред.

диссертанту будут обеспечены. Когда счетная комиссия (председателем её был Станислав Шаталин) объявила результаты тайного голосования, все тринадцать из тринадцати голосов были «за».

Мне было особенно приятно, что итоги голосования озвучил один из «отрицательных» оппонентов, который на заседании Учёного совета сказал: «Мы всегда слушаем здесь сообщения соискателей, которые только обещают на основании своих выводов существенное продвижение научных результатов в практику жизни, что, как правило, не достигается. В данном случае, соискатель представил всё наоборот. Вначале сделал то, что мы здесь обсуждали, а затем попросил дать ему оценку».

Сразу отмечу, что основные выводы диссертации легли в основу представленных материалов в Комитет по Государственным премиям СССР в области науки и техники.

Конечно, вполне закономерно встаёт тот же вопрос, почему при таком внимании со стороны государства и реально полученных, высоких экономических результатах работы одного из крупнейших промышленных комплексов страны, опыт АВТОВАЗа не получил должного распространения и применения на других предприятиях. Полагаю, главных причин было три. Обозначу их сжато ещё раз.

Первая – вазовцы, как я уже отмечал, начинали эту работу, когда коллектив еще не был связан с традиционными подходами, особенно в организации и оплате труда, не сложилось еще система работы, имевшая место на других предприятиях. Так, один из руководителей Московского автозавода имени Лихачева сказал мне: «Попробовал бы ты поговорить даже с небольшим коллективом рабочих участка у нас на действующем производстве, которые имели сравнительно низкие тарификационные разряды, но, благодаря применению сдельной оплаты труда, получали максимально возможную заработную плату!». Таких, сложившихся десятилетиями, рабочих мест в СССР было, разумеется, много. И нужна была политическая и хозяйственная воля, нацеленность партийных и общественных организаций на проведение преобразований, которые, бесспорно, давали более высокую эффективность и результативность работы предприятия, но неизбежно проводили к социальным проблемам. Желających идти на возможный риск социальных конфликтов не оказалось.

Вторая причина заключалась в низкой отработке проектных экономических решений предприятия. Начиная от объема выпуска продукции, который аргументировался более-менее точными расчетами, все последующие экономические характеристики в технических проектах предприятий были более чем условны. Таким образом, отсутствовал прочный ориентир на основе технически обоснованных расчетов, к которому необходимо было стремиться. Это были крупные издержки социалистического

проектирования, которые потом ложились в основу системы планирования производства. Отсутствовала так же и подготовка специалистов соответствующей профессии в вузах.

На самом деле, чтобы применить в частности систему организации и оплаты труда АВТОВАЗа на других предприятиях, требовалось по существу провести полную инвентаризацию всех норм времени на применяемые на производстве технологические операции. Привести их в соответствие с программой выпуска продукции и фактического по техническому уровню состояния оборудования и инструментов.

В мировом автопроме действовала и продолжает действовать весьма привлекательная система постоянного обновления производства и продукции, суть которой, как я отмечал ранее, состояла в том, что, исходя из оценки рыночного спроса на предлагаемую модель автомобиля и конкурентной цены на нее, рассчитывался объем необходимых капиталовложений и текущих затрат, включая затраты труда. В последующем, если автомобиль удовлетворял спросу, был конкурентоспособен, затраты в виде прибыли от его продаж возвращались на фирму. При этом, если объем производства данной модели оказывался большим, чем предусмотрено по проекту, фирма получала дополнительную прибыль. В свое время, после Второй мировой войны, итальянский концерн «Фиат» и германский «Фольксваген» обогатились за счет выпуска дешевых микролитражных автомобилей Фиат-500 и знаменитого «Жука».

Ошибки в расчетах норм времени на операции и, в частности, количестве занятых работников на производстве исключались, так как это приводило к убыткам и, в конечном счете, банкротству фирмы. В советской плановой экономике механизм согласованного спроса и предложения на уровне предприятия исключался по определению. Таким образом, весьма слабая экономическая грамотность персонала предприятий в сочетании с отсутствием паспортных критериев эффективности производства и конкуренции на рынке сводили всю финансово-экономическую работу на предприятии к бюрократической формальности, к широко применяемому социалистическому соревнованию за выполнение заданий по выпуску продукции.

Наконец третья, и, очевидно, главная причина заключалась в том, что опыт АВТОВАЗа был лишь пожеланием, рекомендацией, он никого и ни к чему не обязывал.

И это при том, что потенциал влияния административно-командной системы на деятельность предприятия был чрезвычайно высок. Но при этом во всей вертикали директивного управления отсутствовали побудительные мотивы работать эффективно, а главное – не действовали механизма ее применения. Формально провозглашенные лозунги повсеместного использования хозяйственного расчета носили главным образом пропагандистский характер.

Вместе с тем, то обстоятельство, что необходимый комплекс работ мог быть осуществлен и в сложившихся, устоявшихся условиях, было подтверждено нашей работой на предприятиях-филиалах после включения их в состав АВТОВАЗа. Это Димитровградский (Ульяновская область) автоагрегатный завод, Белебеевский завод нормалей и метизов «Автономаль» (Башкирская ССР), Скопинский автоагрегатный завод (Рязанская область). На всех этих предприятиях был полностью использован опыт АВТОВАЗа. На каждый из заводов выезжала бригада наших специалистов и в течение нескольких месяцев осуществляла подробные расчеты норм времени технологических процессов и организации производства. Проводилась та же повсеместная перетарификация рабочих мест и работников с изменением системы оплаты труда. В необходимых случаях устанавливалось новое, более современное оборудование.

Следовательно, в основе своей вопрос использования опыта АВТОВАЗа лежал в иной плоскости, не связанной с тем, как и, что нужно было сделать. В экономике страны просто отсутствовала конкурентная среда, естественная борьба за свою нишу на рынке и безальтернативность результата работы в случае потери спроса. Интерес к опыту ВАЗа был не востребован, самой природой господствовавшей в стране плановой социалистической экономики. И это решило, в конечном итоге, системное отставание в уровне научно-технического прогресса в стране. В отдельной отрасли – в автомобилестроении – в частности попытки в бесконкурентной среде ликвидировать техническую отсталость предпринимали и А.М. Тарасов, и В.Н. Поляков. Но получилось это лишь в случаях реализации проектов строительства АВТОВАЗа и отчасти КамАЗа, то есть в условиях непосредственной совместной кооперации с мировым автопромом.

Такая ситуация – невостребованность опыта АВТОВАЗа – оставалась большим сожалением его первого генерального директора В. Н. Полякова. Неслучайно, выступая с поздравительной речью на праздновании моего юбилея в 2000 году (спустя почти 30 лет!), он сосредоточил свои мысли именно на этом обстоятельстве:

«...Волжский автозавод – это необычный период в истории страны. Потому что создалась обстановка, когда мы должны были использовать всё возможное из того, что было достигнуто мировой автомобильной промышленностью, и соединить это с условиями, которые были у нас в стране. ВАЗ – это система, которая коренным образом отличалась от существующей в стране системы, в том числе своими результатами. То, что было создано на ВАЗе, отличалось тем, что оно признавало только высочайшую эффективность, только высочайшую экономичность и реальную возможность купить автомобиль рабочему и служащему. И действительно, имея проектную себестоимость в 1950 рублей и продажную цену в 5500 рублей, эту машину мог купить любой рабочий и

любой служащий. Роль Петра Макаровича здесь - решающая. Нужно сказать, что эта система вкупе с остальным, что касается экономики, по существу не получила своего признания и не получила своего распространения. Несмотря на все усилия, которые предпринимал Косыгин и правительство. Директора предприятий знали о ней, знакомились лично, понимали и видели, что кроме в несколько раз более высокой эффективности, производительности при такой же зарплате, как у всех, нужно было давать более высокие результаты, в том числе, качественные результаты. Ибо экономическая система ВАЗа была направлена на качество. Господствующая тогда и сейчас сделная система оплаты не обеспечивает качество. Поэтому Волжский автомобильный завод ушел от этой старой системы. Вазовский опыт не был освоен страной потому, что опережал своё время. Был и второй этап, когда ВАЗом была разработана система собственного хозяйственного расчета, основанная на самофинансировании, самообеспечении и самоуправлении. Петр Макарович может гордиться тем огромным вкладом, который он внёс в развитие Волжского автомобильного завода. Волжский автозавод в течение 20 лет после своего пуска показывал невиданную экономическую эффективность – он окупал себя ежегодно, все затраты, которые были вложены в его проектирование, строительство и пусконаладку, он вернул государству с лихвой. Вклад огромный, вклад замечательный. Работа, которая под руководством Петра Макаровича была сделана, в значительной степени способствовала тому, что завод работал на высочайшем проектном уровне 20 лет и потом, ещё по инерции, 10 лет уже в других экономических условиях».

Вернёмся к формулированию уроков АВТОВАЗа.

Действительно, в первой половине 70-х годов, вопреки обычным внешним рассогласованиям на стыках отраслей, завод работал как часовой механизм и достиг высочайшей по тому времени эффективности производства. Однако после достижения проектной производительности по выпуску автомобилей и других проектных технико-экономических показателей на АВТОВАЗе практически прекратился рост объемов производства и началось (как и по всей промышленности) отставание в научнотехническом развитии от мирового автопрома. К АВТОВАЗУ стали применять те же методы управления и планирования, которые были присущи и консервной фабрике: основные показатели, в том числе, снижение металлоемкости, себестоимости продукции, рост производительности труда штамповались по среднеотраслевому уровню вне связи с техническим перевооружением производства.

В этот период, как и ранее, государство по общепринятой методике изымало подавляющую часть полученных предприятием финансовых ресурсов. Оставшейся части

- 8 копеек с рубля - было крайне недостаточно, чтобы поддерживать действующее производство и осваивать новые модели автомобилей. Финансовые средства для постановки на производство конкурентоспособных моделей необходимо было в каждом отдельном случае просить у правительства. Разумеется, они выделялись не в полной мере и не в те сроки. Согласование в правительстве вопросов строительства, подрядных работ, закупки нового оборудования, источников оплаты этого оборудования – на всю эту бумажную работу уходило порядка двух лет. Причём, это только на оформление документов. А в периоде освоения производства новых моделей волокитное согласование занимало до 40% всего срока. Это же было нелепо! 40% времени, отведённого на технический прогресс – на бумажные дела!

Высокотехнологичное производство АВТОВАЗа требовало непрерывного наполнения инвестициями, которое государство оказалось не в состоянии обеспечить. Фактически весь этот период был временем подготовки производства лишь модификаций базовых моделей: в феврале 1976 года началась серийная сборка ВАЗ-2106, только в 1980 году началось массовое производство ВАЗ-2105, конвейерная сборка ВАЗ-2107 началась лишь в 1982 году, к концу 1984 года удалось освоить и запустить в серию ВАЗ-2104. И только спустя 11 лет с момента принятия решения о создании переднеприводного автомобиля и 8 лет после начала разработки его конструкции, в 1985 году, накануне общего системного кризиса государства, с большим трудом был начат серийный выпуск ВАЗ-2108. А следующая, столь же перспективная, ключевая разработка – ВАЗ-2110 – началась рождаться в чертежах лишь в 1986 году, чтобы быть поставленной на производство спустя еще 10 лет. В силу недостатка бюджетных средств на модернизацию производства, стабильный выпуск первого советского внедорожника «Нива» начался фактически лишь с 1979 года, спустя 8 лет с момента разработки его конструкции.

В годы «застоя» внутренний потребительский рынок легковых автомобилей откровенно не волновал руководство планово-директивных органов СССР: производство, в принципе, было налажено, очереди жаждавших приобрести вазовский автомобиль казались бесконечными, а сам «народный» автомобиль прочно укоренился в статусе «дефицита».

Постановка на производство принципиально новой модели требовала многомиллионных затрат в свободно конвертируемой валюте. С другой стороны, поступление валютных средств в госбюджет и казну завода без своевременной постановки на производство совершенно новых автомобилей обеспечить было невозможно. В это же время зарубежные компании выбрасывали на рынок новые модели практически каждые 3-4 года. Вазовский экспортный потенциал на фоне свежих западных

разработок стал истончаться. Особенно на рынках капиталистических стран, где продажи «Лады» и «Самары» обеспечивали для госказны СССР свободно конвертируемую валюту. Так, начиная с 1982 года поставки на экспорт сократились на 16,3%. И даже начало поставок за границу в 1985 году первых партий «восьмёрки» не поправило ситуацию.

Нам хронически недоставало времени для своевременного выхода на рынок зарубежного потребителя. Общие потери АВТОВАЗа от снижения объемов экспорта за время до 1984-1985 гг. составили по некоторым расчетам около 250 млн. рублей (в исчислении тех лет). Задача роста дохода от экспортных поставок, которая всегда стояла перед АВТОВАЗом, требовала активного обновления модельного ряда. Для этого был необходим мобильный фонд финансирования технического развития производства, так как постройка на производство новой базовой модели требовала обновления технологического оборудования. Между тем, повторюсь, финансирование начиналось только после подписания специального постановления правительства, подготовка и согласование которого по всем директивным инстанциям и министерствам заводо-поставщиков занимали много времени. АВТОВАЗ в этой ситуации неизбежно запаздывал. Еще больше, на срок до 5 лет, запаздывали предприятия-поставщики.

Одиннадцатая пятилетка оказалась для экономики страны самой провальной, а фактическое отстранение в 1979 году главы правительства А.Н. Косыгина от рычагов управления экономикой и усиление застойных процессов во всех сферах советского общества привели к тому, что мощности АВТОВАЗа оказались исчерпанными: среднегодовой темп прироста продукции за 1981-1985 годы составил лишь доли процента, темпы прироста производительности труда снизились в 3 раза по сравнению с 10-й пятилеткой (1976-1980), показатели прибыли – в 6 раз. Возрастал и становился очевидным физический износ оборудования. Фактически замороженными оказались конструкторские разработки серийных моделей.

Под угрозой оказалась и главная составляющая бренда АВТОВАЗа – высшая экономическая эффективность производства. Завод стал скатываться к усредненным промышленным планам и заданиям и превращаться в «среднячка» в сравнении с ведущими мировыми автомобильными компаниями». В течение 20 лет после ввода в эксплуатацию ВАЗа плановая экономика с её прямым административным управлением товарными и финансовыми потоками, бесспорно, сдержала развитие предприятий, не позволила проявлять в полную силу преимущества, которые изначально были заложены в проект Волжского автозавода.

С этого времени, спустя десять лет после ввода в эксплуатацию последней трети очереди, начался отсчёт в системном отставании завода от уровня автомобильной

промышленности в мире. АВТОВАЗ продолжал держаться на плаву за счёт внутреннего рынка, ещё не избалованного импортными моделями. Но время критически поджимало.

Оглядываясь ныне на прошедшие годы, можно с уверенностью утверждать, что блестяще разработанный во всех частях проект Волжского автомобильного завода был не менее блестяще и в самые короткие сроки реализован коллективом завода. Во всех частях, кроме одной – накопление необходимых финансовых ресурсов для реального самофинансирования своей конкурентоспособности на внешних рынках, а ныне - уже и на внутреннем. Эта функция производственного процесса не состоялась.

Хозяйственная деятельность АВТОВАЗа в 12-й пятилетке в условиях проведения экономического эксперимента, который был исследован ранее, поначалу отличалась стабильностью и устойчивостью. Освобожденная от опеки, система управления предприятием вздохнула свободно. Четко были обозначены объемы и методы зарабатывания финансовых ресурсов, необходимых для конкуренции на равных с мировыми автомобильными фирмами. Конечно, эксперимент не был полным, он носил половинчатый характер из-за сильной государственной составляющей, очевидных перекосов в уровнях развития АВТОВАЗа и его поставщиков.

В последовавший переходный период, когда новые реформаторы провозгласили переход на рыночные отношения при сомнительной роли государства, в основном звене общественного производства начались неуправляемые процессы. Внутренняя логика перестройки прошла по неизведанному, «непредсказуемому» пути. Между тем большая Россия – это не западная Европа и не Америка с их традициями и историей, которые кому-то хотелось перенести в зеркальном отображении на сложившийся советский уклад. Произошло то же, что в свое время между Фиатом и ВАЗом при равной организации производства – принципиально разные социальные условия и методы работы в коллективе.

А пока мост между смежниками и АВТОВАЗом оказался со временем все менее устойчивым, с очевидными просветами и недоговоренностями. Время требовало синхронного обновления от всех участников процесса изготовления автомобиля. А они все чаще или срывали поставки, или поставляли некачественные материалы. Это привело к невиданным в ранней истории АВТОВАЗа фактам: до января 1987 года завод проработал с момента своего запуска 200 месяцев и впервые за эти 200 месяцев не выполнил производственную программу. Второй срыв выполнения плана сборки и сдачи автомобилей – в июне 1987 года. Завод работал с самолетов, с вертолетов, поставки шли прямо и сразу на главный конвейер. В том же июне сняли 55% автомобилей некомплектными. Больше половины. Потом их, конечно, доукомплектовывали. Но это

уже – не современное производство. Это – кустарная мастерская на промышленном дворе АВТОВАЗа. Установка деталей на конвейере обходилась в затратах в 5-7 копеек. Доукомплектование – в 30 (!) раз дороже. Включая оплату сверхурочной работы.

И крайне важным субъективным моментом, безусловно, подвергнувшим объединение дополнительному испытанию стала вынужденная отставка с поста министра автомобильной промышленности СССР В. Н. Полякова в октябре 1986 года.

Вокруг этого события наворочано много версий и гипотез. Не знаю всех нюансов этого события и я, несмотря на то, что к тому моменту уже ровно год работал в аппарате правительства. Очевидно одно, что решение об отставке Виктора Николаевича принималось на самых верхних этажах партийной власти. Министр Поляков никогда не отступал от того, что считал правильным, независимо от ранга оппонента. Даже, если это был оппонент из ЦК партии. Не исключаю, что одним из поводов стала откровенно негативное отношение министра Полякова к вопросу введения на предприятиях, в том числе и таких как АВТОВАЗ и КамАЗ процедуры государственной приёмки готовой продукции по типу военной приёмки на оборонных предприятиях. Это было одно из первых мероприятий времён Горбачёва в области промышленной политики. Позицию Центрального Комитета в сфере машиностроения обозначал и курировал на уровне аппарата Аркадий Иванович Вольский, руководитель отдела машиностроения ЦК. Решение об отставке Полякова состоялось, очевидно, не без ведома этого отдела.

По моему мнению, руководство Совета Министров к освобождению В.Н. Полякова не имело никакого отношения. Более того, надо сказать, что Н.И. Рыжков неоднократно требовал исключить прямое влияние заведующих отделами ЦК на заместителей председателей правительства, которые пытаются ими управлять, что, безусловно, было недопустимо. Отставка Полякова – это своеобразная проекция противостояния одной, более консервативной, группы Политбюро влиянию сторонников перестройки в другой части Политбюро.

Исследуя уроки АВТОВАЗа, должен отметить ещё одну, более глобальную его связь во времени с экономикой страны и управлением общественным производством. Используя технико-технологический и организационно-управленческий опыт мирового автопрома, АВТОВАЗ в первой половине 70-х годов впервые в области отечественного машиностроения вошел своим автомобильным брендом в большинство стран европейского и, частично, азиатского континента. Пусть эта доля на национальных рынках капиталистических государств была по началу незначительной, всего 1-2 %, но само это присутствие, а так же начало связанной с этим присутствием формирования торговой инфраструктуры - было весьма важно.

У руководства страны и отраслевых министерств в тот период было повсеместное и настойчивое желание зарабатывать свободно конвертируемую валюту. К сожалению, не было понимания того, как это сделать, отсутствовала государственная политика в этом наиважнейшем деле. Выйдя из участия в международной кооперации труда, после Второй Мировой войны, наша страна (за исключением редких эпизодов) к ней так и не возвратилась до последнего времени. Между тем, даже с точки зрения логистики географическое положение в центре Евразийского материка априори обеспечивало Советскому Союзу значительные конкурентные преимущества.

С начала 80-х годов экспортный потенциал АВТОВАЗа стал неуклонно сокращаться на внешнем, а затем последовал внутренний рынок. Этот процесс продолжался, что называется, на глазах в течение десятилетий, включая и нынешнее, постсоветское время. И лишь современный мировой финансовый кризис, наиболее глубоко сказавшийся на экономике России и автопроме прежде всего, вынудил президента страны «в полный рост» озвучить задачи модернизации экономики, освобождения ее от сырьевой зависимости, перехода к инновационной политике и внедрению нанотехнологий. У нас для этого есть все необходимые материальные ресурсы и талантливые кадры. К сожалению, так же в наличии - засилье бюрократического аппарата со всеми его коррупционными проявлениями и нечеткие правила участия государства в социальной рыночной экономике, что существенно сдерживает рост иностранных инвестиций в экономику России. Возможно, необходимо без стеснения начать осваивать опыт современной Германии, поставившей накануне нынешнего финансового кризиса на экспорт 70% своей машиностроительной продукции, или политико-экономическую концепцию развития экономики Китая. Важно, чтобы провозглашенные государством задачи модернизации не повторили судьбу ни чем не завершившихся призывов 30-летней давности к ускорению научно-технического прогресса.

Реформировать АВТОВАЗ в 80-е годы было трудно, но, тем не менее, возможно.

Наступившая «перестройка» с её разбалансированностью и импульсивностью реформ «спутала карты». Падать начали все. По-разному восприняли реформирование системы управления экономикой как в государственных структурах, так и в основном звене производства. Но это уже другие уроки, иной опыт выживания в другой социально-экономической среде обитания. И об этом в следующей главе. Что касается судьбы АвтоВАЗа, надеюсь, руководство страны определит необходимые меры по его возрождению

Таковы основные вехи в деятельности АВТОВАЗа и в моей работе на этом предприятии. Надеюсь, они заслуживают внимания современного поколения вазовцев.

Как надеюсь и на то, что мой анализ и выводы в целом совпадают с оценками того времени моими коллегами и соратниками, реально действовавшими на АВТОВАЗе в те годы.

Завершая главу об уроках АвтоВАЗа, следует изложенные ранее заключения и выводы непременно соизмерить с тем временем на рубеже XX-ого и XXI-ого веков. Переход промышленности и народного хозяйства страны в целом по существу из одной общественной формации в другую является беспрецедентным в истории эволюции мирового экономического (мы рассматриваем только этот аспект) развития. Наследие административно-директивной вертикали управления будет еще долго влиять на общественные процессы в современном так называемом переходном периоде. Читателю, желающему получить малую толику критической оценки нынешних на данном отрезке времени методов управления в стране можно рекомендовать статью в журнале Коммерсант-Деньги № 8 (865) за 27.02.-04.03. 2012 года. Но сколько бы ни публиковали подобных историй, в ответ получаем набор мыслей и идей в режиме до 2020, 30-ого, 50-ого годов нынешнего столетия. В походе за светлым будущим совсем недавно вы это проходили, все встает на круги свои.

Отвлекаясь непосредственно от темы настоящей книги, но памятуя об экономической взаимосвязи предприятия и государства следует, как представляется, ретроспективно оценить наше место в современном мире. Исторически антагонизм страны ко всем другим был заложен благодаря известной научной теории государства с первого дня его зарождения. За тем последовали планетарные события завершившие в конце века выход из влияния нашего отечества в начале государств членов СЭВ, за тем государств союзных республик и едва ли не распад федеральных республик России во время удержанный В.В. Путиным после беспредельной Ельцинской суверенизации.

Ныне опять наступают противостояния России и Запада по проблемам ПРО, цена которых, не смотря на некоторые заверения, огромна.

Нужен, очевидно, новый подход к проблеме, сложная, но неизбежная инициатива с одной и разных сторон. Под силу ли это современным руководителям или, как это часто бывало в прошлом, должны прийти другие. Время покажет.

В аппарате Правительства

В моей трудовой биографии всего пять последовательных ступеней, из которых сложилась «карьерная лестница»: Минский тракторный завод (1954), Белорусский Совнархоз (1962), Минавтопром СССР (1966), АВТОВАЗ (1969), и, наконец, аппарат Совета Министров СССР (1985).

Вряд ли эту последовательность можно воспринимать как отражение личного желания в карьерном продвижении. Наоборот, после МТЗ меня перевели работать в совнархоз Белоруссии исключительно по профессиональным мотивам; в Минавтопром – благодаря настойчивости А.М. Тарасова; на АВТОВАЗ приехал, оставив без всякого сожаления столицу, высокую должность, зато получив сократившуюся вдвое зарплату и массу проблем; в аппарат Совмина вообще по принуждению.

После ухода с АВТОВАЗа я вернулся в ту аппаратную среду, к которой изначально относился недружелюбно. Впрочем, и она, как я убеждался, относилась ко мне насторожённо.

Работа любого аппаратчика, в отличие от будней производственника, имеет свои особенности. Здесь нет необходимости владеть недюжинными организаторскими и управленческими навыками. Номенклатурная бюрократия это, как правило, повторяющиеся функции в относительно устойчивой и неизменной среде обитания - небольшом коллективе, где всё «под рукой». Так живут и действуют миллионы исполнителей, именуемых служащими. Они отличаются друг от друга лишь глубиной и горизонтом видения проблем и реакцией на них, благодаря чему и формируется (удачная или не очень) карьера отдельного человека. Иное дело, когда происходит принципиальная смена «среды обитания», например, с промышленного предприятия - в аппарат правительства, как это было со мной.

Подобные назначения обычно проходили под пристальным вниманием партийных органов, исходя из известного постулата Сталина – «кадры решают все». Поэтому кандидат на должность ответственного работника в аппарате правительства, независимо от его ранга, многократно проверялся. Ведь уровень ответственности такого чиновника был неизмеримо высок. Мне такую проверку пережить не привелось, благодаря Н.И. Рыжкову. Однако, всё по порядку.

В октябре 1985 года по приглашению А.И. Вольского я работал в здании ЦК КПСС над очередной запиской руководству партии по поводу ряда назревших экономических проблем. Ближе к полуночи, уже после двадцати трех часов, затрезвонил один из

телефонов в кабинете. Оказалось, что меня разыскал ночной помощник министра автомобильной промышленности и передал поручение позвонить утром в Кремль.

Я записал телефон. И хотя прямое взаимодействие с аппаратом правительства к тому времени не было в моей работе чем-то необычным, почему-то почти сразу подумал, что в связи с экстренным вызовом мои жизненные ориентиры могут поменяться. Утром набрал указанный номер, и меня соединили с управляющим делами Совмина Михаилом Сергеевичем Смиртюковым. Я ответил на несколько его вопросов и получил приглашение на встречу к одиннадцати часам. Во время этой встречи Смиртюков подробно интересовался состоянием дел на заводе, его проблемами, конкретной моей работой.

Спрашивать, зачем всё это нужно управляющему делами правительства, было не с руки, тем более что, напротив, за приставным столиком, молча сидел какой-то человек и что-то записывал. Помню, что ощущение от этого молчаливого соседства было несколько некомфортным, и прошло около часа, прежде чем я почувствовал облегчение, видя, что разговор заканчивается. В финале Смиртюков произнёс: «До свидания, Петр Макарович», и, обращаясь к помощнику: «Веди его». И меня действительно повели. По длинным узким коридорам. Наконец, мы пришли в приёмную главы правительства Николая Ивановича Рыжкова, где я был оставлен сопровождающим на попечение охраны.

Цель визита продолжала оставаться для меня неопределенной, но, судя по всему, была весьма ответственной. Ровно в 12.00 секретарь открыл дверь и пригласил зайти в кабинет. Из-за стола навстречу поднялся Н.И. Рыжков, мы пожали друг другу руки и устроились визави по обе стороны длинного стола заседаний.

Я был уже немолод, да и опыта хождения по высоким кабинетам - хоть отбавляй, но волновался в этот момент изрядно. Разговор зашёл об АВТОВАЗе, сути проводимого там эксперимента, но, конечно, уже не на обывательском, а профессиональном языке. Поговорили и о некоторых других проблемах, связанных с общей обстановкой в стране и промышленности.

Период застоя, продолжавшийся почти полтора десятилетия, «усыпил» структуры власти. По всей вертикали административной системы сложилась обстановка спокойного созерцания нарастающих проблем. Лишь отдельные руководители страны терзались смутным предчувствием необходимости перемен. Я стал понимать, что перечень обсуждаемых вопросов вплотную увязан с той самой известинской статьёй «Три «кита» АвтоВАЗа».

В заключение Н.И. Рыжков высказался в том смысле, что новые методы хозяйствования нужно вводить во всей стране.

- Согласен, Николай Иванович. Я тоже думаю наступило время.

- Вот Вы этим и займитесь в аппарате Правительства.

- ?

Перевод на работу в Совмин СССР был решен абсолютно неожиданно, вопреки моему настойчивому самоотводу. Я, что называется, на ходу выдвинул ряд причин, по которым моё новое назначение не должно состояться, начиная от предположения, что госаппарат будет сопротивляться нововведениям и реформам, кончая констатацией, что в стране не решаются даже очевидные проблемы с развитием научно-технического прогресса. Кроме того, мой возраст - к тому времени исполнилось уже 55 лет - весьма солиден для кардинальных перемен в трудовой биографии. Но на все мои доводы и попытки избежать новой должности следовали ещё более настойчивые аргументы «за». Впрочем, разговор кончился тем, что есть, наконец, партийная дисциплина. Для руководителя советских времён (да и нынешних то же) это означало, что он просто должен подчиниться решению.

Пытался проявить упорство ещё и потому, что в тот период мне становилось всё более ясно, что перестройка экономики в стране должна начинаться с основного звена общественного производства. Именно здесь, на предприятии, должны пройти обкатку и реализоваться новые принципы управления народным хозяйством. Мне было очевидно, *что* я потеряю в Тольятти, что упущу выстраданный мной эксперимент, который как автор, должен был довести «до ума». И было очевидно, что мог ничего не приобрести в Москве. Ну, какой я аппаратчик? И я уходил от Рыжкова с надеждой, что его предложение, возможно, останется только предложением. Уехал на юг, чтобы пару дней поразмышлять и систематизировать мысли на случай, если будет повторная встреча с Рыжковым. Приехал, а решение уже было подписано.

Вопреки действовавшим в то время кадровым процедурам и без каких-либо согласований, Н.И. Рыжков единолично принял и тотчас же реализовал решение о моём переводе в аппарат Совмина. Конечно, пойдя всё обычным путём, многие согласующие инстанции, в силу разных обстоятельств, я даже при желании не прошел бы - ещё на уровне административного района. Позднее Н.И. Рыжков скажет, что М.С. Горбачёв, которого информировали о моём назначении, заметил, что это решение правильное, и «верно сделал, что взял работника «от сохи».

Рассказывали потом, что мой аргументированный отказ главе правительства занять предлагаемую должность, вызвал неподдельное уважение со стороны работников аппарата Совмина: противиться такому лестному предложению посчитали проявлением воли и отсутствием интереса к карьере.

Так я начал работать в аппарате Совета Министров СССР заведующим вновь сформированного отдела по вопросам совершенствования управления народным хозяйством. Те принципы, что были мне предельно понятными в рамках АВТОВАЗа, оказались, разумеется, несопоставимы с характером работы в масштабах экономики страны в целом, с её спецификой отдельных отраслей.

Никаких аналогов предстоящей перестройки и реформирования в мире не имелось. Понятными были лишь некоторые ориентиры: демократия и гласность в политической жизни, перераспределение полномочий государства в сфере экономики и коренное обновление методов управления хозяйственной деятельностью предприятия. Генеральный штаб руководства перестройкой сосредоточился в Совмине, а принципиальные оценки и решения принимались в Политбюро ЦК КПСС.

Следует сказать, что ни прошлый опыт системы территориального планирования и управления в белорусском Совнархозе, ни отраслевого союзного в Минавтопроме СССР здесь не понадобился. И по масштабам, и по глубине преобразований предстояло начать с неизведанного. Утешало лишь более менее ясное представление как должно функционировать производство в предполагаемой среде и его взаимосвязи по вертикали управления в стране. И, разумеется, какими должны стать многослойные механизмы управления экономикой на различных уровнях от предприятия до правительства.

Решающая роль здесь отводилась союзным экономическим ведомостям – Госплану, Минфину, Госснабу, Госкомцен, Госкомтруду и другим. Сохраняя функцию межотраслевых пропорций, а также экономическую сбалансированность бюджетного наполнения и кредитно-денежных отношений, экономические ведомства прекращали командно-административное управление. Отраслевые министерства, в том числе Минавтопром СССР, должны были начать функционировать в полном соответствии с требованием закона о государственном предприятии.

Как, в какой последовательности, и в каких временных рамках это предстояло осуществить, пока не просматривалось ни нашими реформаторами, ни приглашенными зарубежными консультантами.

Но время требовало ускорения.

Поэтому первое, что необходимо было сделать в частности в аппарате правительства – создать команду единомышленников. В этих вопросах я уже имел определенный опыт, чувствовал настрой и мотивацию потенциального соискателя. Из аппарата правительства в новый отдел было передано пять сотрудников, двое из которых – секретарь и машинистка. Во главе этой группы стоял доктор экономических наук Владимир Анатольевич Покровский, обладавший хорошим пером и ставший

впоследствии одним из моих заместителей. Отдел получил неограниченные возможности по самостоятельному комплектованию персонала и штатной численности. Преобразованный позже в Комиссию Совета Министров СССР по экономической реформе уже под руководством заместителя председателя Совета Министров СССР академика Леонида Ивановича Абалкина, новая правительственная структура была укомплектована довольно известными персонажами политической сцены 80-90-х годов.

Вот некоторые из них.

Евгений Ясин, доктор экономических наук, профессор, широко образованный экономист более трезво оценивавший содержание и последовательные шаги в реформировании экономики. После распада Советского Союза был назначен министром экономического развития Российской Федерации.

Геннадий Меликян, мой заместитель в отделе, соединивший в одном лице знания и опыт финансовых проблем, трудовых ресурсов, кредитно-денежных отношений, назначен министром по труду и социальному развитию РФ, в настоящее время – первый заместитель председателя ЦБ России.

Александр Хандруев, приглашенный затем на должность заместителя председателя Центрального Банка РФ.

Григорий Явлинский, который был принят в отдел из Госкомтруда СССР после неоднократных уговоров Н.И. Рыжкова, возглавил в последующем партию «Яблоко».

Моим первым заместителем в отделе стал Владимир Щербаков, представлявший, как я уже отмечал ранее, производственное звено реальной экономики и выдвинутый впоследствии министром Госкомтруда СССР, председателем Госплана СССР и заместителем председателя в Кабинете Министров под руководством Валентина Сергеевича Павлова.

Единомышленниками и сотрудниками по отделу были так же Станислав Асекритов, назначенный за несколько месяцев до развала страны главой Госкомимущества СССР и Анатолий Милуков, первый заместитель начальника отдела, переведенный из аппарата ЦК КПСС, где возглавлял группу экономических консультантов. Я так подробно описываю эти организационные и кадровые вопросы, чтобы показать читателю: перечисленные лица были подготовлены к реформированию экономики страны, прошли определенную школу в аппарате правительства и высоко ценились как профессионалы, поэтому были сразу назначены на высокие должности в правительстве Российской Федерации.

Главной задачей отдела стало изучение и обобщение последовательных мер по реформированию экономики, подготовка решений правительства, а в необходимых

случаях – совместных постановлений ЦК КПСС и Совета министров СССР (когда М.С. Горбачёва избрали первым президентом СССР, Совмин преобразовали в Кабинет Министров, что подчеркивало главенство власти в стране).

В формулировании задач реформы экономики, как и в других экономических вопросах, главную роль играл Госплан СССР и, персонально, заместитель председателя Госплана, академик Степан Арамоисович Ситарян. Отмечаю его большой личный вклад в идеологию реформы и содержательную часть формировавшихся в то время решений правительства.

Сам я сосредоточился на организации управления в отраслях промышленности страны, выступил с инициативой сформулировать на базе принципов вазовского эксперимента Закон «О государственном предприятии (объединении)». Предполагалось разорвать по живому сквозную административную вертикаль управления и начать этот процесс именно с перестройки в основном звене общественного производства. В 1987 году такой Закон был в нашем отделе сформулирован, согласован со всеми заинтересованными государственными структурами, рассмотрен на Политбюро ЦК и представлен в Верховный Совет СССР.

В ходе экономической реформы этот закон как составная часть последовательной государственной политики реформирования не получил должной оценки. Более того поскольку речь шла о преобразованиях государственной собственности, она, эта собственность, как предполагали некоторые реформаторы не заслуживала особого внимания. Внимание было сосредоточено на монетарных методах управления. Место, роль и интересы трудовых коллективов в их разработках не комментировались.

Атмосфера общественных настроений в стране не могла не повлиять на то, что ряд принципиальных положений Закона имели двойной подтекст: так, наряду с категоричным провозглашением самостоятельности и инициативы предприятий, их решающей роли в развитии страны, провозглашались требования повысить ответственность органов управления министерств и экономических ведомств в руководстве народным хозяйством. Следует согласиться с тем, что в тот период увязать в одном комплексе и одновременно свободу предприятия от административного давления и новую роль государства в управлении экономикой было нереально.

Во-первых, отсутствовала более или менее понятная стратегия реформирования экономики. Понимание необходимости выработки программы действий, последовательности первоочередных шагов экономической реформы пришло с известным опозданием. Состоялись разные подходы к выработке программы реформирования. Одновременно разрабатывались две программы экономической реформы: академика

Абалкина (Совмин СССР) и академика Шаталина (ЦК КПСС). Стала все более открытой критика промедления и непоследовательности принимаемых мер.

Во-вторых, как аппарат управления, так и непосредственно подавляющее большинство директоров предприятий не воспринимали реформу как неизбежность, как альтернативу перехода к рыночным отношениям. Куда ближе и понятнее было ощущение потребности «в твердой руке», в курсе, который проповедовался предшествующие десятилетия, и временно приводил к необходимым результатам. Это позволяло по-разному толковать позицию сторон, в результате чего по отношению к активным реформаторам управляющие структуры в государстве заняли прочную оборону.

Только хорошо знающий особенности работы предприятий в условиях жесткой административной системы специалист мог достойно оценить роль и место Закона «О государственном предприятии» в последовавшей перестройке экономики страны. Он был исходной позицией, первоначальным и наиболее ощутимым толчком в реорганизации отраслевых министерств, экономических ведомств и самого правительства. По существу, Закон должен был положить начало демонтажа административной вертикали.

Но одновременно, в соответствии с другими статьями Закона, Госплан СССР, другие экономические ведомства должны были «усилить» (не известно какими рычагами) управление экономикой, а отраслевые министерства проявить последовательность (неизвестно, как и какую) в руководстве предприятиями. Разнонаправленность редакции текста Закона заключалась в том, что к этому времени, как я уже отметил, еще не было общей программы действий, горизонты видения реформы были весьма туманными. И по тому согласующие государственные органы проявили максимальную сдержанность.

Так или иначе, кардинально изменить методы руководства и, соответственно, роль государства в управлении экономикой в тот период было невозможно. Более того, политическое опережение перестройки, а впоследствии откровенная борьба за приоритет во власти Союза и Российской Федерации, недооценка исторической ретроспективы советского общественного устройства привели к попытке преодолеть пропасть двумя шагами. Из-за несогласованных по времени процессов социально-экономического реформирования народного хозяйства, демократизации общества и внешнеполитических условий, обстановка в стране стала заметно ухудшаться. Экономика всё более становилась, как тогда говорили, заложницей политики.

Эта несогласованность стала едва ли не главной причиной крупных потерь при переходе к рыночной экономике. И во многом послужила катализатором центробежных сил, распада СССР. Я вспоминаю встречу у себя в кабинете руководителей союзных ведомств и министерств с лидерами Литовской Республики Казимерой Прунсене и

Альгирдасом Бразаускасом. После принятого решения об обособления от союзного влияния обсуждалась передача в ведение республики находящихся на её территории предприятий и организаций, проще говоря, дележ имущества. Предложения министерств СССР ограничивались прачечными, сервисными мастерскими и другими подобными объектами, что вызвало крайне негативное отношение со стороны литовских руководителей. По окончании совещания К. Прунскене заявила мне буквально следующее: «Сегодня мы разговариваем с вами, а завтра придут другие, и они вообще разговаривать не будут». Прибалтийские республики исторически оказались на переднем крае политической перестройки, а, спустя некоторое время, за ними последовали и остальные республики СССР. Политическая составляющая перестройки была на самом деле глубже и шла дальше и быстрее, чем экономические реформы.

Таковы были реалии в период 1987–1989 годов. Означает ли это, что реформирование экономики нужно было ускорять. Возможно, не следовало торопить политическое переустройство, менять на ходу мирохозяйственные связи и, прежде всего, отношения СССР–США. Все более очевидным становилось рассогласование курсов ЦК и Совмина, действий первых лиц в государстве на этом этапе перестройки. То, как этот процесс вызревал, я наблюдал на заседаниях Политбюро ЦК КПСС, где М.С. Горбачев в первые годы неоднократно подчеркивал по тому или иному вопросу: «Мы с Николаем Ивановичем решили...». По известным причинам такое единодушие вызывало подчас неоднозначную реакцию у некоторых членов Политбюро. Но уже в 1988 году отношения между первыми лицами в ЦК и Совмине стали более осторожными.

В условиях опережающего процесса политической перестройки принятие решений по развитию экономической реформы представлялись как излишне осмотрительные со стороны Николая Ивановича Рыжкова. Ему было сложно согласиться с потерей влияния министров на ситуацию в стране. В одном из своих недавних интервью 2009 года он замечал: *«...Мы прекрасно понимали по многим причинам, что наступило время иного развития экономики, строительства рыночных отношений. Когда в мае 90-го года я делал доклад с трибуны Верховного Совета, предложил 3 варианта возможного развития страны. Остановились на том, что пора переходить на рыночные отношения, дать возможность людям проявить инициативу, но при этом чётко зафиксировать государственное регулирование и социальную направленность государства. Надо было идти по этому пути и не дёргаться, а мы в 88-м году вдруг начали заниматься не только экономикой, но ещё и модернизацией государственного устройства, общественной и политической жизни. Тут и поехало, и покатило... Ни одно государство в мире, которое проходило реформирование экономики, не ослабляло государственное*

устройство, никогда! Я говорил Михаилу Горбачёву, что этого нельзя делать. Предлагал завершить сначала одно, а потом уже смотреть, надо ли менять другое. К примеру, Китай занялся реформированием экономики с 1979 года, но они не позволили расшатать государственную систему. В Корее и Японии то же самое. Даже Людвиг Эрхард в 60-е годы в Германии применял достаточно жёсткие меры госрегулирования. Да, в стране надо было начинать изменения, но не допускать торопливости, невзвешенности решений. А пошло всё именно по этой стезе. Создалось впечатление, что у Горбачёва от славы закружилась голова. Он за границу приезжает, его там все приветствуют, тысячи людей целуют-обнимают. Вот он и подумал, что на него возложена особая миссия. Я уверен на 150%, что специально был создан такой ажиотаж за рубежом, для того, чтобы отвлечь его от внутренних бед. Когда же в 90-м году Михаил Сергеевич схватился за голову, я ему сказал, что раньше надо было думать. Кстати, такому развитию событий способствовало Политбюро, которое состояло из 3-х частей – сторонники Горбачёва, антисторонники – мы, более реально подходившие к имеющимся проблемам, и «болото», которое постоянно колебалось». Более откровенно и не скажешь.

Однако вернусь к начальному времени перестройки. На одном из расширенных заседаний Совмина с участием всех министров и руководителей союзных республик Н. Рыжков поставил вопрос о необходимости реформирования министерств. Принятый Верховным Советом СССР Закон «О государственном предприятии (объединении)», давая свободу непосредственному процессу производства и обращения, естественно урезал полномочия министерств и требовал от них перехода на экономические методы взаимодействия с предприятиями. Отпадала необходимость в громоздких структурах и излишней численности аппарата управления министерств, что исключало дублирование функций и повышало ответственность каждого чиновника. Так, вместо нескольких экономических управлений достаточно было одного, объединявшего вопросы планирования, труда и занятости, финансирования и ценообразования. Подобные меры предлагались и по функциям технических управлений, управлений капитального строительства. При этом численность персонала министерств сокращалась в среднем на 20 %.

Общими, принципиальными моментами всех этих решений на первоначальном этапе были следующие:

ограничение полномочий отраслевого органа власти с учетом новых полномочий госпредприятий;

оптимизация численности персонала и упорядочение структуры органов управления с учетом ликвидации дублирования функций;

переход на экономические методы управления предприятиями;
подготовка к более глубоким экономическим отношениям в системе управления народным хозяйством.

Обсуждение этих вопросов на заседании Совета Министров выявило первую публичную реакцию аппарата управления министерств, его руководителей на набирающую силу перестройку. Оценка изложенных в моём докладе мер последовала незамедлительно. Не успел сойти с трибуны, как прозвучала реплика-обращение к Рыжкову из зала одного из уважаемых в стране министров металлургической промышленности:

- Николай Иванович, уберите из аппарата Совмина товарища Кацуру – это ведь «пятая колонна» в нашем правительстве!

Думаю, что аналогичные эмоции испытывали многие из коллег этого министра. Рыжков промолчал. Казалось, он пока с пониманием относится к подобному вызову. После заседания Совмина я подошел к главе правительства:

– Зачем была нужна эта инсинуация? И почему вы не отреагировали?

– Терпи, Петр Макарович.

Неформальный вопрос получил формальный, ничего не объясняющий ответ. А работу надо было продолжать. Тем не менее 1988 году наш отдел совместно с экономическими ведомствами подготовил проекты решений Совмина по всем (отдельно по каждому) экономическим ведомствам и отраслевым министерствам. Они предварительно обсуждались на комиссии у Н.И. Рыжкова с участием секретарей ЦК КПСС, а затем рассматривались и утверждались на Политбюро. Обстоятельно рассматривались решения по Госплану, Госснабу, Госкомцен, Госкомтуду, Комитету по науке и технике и т.д. Реформировать эти структуры было делом наиболее сложным, ибо при переходе на рыночные отношения их роль и место менялись коренным образом. Руководители этих ведомств прочно стояли на своём, неизменном. Особенно активно отстаивал интересы Госснаба СССР его председатель Л.А. Воронин, концепцию которого политбюро не приняло.

В целом же подготовка этих материалов и их обсуждение длилось несколько месяцев. Однако, против ожидания, эта работа не внесла заметных перемен в процесс реформирования экономики из-за отсутствия самой стратегии реформирования. Предполагалось, что её должен предложить обществу глава правительства. Пока же мы делали лишь небольшие шажки в перестройке работы органов управления государством.

Безусловно, что торможение перестройки в сфере экономики толкало на поиски ускорителей этих процессов. Так, всё более явственно стала звучать тема отношений

собственности и системы ценообразования. Эти краеугольные камни экономики социализма в общественном сознании людей, да и руководителей страны, было не легко сдвинуть. Поиски компромисса привели к первой пробе – «Закону о кооперации», причем, в трактовке В.И. Ленина периода НЭПа. Была сделана робкая попытка приступить к приватизации собственности, но только в сфере мелких услуг преимущественно в торговле. Так возникли первые бизнесмены, неоднозначно воспринятые всеми слоями населения. Помните, Артема Тарасова? Это был первый легальный советский миллионер, который стал знаменит в один день, получив зарплату за январь 1989 года (по решению возглавляемого им кооператива «Техника») в размере 3 млн. рублей и заплатив со своих доходов такую сумму партийных взносов в кассу КПСС, что её размеры отказывались признать реальными даже старожилы партийного сообщества. Один только налог «на бездетность» (в размере 6%) составил 180 тысяч рублей. В годы перестройки Тарасов стал вице-президентом Союза объединенных кооперативов СССР и одновременно генеральным директором внешнеэкономической ассоциации «Исток». А в начале 1991 года уехал на местожительство в Лондон.

С ценами связываться никто не решался. Хотя бюджет страны становился всё более дефицитным, а социальная сфера - всё более напряженной. Обстановка в стране требовала реальных действий, но они из раза в раз подменялись «кабинетными играми». Так, было создано, как я ранее отмечал, аж две правительственных комиссии по разработке программы экономических реформ: в ЦК партии своя, в Совмине – своя. Поэтому процесс выработки программы стал недопустимо долгим, свёлся к многочисленным дискуссиям, что вызвало нарастающую критику со стороны разных групп общества. Проявлялось недовольство действиями руководства страны и лично М.С. Горбачова Н.И. Рыжкова по неоправданному рассогласованию перестройки.

В канун 90-х годов мне довелось участвовать в международном семинаре по реформированию экономики Китайской Республики, организованном министерством труда КНР. Многие участники семинара и, в особенности, работники научной сферы Китая, так же как и у нас, активно критиковали свою власть за медлительность в принятии решений, непоследовательность и неполноту мер по реформированию экономики и финансовой системы. Выводы из этих настроений китайским руководством были сделаны и самостоятельно, и своевременно. А в нашей стране в это время появились многочисленные программы, зарубежные фонды и «импортные» консультанты в лице Международного валютного фонда и Всемирного банка, а так же отдельные предприимчивые лица, которые проповедовали разные, подчас противоположные методы

перехода на рыночную экономику, но в основе своей исключительно монетарными способами.

Как участник разработки правительственных программы свидетельствую, что, используя один из её рабочих вариантов, Григорий Явлинский составил график последовательных экономических мер, сжатый по времени в два года. Побывав накануне в Польше и изучив опыт тамошней перестройки, Явлинский вернулся, вооруженный едва ли не главным положением Бальцеровича (в то время главного польского реформатора) – «или грудь в крестах, или голова в кустах». Этот график получил потом название программы «шоковой терапии». На просьбу «автора» прокомментировать этот документ в частном порядке, я назвал лишь некоторые из тех отрицательных последствий социального характера, которые непременно потрясут общество. Но, поскольку у Бориса Ельцина, получившего власть в начале девяностых годов как первого руководителя Российской Федерации, в то время и вовсе не было никакой программы действий, кроме его известного призыва к борьбе с привилегиями, то предложение Явлинского пришлось, как нельзя кстати. Впрочем, чем эта шоковая терапия закончилась, хорошо известно.

В конце концов, подготовленная программа перестройки с разными вариантами была изложена Н.И. Рыжковым на Съезде народных депутатов. Содержание доклада и программа преобразований в ее различных вариантах отличалась в целом сдержанностью и неторопливостью, что негативно было воспринято оппозиционно настроенными делегатами. Вскоре после этого Н.И. Рыжков заболел и более не возвратился к руководству правительством.

Казалось бы, логическую цепь мероприятий следовало строить, во-первых, на строгом согласовании движения по пути демократии, гласности и внешнеполитических инициатив и, во-вторых, с одновременным встречным движением развития конкуренции в сфере производства и механизма ее обеспечения в сфере управления экономикой. Такой комплексный и всесторонне выверенный подход был единственно необходимым и правильным.

Политбюро ЦК КПСС в силу сказанного Н.И. Рыжковым выше не могло обеспечить координацию перестройки по месту и времени. В то же время, правительство не могло влиять на содержание и последовательность политической реформы.

Единого штаба управления широко развернувшимся преобразованием общественного устройства в стране не произошло. Научная общественность, а в месте с ней и номенклатурные работники разошлись по разным кабинетам.

Центробежные процессы стали нарастать, рассогласованность в высшем руководстве страны становилась все более заметной и стала порождать элементы неуверенности в выбранном курсе перестройки.

Главная опасность при этом заключалась в возможной реакции на предлагаемые руководством меры со стороны населения страны. Градус настроения там, на рубеже девяностых годов, был достаточно высок.

Много событий, важных и не очень, прошло через мой отдел в аппарате Совмина. Вспоминаю и такой эпизод. Принято решение о создании комиссии из секретарей ЦК и членов правительства под председательством Н.И. Рыжкова для подготовки документов по реформе на заседаниях Политбюро. Комиссия собиралась по средам, поскольку в четверг, как правило, проходило заседание Политбюро. Главным оппонентом Н.И. Рыжкову со стороны руководства партии был член Политбюро, секретарь ЦК КПСС Л.Н. Зайков, бывший первый секретарь Ленинградского обкома. По одному из пунктов проекта постановления о реформировании министерств между ними завязалась принципиальная дискуссия. В конце концов, Рыжков согласился с редакцией своего оппонента. Поскольку шёл уже второй час ночи, я точную редакцию согласованных формулировок не уточнил и оставил всё, как было написано в первоначальном виде. Видимо, на заседании Политбюро Зайков не обнаружил в тексте оговорённых поправок. Из этого, казалось бы, рабочего момента возник конфликт, разногласия были вынесены на обсуждение партийного ареопага. Иначе говоря, за частностями упускалась общая стратегия реформы.

После заседания Николай Иванович Рыжков позвонил мне по первой «вертушке», особому телефону правительственной связи, и сказал, не стесняясь, прямым текстом, что «он ко мне в помощники не набивался». Я уже готов был писать заявление об отставке, но потом ситуация нормализовалась. А вскоре после того инцидента на одной из встреч с начальниками отделов аппарата правительства его председатель заявил: «Мы критикуем Кацуру, но он же работает!» (в смысле, а вы-то что делаете?). Конечно, такой оценкой можно было гордиться. Когда Н.И. Рыжков был уже просто депутатом Государственной думы, он попросил меня приехать к нему на дачу, чтобы за чаем поговорить о новых проблемах новой страны. Жаль, что эта встреча так и не сложилась.

Наиболее активно критика действий руководства Совета Министров СССР звучала со стороны научных кругов (это были голоса Абалкина, Шаталина, Аганбегяна и других). В результате отдел был преобразован в Комиссию по экономической реформе под руководством одного из главных критиков действий правительства, директора Института Экономики Академии наук, академика Л.И. Абалкина. Однако и это мало что изменило и в работе, и в результатах.

На лобовой и наивный в своей прямоте вопрос – почему «перестройка» застопорилась? – есть столь же лобовой и однозначный ответ: её погубила неуравновешенное политическое видение стратегии перестройки со стороны лидеров страны: «Как же так?! Сегодня хлеб – 2 рубля, отпусти цены – будет 5 рублей. Да нас же из кабинетов всех сдует шквалом народного гнева!». Таковы были ощущения реформы на самом верху в частности в системе ценообразования.

Соппротивление перестройке со стороны партийной бюрократии в центре и на местах, поддержанное стойким упорством аппарата госструктур, практически затормозило движение экономической реформы. Даже робкая попытка внедрить кооперативы, которые не имели ощутимого влияния на экономику, но могли бы стать реальной школой адаптации широких масс к «рынку», провалилась - их опасались. Не упорядоченным оказалось и законодательство и нормативные государственные уложения.

Противоборство между СССР и Российской Федерацией завершилось путем августа 1991 года и многочисленными противоборствами непосредственно на предприятии. Противостояние между сторонниками административной системы и новых рыночных отношений завершилось поражением первых и расстрелом здания Верховного Совета в 1993 году. Несколько раз страна оказывалась на грани гражданской войны. Борьба за власть встала над борьбой за реформы. В реализации перестроечных процессов весьма весомую роль сыграли личностные факторы первых руководителей. Ведь могло сложиться и иначе. Вероятно, сказались уроки предшествующей практики смены власти. Можно предположить, что это наследие достаточно долговременно. Это проблемы баланса единоначалия и коллегиальности, демократии и монополии на власть, что характерно для нашего общества во время всего прошлого столетия.

Хроника 1991 года, в общем, известна всем и каждому.

2 января - столкновения в Вильнюсе и штурм Вильнюсского телецентра;

22 января - «Павловская денежная реформа», происходит обмен 50 и 100 рублёвых купюр в ограниченном количестве и в ограниченное время, что вызывает шок в обществе;

17 марта - референдум, более 70% населения высказывается за продолжение реформ при сохранении СССР;

12 июня - Борис Ельцин избран Президентом России;

1 июля - прекратил существование Варшавский договор;

19 – 21 августа - «августовский путч»;

6 сентября - СССР признал независимость прибалтийских государств;

1 октября - Ленинград переименован в Санкт-Петербург;

8 декабря - подписано Соглашение о создании СНГ;

21 декабря - руководители 11-ти союзных республик подписали Протокол к договору о Союзе Независимых Государств;

25 декабря - Михаил Горбачёв сложил с себя полномочия Президента СССР.

Страна и мир за этот год изменились до неузнаваемости.

Работа в аппарате правительства завершилась. Начатые преобразования в экономике страны пошли по иному пути.

Итак, настал холодный декабрь 1991 года. В один из последних дней перед Новым годом ко мне пришёл В.И. Щербаков, бывший в то время заместителем премьера правительства и председателем Госплана СССР. Власть уже переменялась, и новый начальник, и.о. премьер-министра Егор Гайдар, попросил Щербакова освободить и должность и кабинет.

В своё время, в конце 1917 года, после того, как депутатов Учредительного собрания заставили под ружьем покинуть место заседаний, закончилось одно политическое время и наступило другое. Примерно так же теперь завершалось противостояние между «демократами» и «большевиками». После бескомпромиссной критики методов работы Бориса Ельцина, как первого секретаря Московского горкома партии, на Октябрьском 1987 года Пленуме ЦК КПСС и его покаяния, свидетелем чего мне довелось быть, началось противостояние во власти, борьба за приоритет решений органов власти Российской Федерации над деятельностью союзного государства. На примере АвтоВАЗа об этом писал мне в своей записке Ясинский.

Завершился этот период печально. Одномоментным увольнением сотен тысяч высококвалифицированных работников, составлявших золотой фонд специалистов в разных областях знаний и деятельности. Сразу опустели не только кабинеты и конторы, тревожным было и то, что бесхозным осталось государственное управление с единственно государственной экономикой.

Когда в 1985 году я комплектовал в Совмине вновь созданный отдел, эксклюзивные приглашения были сделаны кандидатам от министерств и ведомств, предприятий и академических институтов. Из всего огромного аппарата управления из Российской Федерации я смог выбрать только одного претендента. И это было естественно, так как краями и областями РСФСР руководили в советское время непосредственно и на прямую ЦК КПСС и Совет Министров СССР, в то время как правительство Российской Федерации исполняло в основном протокольные функции.

Не трудно представить, кто и с каким профессиональным багажом пришёл на замену союзному руководству. Кстати, Егор Гайдар тоже предлагал свои услуги для работы в моём отделе. Но мой заместитель Анатолий Милюков доложил, что претендент

является чистым теоретиком и не имеет практического опыта решения проблем реформирования промышленности. В конце концов, в этот период, появились все, кто хотел и мог, включая, по образному выражению Виктора Черномырдина, «завлабов в коротких штанишках». Кстати, и Григорий Явлинский, принятый со своей «программой 500 дней» на должность заместителя председателя Совмина России вскоре отказался от нее по сомнительным соображениям.

Однако, в среде «новых руководителей» были и достойные фигуры. Несмотря на всеобщее осуждение проведенной Е. Гайдаром и А. Чубайсом приватизации государственной собственности, никто, по моему мнению, не предложил альтернативного способа. Что особенно важно, именно с массового разгосударствления и отменой централизованно утверждаемых цен, начались, наконец, долгожданные практические действия по перестройке народного хозяйства в многоукладную экономику. Конечно же, были допущены ошибки и в оценке активов страны и в механизме концентрации ваучеров, что является отдельной темой, но начало было сделано.

Характерным в это время является тот факт, что практически никто из пришедшего на смену руководства Российской Федерации не работал ранее на предприятиях, не воспринимал лично полной ограниченности хозяйственных прав руководителя, исполнявшего лишь команды сверху. В организации работы на предприятиях корпоративные связи между ними приобрели извращенный характер.

Многие прекратили свою деятельность, что называется, на корню. Тысячи людей оказались без средств к существованию. Не потому ли, в том числе, по этой причине страна оказалась отброшенной в своем развитии на десятки лет.

В. Щербаков, переступив порог моего кабинета, был не весел. Мы пили казённый чай и... В переломные годы люди не могут не всматриваться в себя, в своё прошлое, тем более, если многие моменты этого прошлого их объединяют.

Действительно, мои отношения с В.И. Щербаковым имели давнюю и довольно интересную историю. Институт он закончил экстерном и был приглашён на освобождённую комсомольскую работу. В 1971 году (я в это время развернул свой экономический проект) он познакомился с Борисом Михайловичем Кацманом. Нельзя сказать, что они сдружились, ведь Кацману, его прямому руководителю, было тогда уже около пятидесяти, и Владимиру он казался почти стариком. Однако случилось то, что иногда происходит между людьми разных возрастов и разных поколений – удовольствие от общения и совместной работы на общее дело. Потом уже, через Бориса Кацмана, Щербаков познакомился со мной. Он консультировался у меня в ходе написания своей кандидатской диссертации, в которой использовал весьма объемный материал

социологических исследований, проведенных на ВАЗе среди молодых рабочих, и это стало залогом успешной защиты на степень кандидата наук в Высшей комсомольской школе.

Думаю, общение со мной (не в последнюю очередь) привело Щербакова к пониманию, что комсомольская работа – не его стезя в жизни, что нужно заниматься профессиональным делом. И в 1974 году, когда встал вопрос о дальнейшей судьбе молодого выпускника ВКШ, он обратился ко мне за советом и помощью. По признанию В.И. Щербакова, тогда поменять работу партийного или комсомольского функционера могли только следующие обстоятельства – либо его снимали, как проштрафившегося, исключали из партии, перемещали куда-то, в рамках военной и полувойенной дисциплины, либо (и это особый случай) посылали на учёбу. Владимир попросил содействовать его переводу непосредственно на производство. К этому вопросу был подключён партком АВТОВАЗа и Куйбышевский обком КПСС. В результате, Е.М. Тяжельников, бывший тогда Первым секретарем ЦК ВЛКСМ, дал согласие на свободное распределение Щербакова.

По моей рекомендации В.Н. Полякову он был назначен сразу заместителем начальника планово-экономического управления АВТОВАЗа. Причём, это назначение было не просто санкционировано, но и активно поддержано мной в обстановке сопротивления некоторых других руководителей кадровой службы («комсомолец, молодой, никакого опыта, резкий человек, такая должность»). На громадном заводе работало за сто тысяч человек и несколько десятков профильных производств и общезаводских служб, а молодому начальнику исполнилось к тому времени всего двадцать шесть лет.

Вскоре после ухода из жизни Б.М. Кацмана Щербаков по моему настоянию стал начальником планово-экономического управления АВТОВАЗа. Работал он энергично и профессионально, и несколько лет практической работы дали ему хорошую базу для понимания многих экономических проблем и их решений в системе планирования и управления производством.

В качестве руководителя управления на ВАЗе В.И. Щербаков с достойным упорством защищал интересы завода в государственных структурах, в Минавтопроме, Госплане СССР (руководителем которого в последствии был назначен), Госкомцен, Госстандарт и других. В положительных результатах его аргументов с чиновниками этих структур я был уверен.

Через несколько лет его работы на АВТОВАЗе мне позвонил генеральный директор Камского автозавода, который подбирал специалиста на должность своего

заместителя по экономике. Я пригласил Щербакова, провел с ним обстоятельный разговор и дал соответствующие рекомендации директору КамАЗа. Министр автомобильной промышленности Поляков подписал приказ о назначении Щербакова заместителем генерального директора КамАЗа по экономике.

В 1986 году Щербаков снова попросил меня о переводе на другую работу. По его словам, контакт с руководством КамАЗа и коллегами по работе не состоялся. Я подозреваю, это произошло в связи с тем, что Щербаков хотел перенести на КамАЗ те же принципы организации управления производством, которые были сформированы на АВТОВАЗе. Это, как и всякое преодоление уже сложившихся на КамАЗе традиций, вызвало активное противодействие. В результате отношения с руководством завода у Щербакова оказались не совместимы с его дальнейшей работой.

Не в обиду руководителям на Камском автозаводе следует сказать о том, что кадровую элиту в системе автопрома не задолго до этого В.Н. Поляков увел на Волжский автозавод и КамАЗ комплектовался уже со второго эшелона.

К тому времени я больше года работал в аппарате правительства. По моей рекомендации Щербаков был назначен на должность начальника отдела машиностроения Госкомтруда СССР. Потом ко мне обратился заместитель Председателя Совмина СССР, председатель Госнаба СССР Л.А. Воронин с просьбой предложить ему кандидатуру заместителя по экономике. Я порекомендовал Щербакова. Но в эти же дни состоялось решение об ускорении экономических преобразований в стране. Перед моим отделом в Совмине были поставлены новые масштабные задачи. Я извинился перед Ворониным и пригласил Щербакова в отдел на правах моего первого заместителя. Потом, когда Совмин был преобразован в Кабинет министров, на одной из встреч по кадровым назначениям Н.И. Рыжков спросил меня о кандидатуре на должность министра труда СССР. Я предложил своего заместителя, и после некоторых колебаний моё предложение было принято, Верховный Совет СССР утвердил весь состав кабинета министров.

Когда Рыжков вышел в отставку по состоянию здоровья, а на его место был назначен Валентин Сергеевич Павлов, с которым Щербаков был знаком еще со времен АВТОВАЗа, его пригласили на должность первого заместителя председателя Кабинета министров СССР – председателя Госплана СССР. Именно из этого кабинета его и «попросил» Егор Гайдар.

В нашем чайном разговоре мы понимали, что всю страну ждут большие и трудно предсказуемые испытания.

– Как будем жить дальше?

– А какие у тебя есть предложения?

Оказалось, что во время работы министром труда Щербаков вместе с некоторыми западными партнёрами создал Международный Фонд содействия иностранным инвестициям, в которых в то время особенно нуждалась экономика страны. Этот фонд и стал основой рыночной структуры – «Международного фонда приватизации и иностранных инвестиций».

Уникальной его особенностью в начале 90-х годов было то обстоятельство, что руководящий состав фонда в лице вице-президентов по направлениям работы состоял из бывших министров и профессионалов Госплана СССР, то есть, обладал исключительным знанием существа экономических проблем в стране.

Основные направления работы фонда возглавили известные в стране руководители Госплана СССР – Владимир Дурасов, Анатолий Лукашов, Юрий Матькин, Председатель Госстроя СССР Валерий Серов, некоторые руководители отделов Госплана. Организующую роль, как и ранее, я взял на себя.

Последующая деятельность фонда благоприятно сочеталась как с методологией работы по переводу предприятий на рыночные условия и их приватизации, так и способностью разрабатывать конкретные проекты по привлечению в новую страну иностранных инвестиций. Международный фонд стал своеобразной консалтинговой фирмой по европейскому образцу, посредником между отечественными предприятиями (имею в виду и страны СНГ) и западным капиталом. Кстати, представители иностранных компаний в России быстро и адекватно оценили проводимую фондом работу. Как правило, наши консультации сразу давали им довольно полную и понятную картину рынка не только в России, но и в странах СНГ.

Поскольку опыт и знания советских профессионалов не интересовали получивших власть «младореформаторов», очень многие работники правительства и государственных органов действительно высокой квалификации в одночасье оказались не у дел. Так началась и моя коммерческая деятельность, к которой по началу оказался не очень приспособлен.

Центральный вопрос заключался в том, каким должен быть бизнес фонда: централизованным под единую идею или разобщенным на соответствующие направления по предыдущему профилю работы персонала. К сожалению, каждое направление со своими специалистами стало постепенно выделяться в самостоятельные юридические организации, а сам фонд, в конце концов, был преобразован в иную коммерческую структуру. Один из коммерческих постулатов – следует избегать не больших расходов, а мелких доходов – не сработал.

После дефолта 1998 года я возглавил открытое акционерное общество «Народный фонд», который был учрежден совместно со Сбербанком РФ. По существу, это была одна из многочисленных тогда чековых инвестиционных компаний, в которые население страны передавало свои ваучеры.

Учитывая территориально развитую инфраструктуру отделений Сбербанка, в «Народный фонд» вложили свои приватизационные чеки более 600 тысяч физических и юридических лиц. По адресам наших акционеров можно было изучать географию России – от Камчатки до Калининграда. В первой половине 90-х годов пакеты акций, приобретённых «Народным фондом» на рынке, формировались скорее интуитивно, чем аналитически. Перспектива развития ряда отраслей и предприятий была совершенно не ясна, при этом стоимость пакета их акций составляла во многих случаях лишь доли процента. Так что, портфель «Народного фонда» сложился из акций многих десятков предприятий, которые в последующем не получили необходимого развития или обанкротились.

Сомнительные по перспективам роста пакеты акций мы реализовали на рынке ценных бумаг и там же приобретали так называемые «голубые фишки». В отличие от многих, канувших в небытие чековых фондов с ваучерной «собственностью», активы «Народного фонда» за период до 2007 года многократно возросли, а стоимость одной акции, вложенной в виде ваучера акционером «Народного фонда» с номинальным достоинством в один рубль, достигла 100 рублей. Фонд занимался получением дохода от вложений своих средств в реальную экономику, в частности, в энергетику, нефтяную промышленность, металлургию, связь. К сожалению, последние события мирового финансового кризиса многое изменили.

Мой профессиональный опыт и знания во время работы в коммерческой структуре не соответствовали ни масштабам, ни содержанию организационного и экономического потенциала. Вероятно, эта судьба большей части менеджеров ныне еще здравствующего советского поколения, которое обладало неоценимым опытом и способностью к аналитическим обобщениям. Обращения к нему со стороны современного государства так же уже в прошлом. Хотя опыт прошлого способен предостеречь от очень многих нелепых, а иногда и роковых шагов в управлении государством и экономикой.

Уместно будет отметить, что в связи с очередным посланием президента федеральному собранию в СМИ и научных кругах стали все чаще дискутировать вопрос о том, что есть провозглашенная задача модернизации страны. Одним из основополагающих возникает вопрос кто ее (модернизацию) должен начать и возглавить. Ответа на этот вопрос в послании нет. Как аксиома утверждается лишь, что это веление

времени. Применительно к модернизации экономики неоднократно провозглашается задача замены экспортно-сырьевой зависимости на полистадийную переработку предпочтительно с участием иностранного капитала.

Одни утверждают, что это инициатива должна последовать сверху, как это имело место во всей советской истории нашего развития

Другие – начать модернизацию следует каждому с самого себя без чего поступательное движение исключается.

Не трудно заметить, что и в первом и во втором путях отсутствует механизм решения проблемы. Недостаточно правильных слов, нужны правильные дела их подкрепляющие.

Как известно, действенность законов (а в России особенно!) в решающей мере определяется организацией механизма их исполнения, соответствующей структурой органов власти, компетентностью реальных исполнителей и единым, командным стилем руководства. Однако системной разработкой эффективной организации управления страной и, прежде всего, промышленностью, в постсоветское время по существу и профессионально ни одна структура в стране не занимается. Эти функции как бы считаются прерогативой первых лиц государства. Опыт специалистов стал подменяться всяческими дискуссиями политтехнологов. Инициативы руководства страны часто стали спонтанны и непоследовательны. То в правительстве десять заместителей председателя, то один-два, то опять десять. Разделение полномочий между центром и регионами и, соответственно, их ответственность неупорядочены. Коррупционность всей системы нарастала многие годы как снежный ком, но ее как бы и не замечали. В результате принимаемые ныне меры реализовать становится все труднее. Время упущено.

Серьёзность насущных задач соседствует с проектами, оценить целесообразность которых с позиций здравого смысла не всегда представляется возможным. Так, например, АВТОВАЗ и КамАЗ являются, каждый в отдельности, крупнейшими в автомобильной промышленности производственными комплексами. Недавно продекларирована целесообразность их объединения в составе еще более крупного «Автоинвест-холдинга», который так же является частью непомерного по масштабам и эклектичного по составу суперхолдинга «Ростехнологии». Принцип известной русской матрешки представляется кому-то в этом проекте эффективным. Специалисты, да и простые обыватели, так и не поняли, в чём гениальность идеи создания подобной пирамиды, скрещения ужа и ежа. Ситуация усугубляется и тем, что народу просто никто и ничего толком не объясняет. Впору задуматься, как писал один из журналов после страшной технической катастрофы на Саяно-Шушенской ГЭС, «почему летают турбины»?

Намерение руководства страны опереться в управлении экономикой на государственную собственность создает лишь видимость решения этой важнейшей ныне задачи. На этом пути, как правило, возникают новые госструктуры и растет аппарат чиновников и без того непомерно разросшийся. Об объявленной ранее программе приватизации госсобственности на три ближайших года уже несколько месяцев ничего не слышно.

Президент РФ Д.А. Медведев, выступая 12 ноября 2009 года с посланием Федеральному собранию, отметил, что считает форму госкорпораций «в современных условиях в целом бесперспективной». А помощник президента по экономическим вопросам А. Дворкович в тот же день заявил об имеющихся планах преобразования госкорпораций, в частности, «Ростехнологий», в открытые акционерные общества под контролем государства с дальнейшей реализацией их активов. Прошло три года, а воз и ныне там.

Многое в нашем обществе является, очевидно, неприемлемым, но почему-то не модернизируется. И если государство держит «на контроле» и принимает меры к разрешению достаточно сложных социальных процессов, то для безмерно развитой, иерархически многоступенчатой бюрократии человек, как личность, по-прежнему на втором плане. Отношения строятся как прежде на принципе очереди в магазине «я одна, а вас много». Инерция мышления оказалась для нашей страны тяжким наследием.

Возможно, в ее основе продолжает действовать исторически сложившееся отделение собственности от трудовых отношений, многократно усиленное в советский период. Рыночные отношения побуждают каждого индивидуума бороться за свое выживание против обезличивания трудовых результатов. На смену этой идеологии пришел лозунг «Пролетарии всех стран соединяйтесь» и колхозный строй в деревне, а в конечном счете движение в экономическую формацию, где все общее. Привитые временем коллективизм закономерно сформулировал административно-директивную систему управления.

Без пристального проникновения в прошлое ни в рамках отдельно взятого коллектива, ни в масштабах целого государства не может быть успешного будущего.

Вместо заключения

Судьбы людей неотделимы от общественной среды, от исторически значимых эпох, постепенно уходящих в глубь веков. Пройдут годы, сменятся поколения людей, населявших когда-то одну шестую часть Земли под названием «СССР». И политическая эпоха Советского Союза XX века предстанет в сухом остатке истории в виде последовательного ряда сменяющих друг друга этапов: ленинского большевизма; сталинских пятилеток, концлагерей и Великой Победы; хрущевской оттепели; брежневского «застоя», наконец, «горбачевской» перестройки.

Какая до обидного короткая, но всё же длинная жизнь дана человеку. Оглядываясь в прошлое и удивляюсь: ведь через судьбу своих родителей, еще не родившись, я был искорёжен Гражданской войной, как-то упорядочен новым политико-административным переустройством времен создания СССР. Какой долгий, насыщенный большими и малыми революциями, XX век! Ведь, по сути, в его временных границах не было счастливых поколений: мои родители воспитывались несвободными людьми в канун 300-летия царской династии Романовых, зрелый возраст их пал на военное лихолетье и послевоенный голод в строящемся государстве нового типа, с иной системой ценностей, традиций и укладов; я родился в уже набравшем силу новом, Советском государстве, оно, это государство, по первоначальному удостоило меня, жившего малым дитём на оккупированной фашистами территории, статуса неблагонадёжного и чуть не исковеркало судьбу; юность моя, подобно родительской, тоже попала на жернова смены уклада жизни.

И, стоя в марте 1953 года на брусчатке Красной площади в день похорон Сталина, я вспоминал, как ещё недавно со всей обстоятельностью отвечал профессору на экзамене по политической экономике на вопрос об одиннадцати (!) должностях, которые занимал Сталин в последний период своей жизни. Отвечал без запинки, ибо тогда это было очень важно, казалось неоспоримым в своем историческом значении и незыблемости. И не думал, что становиться на ноги мне придётся в эпоху, когда впервые открыто заговорят об общечеловеческих ценностях и попытаются строить на их основе новое общество, нового человека.

И не ведал, что буду в этом строительстве занимать своё особое место. И не в актерской массовке, а на авансцене истории советской автомобильной промышленности. Можно ли было представить, что спустя еще четверть века, когда я подойду к пику своей человеческой и профессиональной зрелости, начнётся структурный распад

коммунистического интернационала и будут отвергнуты ещё недавно казавшиеся незыблемыми марксистско-ленинская идеология и политэкономия социализма?

Мог ли всесильный вожьд и генералиссимус Иосиф Сталин, один из основателей Советского государства, представить себе судьбу этого государства в конце XX века? В своей работе «Экономические проблемы социализма в СССР» он писал: «Некоторые товарищи отрицают объективный характер законов науки, особенно законов политической экономики при социализме. Они отрицают, что законы политической экономики отражают закономерности процессов, совершающихся независимо от воли людей. Они считают, что ввиду особой роли, предоставленной историей советскому государству, Советское государство, его руководители могут отменить существующие законы политической экономики, могут «сформировать» новые законы, «создать» новые законы. Эти товарищи глубоко ошибаются». По существу он был прав.

Но не мог предвидеть отец всех народов судьбу государства на исходе XX века: не только законы, но и само существование социалистического государства «смогли отменить» последние его руководители.

Однако неотменимы наши судьбы.

Своим построением жизни я могу, кажется, даже гордиться: совместно с АВТОВАЗом осуществил памятные экономические преобразования, преодолев ряд сложившихся, закостеневших государственных традиций, дал вместе со своими коллегами шанс этому уникальному предприятию на более эффективный прорыв в «рынок»; защитил кандидатскую и докторскую диссертацию, получил звание профессора; опубликовал ряд книг, был удостоен звания лауреата Государственной премии СССР, стал кавалером трех орденов Трудового Красного Знамени. И если верно, что жизнь любого из нас – это слепок с истории нашего государства, то верно и то, что мы, жизнь каждого из нас – и есть эта самая история.

Время первопроходцев АВТОВАЗа уходит в историю. Настали иные времена. На лихолетье перестройки 80-90-х годов XX века наложилась возрастающая конкуренция на мировом автомобильном рынке, вина за опасную недооценку которой полностью лежит на бывших руководителях АВТОВАЗа. Повинно в этом и государство, которое с момента приватизации ведущего предприятия одной из стратегических отраслей экономики страны видело в нём лишь объект своей фискальной политики. И в последние годы, осуществляемые государством намерения к судьбе АВТОВАЗа, сродни известной половице «лучше позже, чем никогда» вызывают вместе с тем справедливую критику со стороны трудового коллектива. Четыре первых руководителя за четыре года (2006-2009), как минимум, четыре смены команды управленцев высшего и среднего звена. АВТОВАЗ

лихорадят, и этими, в первую очередь, внеэкономическими конвульсиями крупнейший в стране автомобилестроительный комплекс.

Надеюсь, что, в конце концов, решение проблем АВТОВАЗа и, в целом, отечественного автомобилестроения России будет найдено совместными усилиями государства и бизнеса. И тогда новому поколению вазовцев нужно будет ещё раз напрячь свои силы. Ведь АВТОВАЗ и Тольятти – это наша малая родина, наша память.

Но не для возрождения былого величия АВТОВАЗа. О пьедесталах нужно забыть.

Сейчас гамлетовский вопрос – быть или не быть - стоит лишь о достойном выживании.

Я сегодня чётко понимаю одно: история «Жигулей» заканчивается. Даже, если вазовский бренд частично сохранится на рынке. Полнокровного, конкурентоспособного, как раньше, возвращения на мировые рынки сбыта марки LADA уже не будет. Это объективно. Начинается другая история. История чего? Пока не ясно. Но эпоха прежнего Волжского автозавода, АВТОВАЗа очевидно уже уходит в прошлое.

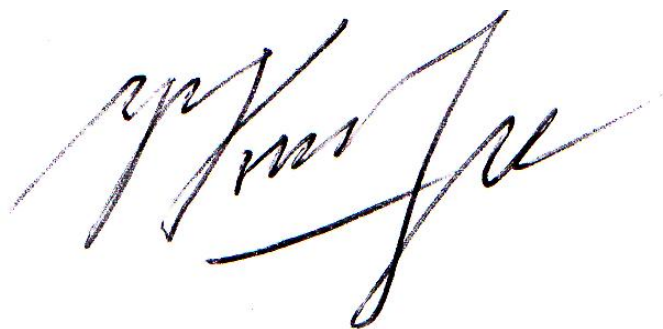
Вы, мои читатели, становитесь и свидетелями, и участниками строительства этой новой истории. Какой она сложится, эта история, - предсказывать нет смысла. Но пусть она для вас будет столь же успешной, столь же многотрудной, и столь же достойной, какой она сложилась для нашего поколения первопроходцев.

И ещё, в порядке последнего, концептуального пожелания.

На память приходят заключительные последние заключительные строки из стихотворения о дискуссии оптимиста и пессимиста:

Обидно, конечно, что жизнь коротка:
Весенний цветков не увидит и первого снега.
Но всё же прекрасна короткая жизнь цветка.
И трижды прекрасна короткая жизнь человека.

Так пусть победит оптимизм.



ПРИЛОЖЕНИЯ

от редактора

Основные даты биографии П.М. Кацуры

16 декабря 1930 года – родился в деревне Казазаевка Гомельской области Белорусской ССР.

1949-1954 гг. - учёба в инженерно-экономическом институте им. Серго Орджоникидзе (МИЭИ, Москва).

1954, август – начало работы на Минском тракторном заводе старшим инженером-экономистом планово-экономического отдела.

1956, август – назначен начальником планово-экономического отдела МТЗ.

1962, май – назначен заместителем начальника планово-экономического отдела Белорусского Совнархоза. Одновременно является руководителем экономической лаборатории Белорусского Совнархоза (Минск).

1965, сентябрь – переведён в Министерство автомобильной промышленности СССР заместителем начальника главного планово-экономического управления Минавтопрома (Москва).

1969, февраль – начало работы в качестве заместителя директора Волжского автозавода по экономике и планированию (Тольятти).

1985, октябрь – назначен заведующим отделом совершенствования управления народным хозяйством Совета Министров СССР (Москва).

1989, июль – становится первым заместителем председателя Госкомиссии Совета Министров СССР по экономической реформе.

1991, декабрь – назначен вице-президентом «Международного фонда содействия приватизации и иностранным инвестициям» (Москва).

1999, февраль – генеральный директор ОАО «Народный инвестиционный фонд» (Москва).

2006, ноябрь – председатель совета директоров ЗАО «Гриффин» и ООО «Гриффин Инвестиции» (Москва).

**Основные публикации П.М. Кацуры,
доктора экономических наук, профессора**

Задачи и перспективы развития автомобильной промышленности СССР в 1966-1970 гг., – М., 1967. (в соавторстве с Динерштейн М. А.).

Новая система организации труда и зарплаты на Волжском автомобильном заводе. Москва, изд-е НИИАвтопрома, 1972. (в соавторстве с Осиповым А. К.).

ВАЗ: особенности организации труда, производства и управления. Москва, изд-е НИИАвтопрома, научно-техн. сб. «Технология автомобилестроения», 1972, № 1, с. 3-7. (совместно с Б.Е. Юсуфович).

ВАЗ осваивает проектные показатели. – «Экономика и организация промышленного производства», (ЭКО), изд-во «Наука», Новосибирск, 1972, № 1, с. 124. (совместно с А.П. Леонтьевым).

Экономическая учёба кадров на Волжском автозаводе. – Экономика и организация промышленного производства (ЭКО), изд-во «Наука», Новосибирск, 1973, № 3, с.182-184. (в соавторстве с Неретиным Н.В.).

Важное условие успеха. Экспресс-информация «Экономика автомобилестроения», Тольятти, филиал НИИНавтопрома, 1973.

Новые формы организации промышленного производства: (Производственные фонды и управление производством на ВАЗе). – М., 1974. – 175 с. (совместно с М.Н. Мещеряковой).

Проблемы и решения. Из опыта ВАЗа. – Коммунист, 1976, № 6, с.54-63.

Слагаемые успеха. – Наука и жизнь, № 2, 1976, с.11-16.

Особенности системы управления на ВАЗе. – Экономика и организация промышленного производства (ЭКО), изд-во «Наука», Новосибирск, 1976, № 1, с.96-102. (в соавторстве с Мещеряковой М.Н.).

Оптимизация и управление нормами труда на автоматических поточных линиях ВАЗа. – Экспресс-информация «Организация автомобильного производства. Филиал НИИИМинавтопрома, Тольятти, № 7, 1979, с.3-45. (совместно с Ю.К. Епончинцевым).

Хозяйственный механизм предприятия. – Куйбышев, 1982. – 112 с.

Бригадная организация труда: опыт ВАЗа. – М.: 1984. – 80 с.

Экономический эксперимент в производственном объединении «АвтоВАЗ». – М., 1985. – 34 с.

Три «кита» АвтоВАЗа: самокупаемость, самостоятельность, хозрасчёт. – в кн.: Ускорение: актуальные проблемы социально-экономического развития. – М., 1985. – с. 299-310.

Полный хозяйственный расчет и самофинансирование. – М.: Правда, 1988. – 368 с. (в соавторстве с Можиним В.П., Владимировым Б.Г. и др.).

Как побороть монополизм. – в кн.: Трудный поворот к рынку. – М.: Экономика, 1990, с. 138-141.

Обоснование целесообразности инвестиций в инновационные проекты ОАО «АВТОВАЗ». – в кн.: Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России», Тольятти, изд-е ТГУ, 2004, с. 39-50.

АВТОВАЗ на рубеже эпох. Москва, изд-е Института Экономики РАН, 2006, 270 с. (в соавторстве с Б.З. Мильнером, Н.Г. Гловацкой, С.Г. Лазуренко, А.С. Нешитым, А.В. Летенко и др.).

Персоналии, упомянутые в тексте книги

Абалкин Леонид Иванович (род. 5 мая 1930, Москва) – российский экономист, доктор экономических наук, академик РАН (1987). Окончил Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова в 1952 г. С 1952 г. преподавал, был директором сельскохозяйственного техникума в городе Гусеве Калининградской области. С 1958 г. - аспирант Московского государственного экономического института. С 1966 г. - заведующий кафедрой политической экономии в МИНХ. В 1976-85 гг. - профессор и заведующий кафедрой политической экономии Академии общественных наук (АОН) при ЦК КПСС. С 1985 г. - директор Института экономики. В 1986-89 и в 1991—2005 гг. – директор Института экономики АН СССР/РАН. В настоящее время заведует кафедрой социально-экономических проблем МГУ.

Аганбегян Абел Гезевич (род. 8 октября 1932, Тбилиси) – советский и российский экономист, доктор экономических наук (1963), член-корреспондент АН (1964), академик АН СССР (1974), ректор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (1989-2002). Окончил Московский государственный экономический институт (1955). Работал в Государственном комитете Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы (1956-1961). В 1961 году стал сотрудником Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук (ИЭОПП СО АН). В 1964 г. – директор ИЭОПП СО РАН и оставался в этой должности до 1984. Являлся главным редактором журнала

«ЭКО». Ректор АНХ при Правительстве РФ (1989-2002), заведующий кафедрой «Экономическая теория и политика» АНХ при Правительстве РФ (с 2002).

Бальцерович Лешек (род. 19 января 1947) — польский экономист и политик, представитель научной школы монетаризма. Организатор и идейный вдохновитель польских экономических реформ (так называемой «шоковой терапии» или «План Бальцеровича») — преобразования страны с плановой экономикой в страну с рыночным хозяйством. Окончил факультет внешней торговли Главной школы планирования и статистики в Варшаве (1970). В 1972—1974 гг. обучался в Университете Св. Джонса в Нью-Йорке (США). В 1978—1980 гг. работал в Институте марксизма-ленинизма в Варшаве. В 1978 — 1981 гг. возглавлял группу ученых, разрабатывавшую альтернативный проект экономических реформ в Польше. В 1980—1981 гг. — консультант профсоюзного объединения «Солидарность». В 1989 занял пост вице-премьера и министра финансов. «План Бальцеровича» предполагал строгое ограничение инфляции, приведение к равновесию государственного бюджета в течение года, перевод всех сфер экономики на рыночные начала. Повышались розничные цены, сокращались бюджетные дотации, ограничивались денежные доходы. Несмотря на успех реформы, она до сих пор вызывает противоречивые оценки. После ухода из правительства работал в США. В качестве советника принимал участие в экономических реформах в России и других странах СЭВ.

Березовский Борис Абрамович (род. 23 января 1946, Москва) — российский предприниматель и политический деятель, учёный-математик. Входил в ближайшее окружение Б. Н. Ельцина. 1967 г. закончил факультет электроники и счётно-решающей техники Московского лесотехнического института, в 1973 г. — механико-математический факультет МГУ. Работал инженером, затем младшим и старшим научным сотрудником, заведующим лабораторией в Институте проблем управления АН СССР (1970—1987). В 1983 г. защитил докторскую диссертацию «Разработка теоретических основ алгоритмизации принятия предпроектных решений и их применения» по специальности «Техническая кибернетика и теория информации». В 1989 г. основал «ЛогоВАЗ» — компанию, занимавшуюся продажей автомобилей «Жигули» по схеме реэкспорта. С 1992 г. — председатель совета директоров Объединённого банка. В 1994—1997 гг. возглавлял «Автомобильный Всероссийский Альянс» (AVVA), созданный для сбора средств на осуществление проекта строительства завода по выпуску дешёвых «народных автомобилей». В январе 1995 г. участвовал в создании Общественного российского телевидения и вошёл в совет директоров ОРТ. С 1995 г. — акционер Московской независимой вещательной корпорации (ТВ-6). С 1996 г. — член совета директоров «Сибирской нефтяной компании» («Сибнефть»). С 1991 г. — член-корреспондент Российской Академии наук, член Международного научного общества по теории принятия решений, основатель Международного научного фонда. Награждён премией Ленинского комсомола и Международным орденом Святого Константина Великого. Автор более 100 научных работ и ряда монографий по проблемам оптимизации. С 20 сентября 2001 года находится в розыске по обвинению в убийстве, мошенничестве, отмывании денег, попытке насильственного захвата власти. Проживает в Великобритании в качестве политического беженца. С 2003 года имеет британский паспорт на имя Платон Еленин, при этом является гражданином России.

Бразаускас Альгирдас Миколас (род. 22 сентября 1932) — литовский политический деятель, бывший президент Литовской Республики, премьер-министр Литовской Республики в 2001—2006 гг. Закончил Каунасский политехнический институт по специальности инженер-гидротехник (1956). Работал в различных строительных организациях. Доктор экономических наук (1974). В 1965-1967 гг. — министр промышленности строительных материалов Литовской ССР. В 1967-1977 гг. — первый заместитель председателя Госплана Литовской ССР. В 1977-1987 гг. — секретарь Центрального Комитета Коммунистической партии Литвы (КПЛ). В 1988-1989 гг. — первый секретарь Центрального Комитета Коммунистической партии Литвы. В 1993-1997 гг. - президент Литовской Республики.

Ведута Николай Иванович (род. 6 февраля 1913, г. Старобельск Луганской обл., Украина - 25.04.1998), экономист. Член-корреспондент Национальной академии наук Беларуси (1969). Окончил Харьковский механико-машиностроительный институт (1938). В 1957-1962 гг. заместитель директора и заведующий сектором Института экономики АН БССР. В 1962-1967 гг. - директор Центрального научно-исследовательского и проектно-технологического института организации и техники управления. В 1967-1977 гг. - заведующий сектором Института экономики АН БССР, одновременно заведующий кафедрой Белорусского института народного хозяйства. В 1977-1989 гг. - старший научный сотрудник, заведующий сектором НИИ ЭВМ (Минск) и одновременно в 1978-1982 гг. - профессор Республиканского межотраслевого института повышения квалификации руководящих работников и специалистов отраслей. В 1989-1993 гг. - ведущий научный сотрудник БелНИИ научно-технической информации Госплана БССР. Научные работы посвящены организации и экономике машиностроения, экономической эффективности капитальных вложений и новой техники, экономической кибернетике, политической экономии социализма. Руководил первыми в республике разработками автоматизированных систем управления производством на машиностроительных предприятиях.

Волков Александр Петрович (род. 20 сентября 1910 - 27.12.1990). Советский государственный деятель. Родился в г. Вирогощ Тверского уезда Тверской губернии в семье рабочего. Окончил Московский авиационный институт (1936). В 1936-1939 гг. работал на предприятиях авиационной промышленности. С 1939 г. на партийной и советской работе. В 1943 году - секретарь Московского обкома ВКП(б), в 1943-1950 гг. - заместитель секретаря Московского обкома ВКП(б), в 1950-1952 гг. - секретарь Московского обкома ВКП(б), в 1952-1956 гг. - председатель исполкома Московского областного Совета, в 1954-1958 гг. - председатель Совета Союза Верховного Совета СССР, в 1956-1974 гг. - председатель Государственного комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы. С 1974 года на пенсии.

Вольский Аркадий Иванович (род. 1932), окончил Московский институт стали и сплавов. Работал на Московском автозаводе им. И. А. Лихачева с 1955 г., с 1964 г. - секретарь партийного комитета завода. С 1969 г. - в аппарате ЦК КПСС: заведующий сектором автомобильного машиностроения, заместитель заведующего, первый заместитель заведующего отделом машиностроения, заведующий отделом машиностроения ЦК КПСС (с апреля 1985). Член ЦК КПСС. В конце 80-х гг. занимался проблемами межэтнических столкновений на Кавказе. С 1990 г. - Президент Научно-промышленного союза СССР. С 1992 по 2005 гг. - президент Российского союза промышленников и предпринимателей. Умер в 2006 в Москве.

Дэн Сяопин (род. 22 августа 1904 — 19 февраля 1997) — один из руководителей Коммунистической партии Китая. В 1919 году уехал учиться во Францию. Подрабатывал на железных рудниках, автозаводе «Рено», был пожарным и официантом. В 1923 вступил в Коммунистическую партию Китая. В 1926 года вернулся в Китай. Организовал несколько успешных военных операций в японо-китайской войне и в борьбе против Гоминьдана. После образования КНР занимает пост первого секретаря партийного комитета на юго-западе страны. В 1966 году, когда началась «Культурная революция», оказывается в опале и снимается со всех постов, а так же направляется простым рабочим на тракторный завод. В 1974 году Дэн становится вице-премьером в Правительстве Чжоу Эньлая. Был фактическим руководителем Китая с конца 1970-х до начала 1990-х гг. Идеолог реформ, причём, многие реформы были разработаны «снизу», провинциальными руководителями, другие были проведены под влиянием опыта «азиатских экономических тигров». Реформы включали в себя элементы планового и централизованного управления, осуществляемого профессионально подготовленными чиновниками. Были распущены большинство «народных коммун» в сельском хозяйстве, а крестьянство в основном перешло на семейный подряд. После реформы (1984 – 1992) происходил демонтаж плановой системы и переход к рыночной экономике. Стал также инициатором создания особых экономических зон в Китае.

Егиазарян Геворк Ашотович (род. 1932, Ростов-на-Дону – 13 января 1995, Москва). В 1972-1975 гг. – заведующий кафедрой промышленной экономики МГУ имени М.В. Ломоносова. В феврале 1993 г. – принимал участие в подготовке рекомендаций к программам антикризисных мер и развития реформы. Разрабатывал теоретические и методические основы концепции совершенствования хозяйственного механизма, организации и проведения крупномасштабного эксперимента в промышленности по расширению хозяйственной самостоятельности производственных объединений (1984–1985). Исследовал проблемы структуры и форм материальных интересов, заинтересованности и стимулов, определял их место в системе производственных отношений. В 90-е гг. разрабатывал методологические основы и практические рекомендации по формированию механизма перехода к рынку через создание и развитие сектора малых и средних предприятий, их государственной поддержки. Один из руководителей Московского национального банка, Уникомбанка, совладелец издательского комбината «Пресса».

Зайков Лев Николаевич (1923, Тула — 2002, Санкт-Петербург) — советский государственный и партийный деятель. В годы Великой Отечественной войны работал слесарем-лекальщиком на оборонных предприятиях. Начальник группы, мастер, старший мастер, заместитель начальника и начальник цеха, начальник производства на заводах Москвы и Ленинграда. Окончил Ленинградский инженерно-экономический институт (1963). С 1961 г. — директор завода, генеральный директор производственно-технического объединения, с 1974 г. — генеральный директор научно-производственного объединения «Ленинец» в Ленинграде. В 1976-1983 гг. – председатель исполкома Ленинградского городского Совета. С июня 1983 г. - первый секретарь Ленинградского обкома КПСС. В 1987—1989 гг. - являлся первым секретарём Московского горкома КПСС (после отставки Бориса Ельцина). В 1986—1990 гг. — член Политбюро ЦК КПСС. В 1989—1990 гг. — заместитель председателя Совета обороны СССР. С 1990 г. - пенсионер союзного значения.

Исаков Валентин Иванович (9 июня 1928 — 7 января 1997) — генеральный директор производственного объединения «АвтоВАЗ» в 1982—1988 гг. Трудовую деятельность начал в 1943 году токарем на Горьковском автомобильном заводе, где проработал 23 года. В 1966 году перевелся на строящийся Волжский автомобильный завод, стал первым главным механиком. В 1968-1969 гг. возглавлял

управление производства оборудования. В 1970 г. назначен директором корпуса вспомогательных цехов (КВЦ). В 1975 г. назначен первым заместителем генерального директора. Лауреат Государственной премии СССР (1980).

Каданников Владимир Васильевич (род. 1941). В 1967 перевелся с Горьковского автозавода на Волжский автозавод, прошёл путь от заместителя начальника цеха до генерального директора, президента и председателя совета директоров ОАО «АВТОВАЗ». В 1989-91 гг. - народный депутат СССР. В 1991 г. присвоено звание «Герой Социалистического Труда». В 1996 г. - вице-премьер правительства Российской Федерации. С 2005 г. – на пенсии.

Кириллин Владимир Алексеевич (20.01.1913 — 29.01.1999), специалист в области энергетики и теплофизики, государственный и партийный деятель, организатор науки, академик (1962), вице-президент АН СССР (1963—1965). Окончил Московский энергетический институт (1936). В 1936 - 1938 и 1941 – 1943 гг. служил в Военно-морском флоте СССР. В 1938 - 1939 гг. - инженер бюро прямоточного котлостроения. С 1936 года работал в МЭИ (в 1951 – 1954 гг. - заместитель директора, 1954 - 1982 гг. - заведующий кафедрой инженерной теплофизики). В 1954 - 1955 гг. - заместитель министра высшего образования СССР, с 1955 г. - заместитель председателя Государственного комитета Совета Министров СССР по новой технике. Работал заведующим Отделом науки, вузов и школ ЦК КПСС (1955 - 1962). Заместитель Председателя Совета Министров СССР, председатель Государственного комитета СМ СССР по науке и технике (1965—1980). Председатель Редакционно-издательского совета АН СССР (1963-1966), депутат Верховного Совета СССР, член Центрального Комитета КПСС (1966 – 1981). Член Центральной ревизионной комиссии ЦК КПСС (1956-1961). Лауреат Ленинской и дважды лауреат Государственной премий СССР.

Крупенков Борис Антонович (род. 1939). Окончил Белорусский политехнический институт. С 1995 г. до ухода на пенсию в 2003 г. – директор по экономике ОАО «АВТОВАЗ».

Лигачёв Егор Кузьмич (род. 29 ноября 1920) — российский политик, один из наиболее консервативных членов Политбюро ЦК КПСС во время правления М.С. Горбачёва. Окончил Московский авиационный институт (1943). В 1959 г. стал секретарём Новосибирского обкома КПСС. С 1965 до 1983 гг. - первый секретарь Томского обкома КПСС. Член ЦК КПСС с 1976 по 1990 гг., в 1983 г. стал заместителем заведующего отделом ЦК КПСС. Секретарь ЦК КПСС с 1983 по 1990 гг., член Политбюро ЦК КПСС с 1985 по 1990 гг. Народный депутат СССР, депутат Государственной Думы 3 созыва.

Мазуров Кирилл Трофимович (25.03.1914 - 19.12.1989) – советский партийный и государственный деятель, член Политбюро (Президиума) ЦК 26.03.65-27.11.78 гг. Родился в деревне Рудня-Прибытковская Гомельского района Гомельской области. Окончил Гомельский автодорожный техникум (1933), Высшую партийную школу при ВКП(б) (1947). Трудовую деятельность начал в 1933 г. дорожным техником. С 1939 г. - на комсомольской работе: в 1940-1941 гг. - первый секретарь Брестского обкома, с 1942 г. - секретарь, второй секретарь, в 1946-1947 гг. - первый секретарь ЦК ЛКСМ Белоруссии. С 1947 г. - на партийной работе: в аппарате ЦК КП(б) Белоруссии, второй и первый секретарь Минского горкома, в 1950-1953 гг. - первый секретарь Минского обкома. В 1953-1956 гг. - Председатель Совета Министров Белорусской ССР. В 1956-1965 гг. - первый секретарь ЦК Компартии Белоруссии. С 1965 г. - первый заместитель Председателя Совета Министров СССР. С 1978 г. - на пенсии. Герой Социалистического Труда (1974).

Немчинов Василий Сергеевич (02.01.1894, с. Грабово, ныне Пензенского района Пензенской области, - 05.11.1964, Москва), советский экономист и статистик, академик АН СССР (1946), академик АН БССР (1940), академик ВАСХНИЛ (1948). Окончил экономическое отделение Московского коммерческого института (1917). В 1928 г. - заведующий кафедрой статистики, а в 1942-1948 гг. - директор Московской сельскохозяйственной академии им. К. А. Тимирязева. В 1949-63 гг. - председатель Совета по изучению производительных сил. С 1947 г. - профессор кафедры политической экономии Академии общественных наук при ЦК КПСС. Организатор первой в СССР лаборатории экономико-математических исследований, на базе которой в 1963 г. был создан Центральный экономико-математический институт АН СССР. Специалист по теории и практике советской статистики, проблемам развития производительных сил и структуры общественного производства, методологии изучения производительности труда, разработки моделей планового хозяйства, экономической оценки. Государственная премия СССР (1946), Ленинская премия (1965) за участие в научной разработке методов линейного программирования и экономических моделей.

Непорожний Петр Степанович (род. 13 июля 1910, Тушиловка — 9 июля 1999, Москва) — министр энергетики СССР (1962-1985), крупнейший энергетик страны, видный учёный, профессор, доктор технических наук, член-корреспондент АН СССР и РАН. В 1933 г. окончил Ленинградский институт инженеров водного транспорта, получил специальность инженера-гидротехника по речным сооружениям. В 1935-1937 гг. - работал в проектно институте в Ленинграде, на строительстве Чирчикской ГЭС, затем в Наркомате тяжёлой промышленности СССР, в 1940-1954 гг. - главный инженер, начальник проектного

института в Ташкенте, главный инженер на строительстве ГЭС в Ленинградской области и на Украине. С 1954 г. - заместитель Председателя Совета Министров СССР, председатель Госстроя Украинской ССР. 1959 г. - первый заместитель министра строительства электростанций СССР. Руководил строительством множества уникальных промышленных комплексов, таких, как Волжский и Камский автомобильные заводы, завод «Атоммаш», Братский и Усть-Илимский лесопромышленные комплексы, крупнейшие предприятия химической промышленности в Саратове, Тольятти, Нижнекамске, Оренбурге, а так же атомных электростанций, в том числе: Нововоронежской, Белоярской, Курской, Смоленской, Ровенской, Запорожской, Кольской, Армянской АЭС и др. Одно из главных достижений жизни - создание в стране Единой энергетической системы (ЕЭС). Автор более 200 научных трудов, возглавлял Совет по комплексному использованию водных ресурсов страны Государственного комитета СССР по науке и технике.

Николаев Алексей Васильевич (род. 31 января 1935, дер. Медведково Ярославской области) - российский промышленник, генеральный директор ОАО «АВТОВАЗ» в 1996—2002 гг. В 1964 г. окончил Всесоюзный заочный политехнический институт по специальности «Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты». В 1955-1967 гг. - работал на Ярославском моторном заводе наладчиком металлорежущих станков, инженер-конструктором, старшим инженером-технологом, начальником лаборатории. С 1967 г. начал работать на Волжском автомобильном заводе в должности старшего инженера-технолога корпуса «Шасси» механосборочного производства (МСП). В августе 1975 г. назначен директором корпуса вспомогательных цехов ВАЗа. С 1978 г. - директор Димитровградского автоагрегатного завода. С 1982 г. – первый заместитель генерального директора Волжского объединения по производству легковых автомобилей «АвтоВАЗ». С октября 1995 г. – генеральный директор департамента производственной деятельности. С 1996 по 2002 гг. - президент-генеральный директор ОАО «АВТОВАЗ». Член Российской инженерной академии. Лауреат Государственной премии СССР в области науки техники (1980). «Заслуженный машиностроитель Российской Федерации». Почетный гражданин города Тольятти.

Павлов Валентин Сергеевич (26 сентября 1937 – 30 марта 2003). В 1958 г. закончил финансово-экономический факультет Московского финансового института. С 1966 по 1968 гг. – работник управления финансирования тяжелой промышленности Министерства финансов СССР. С 1979 г. - в Госплане СССР в качестве начальника отдела финансов, себестоимости и цен, с 1981 г. - член коллегии Госплана СССР. С 1989 г. - министр финансов СССР, член Политбюро ЦК КПСС с 1990. С декабря 1990 г. - премьер-министр, глава Кабинета министров СССР. В феврале 1994 г. как член ГКЧП амнистирован Государственной Думой РФ. Возглавлял коммерческий «Часпромбанк».

Перевалов Юрий Николаевич (род. 16 августа 1938). Председатель совета директоров, генеральный директор ООО «ИнфоЛада» (Тольятти). Окончил с отличием Куйбышевский политехнический институт, факультет автоматики и телемеханики (1961). Кандидат технических наук. С 1964 г. – начальник сектора в Государственном научно-производственном ракетно-космическом центре «ЦСКБ «Прогресс». В 1967–1989 гг. – заместитель начальника управления, начальник управления организации производства АВТОВАЗа. С 1990 г. – директор информационных технологий АвтоВАЗбанка. С 1997 г. – председатель совета директоров, генеральный директор ООО «ИнфоЛада». Лауреат Государственной премии СССР, награжден двумя орденами «Знак Почёта» и медалью «За трудовую доблесть». Удостоен Почётного знака мэра города Тольятти за заслуги перед городом.

Поляков Виктор Николаевич (18 февраля (3 марта) 1915, Томск — 1 июня 2004, Москва) — советский государственный деятель. Участник Великой Отечественной войны. В 1946-1963 гг. - прошёл путь от инженера-испытателя до директора Московского завода малолитражных автомобилей. С 1963 по 1965 гг. — заместитель председателя, председатель Совета народного хозяйства Москвы. С 1965 г. - заместитель министра автомобильной промышленности СССР. В августе 1966 года назначен генеральным директором строящегося Волжского автомобильного завода, который возглавлял до 1975 года. В 1975- 1986 гг. — министр автомобильной промышленности СССР. В 1994-1999 гг. — начальник консультационно-экспертного отдела представительства ОАО «АВТОВАЗ» в Москве. С 1999 г. - руководитель проектно-аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ». Похоронен в Тольятти, где его именем названы улица и площадь. Герой Социалистического Труда (1971). Почётный гражданин города Тольятти.

Попов Гавриил Харитонович (род. 31 октября 1936, Москва) – советский экономист и российский политический деятель. В 1963-1971 гг. – доцент кафедры планирования, заведующий лабораторией управления производством, в 1971-1978 гг. - заведующий кафедрой управления. В 1978-1988 гг. - декан экономического факультета. В 1973-1974 гг. - заведующий отделом Института информации по общественным наукам при АН СССР. В 1988-1991 гг. – главный редактор журнала «Вопросы экономики». Один из лидеров демократического движения в СССР и России в конце 80-х - начале 90-х гг. Председатель Московского городского Совета народных депутатов (1990-1991). Мэр Москвы (1991-1992). Создатель и президент Международного университета в Москве.

Прунскене Казимира Дануте (род. 26 февраля 1943) — литовский политик, первый премьер-министр Литовской Республики после восстановления независимости (17 марта 1990 — 10 января 1991). В 1960-1965 гг. - училась в Вильнюсском университете на факультете экономики промышленности. Кандидат экономических наук (1971). В 1965-1986 гг. - преподаватель, старший преподаватель факультета экономики промышленности Вильнюсского университета. Доктор экономических наук (1986). С 2004 г. - министр сельского хозяйства.

Пугин Николай Андреевич (род. 30 июня 1940 года, дер. Муханово Горьковской области). Выпускник Павловского индустриального техникума (1958) и Горьковского политехнического института (1967). С 1958 года работал на Горьковском автозаводе станочником, наладчиком, мастером, начальником участка механосборочного цеха, заместителем начальника цеха. С 1975 по 1981 гг. — главный инженер завода коробок скоростей производственного объединения «ГАЗ». С 1981 по 1983 гг. — технический директор ГАЗа. С 1983 по 1986 гг. — генеральный директор ГАЗа. В период с 1986 по 1991 гг. — министр автомобильной промышленности СССР, министр автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР. С 1991 по 1996 гг. — президент акционерного общества «Автосельхозмашхолдинг» (Москва), параллельно, с 1994 года — президент ОАО «ГАЗ». Кавалер ордена Трудового Красного Знамени (1982), лауреат Государственной премии СССР (1985).

Рекунков Александр Михайлович (09.02.1981 - 26.05.1988). Родился на хуторе Стоговском, Верхнедонского района Ростовской обл. В 1940 г. окончил артиллерийское училище. Участник Великой Отечественной войны, имел тяжелое ранение, награжден орденами. С 1945 г. - помощник прокурора района, прокурор района, заместитель прокурора Брянской обл., прокурор Брянской и Воронежской областей, первый заместитель Прокурора РСФСР, первый заместитель Генерального прокурора СССР. В 1981-1988 гг. — Генеральный прокурор СССР. После ухода на пенсию - советник Генерального прокурора РФ.

Рыжков Николай Иванович (род. 28 сентября 1929) — советский государственный и партийный деятель. По окончании Уральского политехнического института (1950) работал на инженерно-технических должностях на Уральском заводе тяжелого машиностроения им. Серго Орджоникидзе (ПО «Уралмаш»). В 1965-1970 гг. — главный инженер «Уралмаша». В 1970-1975 гг. — директор «Уралмаша». В 1975—1979 гг. — первый заместитель министра тяжелого и транспортного машиностроения СССР. В 1979—1982 гг. — первый заместитель председателя Госплана СССР. С 1982 до 1985 гг. — секретарь ЦК КПСС, заведующий Экономическим отделом ЦК КПСС. С 1985 по 1990 гг. - член Политбюро ЦК КПСС. С 1985 по 1990 гг. — Председатель Совета Министров СССР. С 1991 г. - эксперт Военно-промышленной инвестиционной компании, председатель совета директоров Тверьуниверсалбанка, представитель администрации Белгородской области в Совете Федерации Федерального Собрания РФ, член Комитета Совета Федерации по вопросам местного самоуправления, Председатель Комиссии по естественным монополиям, сопредседатель российско-армянской комиссии межпарламентского сотрудничества.

Ситарян Степан Арамаисович (род. 27 сентября 1930, г. Манес, Армянская ССР). Окончил экономический факультет МГУ (1953). Работал в НИИ Министерства финансов СССР заместителем директора, с 1970 г. - директор НИФИ. С 1974 г. - заместитель Министра финансов СССР. С 1983 г. - в Госплане СССР. С 1989 г. - заместитель председателя Совета Министров СССР. Академик Российской Академии наук (с 1987 г.). С 1998 г. - директор Института внешнеэкономических исследований РАН.

Слюньков Николай Никитович (род. 26 апреля 1929, Гомельская обл.) - советский партийный деятель. Окончил Минский автомеханический техникум (1950) и Белорусский институт механизации сельского хозяйства (1962). В 1960-65 гг. — директор Минского завода тракторных запасных частей. С 1965-1972 гг. - директор Минского тракторного завода, генеральный директор Минского производственного тракторостроительного объединения. В 1972-1974 гг. - первый секретарь Минского горкома партии. В 1974-1983 гг. - зам. председателя Госплана СССР. В 1983-1987 гг. - первый секретарь ЦК Компартии Белоруссии. С 1987 г. - секретарь ЦК КПСС, одновременно в 1987-1988 гг. - заведующий Экономическим отделом ЦК КПСС. С 1988 г. - председатель Комиссии ЦК КПСС по вопросам социально-экономической политики. С 1990 г. - на пенсии.

Смиртюков Михаил Сергеевич (31.08.1909., с. Говоренки Тульской области — 26.12.2004., Москва) - советский государственный деятель. Член ЦК КПСС (1981—1990). Герой Социалистического Труда (1979). Окончил факультет советского права Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова (1930). В 1924—1925 гг. - секретарь сельсовета, секретарь поселкового кооператива, заведующий клубом. С 1930 г. - в аппарате Совета Народных Комиссаров СССР: старший референт, консультант, начальник сектора, помощник секретаря Экономсовета. С 1941 г. - заместитель заведующего Секретариатом СНК СССР, одновременно помощник уполномоченного ГКО по снабжению Красной Армии А. И. Микояна. С 1946 года - заместитель заведующего Секретариатом Совета Министров СССР. С 1953 г. -

заместитель управляющего делами Совета Министров СССР. С 1964 г. - управляющий делами Совета Министров СССР. С июля 1989 года - персональный пенсионер союзного значения.

Суслов Михаил Андреевич (21 ноября 1902, с. Шаховское, Ульяновская область – 25 января 1982, Москва) – советский политический деятель. В 1928 г. окончил Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова. В 1931-1934 гг. работал в аппарате Центральной контрольной комиссии ВКП(б) и Наркомата Рабоче-крестьянской инспекции (ЦКК-РКИ), затем в Комиссии советского контроля при СНК СССР. До 1941 г. – заведующий отделом Ростовского обкома ВКП(б). С 1941-1945 гг. - первый секретарь Ставропольского крайкома ВКП(б). С 1946 года - сотрудник аппарата ЦК КПСС, руководитель отдела внешней политики (внешних сношений) ЦК ВКП(б). В 1949-1950 гг. - главный редактор газеты «Правда». С 1955 г. - член Президиума (Политбюро) ЦК КПСС. С 1964 г. – секретарь ЦК КПСС.

Тарасов Александр Михайлович (1911 – 1975). Инженер-механик, с 1938 г. - на Горьковском автозаводе, затем – главный инженер Куйбышевского завода автотракторного оборудования. С 1946 года – главный инженер Московского завода малолитражных автомобилей. С 1949 года – директор Алтайского тракторного завода, Минского тракторного завода, председатель Центрального совнархоза Белорусской ССР, заместитель председателя ВСНХ СССР. В 1965-1975 гг. – министр автомобильной промышленности СССР.

Тарасов Артём Михайлович (род. 4 июля 1950, Москва) — предприниматель, народный депутат РСФСР (1990), член Государственной думы РФ первого созыва. Окончил Московский горный институт (1973), кандидат технических наук (1982). Председатель Благотворительного фонда «Спасение национальных культурно исторических ценностей».

Тяжелников Евгений Михайлович (род. 7 января 1928) - советский государственный, комсомольский и партийный деятель. Окончил Челябинский государственный педагогический институт (1950). В 1950-1952 гг. - ассистент кафедры марксизма-ленинизма, одновременно секретарь комитета ВЛКСМ ЧПИ. В 1952—54 гг. - заместитель заведующего отделом пропаганды и агитации Челябинского обкома ВЛКСМ. В 1961— 1964 гг. - ректор ЧПИ. С 1964 г. - секретарь Челябинского обкома КПСС. С 1968 г. - Первый секретарь ЦК ВЛКСМ.

Фролов Василий Семёнович (род. 1914). Выпускник Московского механико-машиностроительного института имени Н. Э. Баумана (1941). До 1951 г. - технолог, начальник технического бюро, заместитель начальника, начальник цеха, партийный организатор ЦК ВКП(б) машиностроительного завода имени М. И. Калинина (Свердловск). С 1951–1955 гг. – секретарь Нижнетагильского городского комитета ВКП(б)-КПСС. В 1955–1958 гг. - заведующий сектором Отдела машиностроения ЦК КПСС. В 1958-1985 гг. - заведующий Отделом машиностроения ЦК КПСС. С 1985 г. – на пенсии.

Ханин Григорий Исаакович (род. 1937) – российский экономист. Окончил Ленинградский финансово-экономический институт. В 1965-1973 гг. - преподаватель Новосибирского государственного университета. С 1997 г. - декан экономического факультета Сибирского независимого университета.

Хачатуров Тигран Сергеевич (23 сентября 1906, Москва, - 14 сентября 1989) - советский экономист. Окончил Московский университет (1926). Директор ВНИИ железнодорожного транспорта (1945-1949), директор Института комплексных транспортных проблем (1954-1959), главный редактор журнала «Вопросы экономики», академик-секретарь Отделения экономики АН СССР (1967-1971), заместитель председателя Комиссии по изучению производительных сил и природных ресурсов при Президиуме АН СССР. Профессор МГУ (с 1971). Специалист по теории социалистического воспроизводства, экономической эффективности капитальных вложений, экономике капитального строительства, экономике транспорта, размещению производительных сил, современной экономике СССР.

Чубайс Анатолий Борисович (род. 16 июня 1955, г. Борисов, Минская область) - советский и российский политик. Один из идеологов рыночных реформ в России начала 90-х годов. Окончил Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти (1977). В 1977—1982 гг. - инженер, ассистент кафедры Ленинградского инженерно-экономического института. Кандидат экономических наук (1983). С 1991 г. - председатель Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом, министр РСФСР. В 1992-1996 гг. - первый заместитель председателя правительства России по вопросам экономической и финансовой политики. В 1995-1997 гг. - член Совета по внешней политике при Президенте РФ. С 1996 г. - руководитель Администрации Президента РФ. С 1997 г. - первый заместитель председателя правительства России, министр финансов. В 1998-2008 гг. - президент РАО «ЕЭС России». С 2008 г. - генеральный директор «Российской корпорации нанотехнологий».

Шаталин Станислав Сергеевич (24 августа 1934, Пушкин – 3 марта 1997, Москва) – действительный член РАН (1987), академик-секретарь отделения экономики РАН. Окончил экономический факультет МГУ (1958), доктор экономических наук. Работал в Научно-исследовательском экономическом институте при Госплане СССР, Центральном экономико-математическом институте АН СССР. В 1976-1986 гг. - сотрудник Всесоюзного НИИ системных исследований, преподаватель факультета управления и прикладной математики МФТИ. В 1986-1989 гг. – сотрудник Института экономики и прогнозирования научно-технического прогресса АН СССР. С 1989 г. - член Государственной комиссии по экономической реформе при Совете Министров СССР. С 1990 г. – руководитель рабочей группы по разработке программы перехода к рыночной экономике. С 1991 г. - председатель оргкомитета по созданию Объединенной демократической партии, председатель Международного фонда экономических и социальных реформ «Реформа».

Шатров Михаил Филиппович (род. 3 апреля 1932, Москва) - советский и российский драматург. Автор пьес «Синие кони на красной траве» («Революционный этюд»), «Диктатура совести», «Шестое июля», «Брестский мир», «Большевики», «Погода на завтра», «Глеб Космачев», «Дождь лил как из ведра», «Именем революции».

Шварцбург Петр Ильич (род. 1910) С 1928 г. – электрик, автозавод «ЗИС». С 1937 г. - главный технолог ЗИСа. Выпускник (с отличием) МВТУ им. Баумана. С 1941 г. - директор ЗИСа. Награжден орденом Ленина за заслуги перед отечественным автомобилестроением (1944). С 1945 г. - заместитель председателя Госплана БССР.

Щербаков Владимир Иванович (род. 5 декабря 1949, село Новая Сысоевка Яковлевского района Приморского края). Выпускник Тольяттинского политехнического института, инженер-механик (1971). В 1971- 1974 гг. - второй секретарь Тольяттинского горкома ВЛКСМ Куйбышевской области. С 1974 г. - аспирант Высшей школы при ЦК ВЛКСМ. С 1977 г. - начальник планово-экономического управления производственного объединения «АвтоВАЗ». С 1982 г. - директор по экономике и планированию Камского объединения по производству большегрузных автомобилей. С 1985 г. - начальник отдела машиностроения и металлообработки, начальник отдела заработной платы Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам. В 1988-1989 гг. - первый заместитель заведующего Отделом совершенствования управления народным хозяйством Совета Министров СССР. В 1989-1991 гг. - председатель Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам. В 1991 г. - первый заместитель премьер-министра СССР, министр экономики и прогнозирования СССР. С 1991 г. - президент «Международного Фонда содействия приватизации и иностранным инвестициям» («Интерприватизация»). Кандидат экономических наук (1977), доктор экономических наук (1987).

Явлинский Григорий Алексеевич (род. 10 апреля 1952, Львов) - советский и российский политический деятель, экономист, основатель партии «Яблоко» и её председатель до 2008 года. Окончил Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова (1973). Кандидат экономических наук (1976). С 1980 г. - заведующий сектором тяжёлой промышленности, заместитель начальника сводного отдела, начальник управления социального развития и народонаселения Научно-исследовательского института труда Госкомитета по труду и социальным вопросам. С 1989 г. - заведующий Сводным экономическим отделом Совета Министров СССР. С 1990 г. - руководитель Центра экономических и политических исследований.

Якубовский Фуад Борисович (03.08.1908 - 27.03.1975) - министр монтажных и специальных строительных работ СССР (1965-1975). Окончил Московский энергетический институт (1930). В 1931-1937 гг. - старший инженер-проектант Электропрома. В 1939-1940 гг. - главный инженер монтажной конторы «Электромонтаж». С 1940 г. - главный инженер монтажной конторы № 3 Центроэлектромонтажа (Москва), монтажного управления № 3 (Уфа), особого монтажного управления № 2 (Москва). С 1946 г. - управляющий трестом «Уралэлектромонтаж». В 1946-1947 гг. - начальник Особого монтажного управления № 2 (Восточная Германия). В 1947-1952 гг. - начальник Главного управления по монтажу промышленного электрооборудования при Министерстве строительства предприятий машиностроения СССР. С 1957 г. - заместитель, первый заместитель министра строительства РСФСР. С 1963 г. - первый заместитель министра монтажных и специальных работ РСФСР, председатель Государственного производственного комитета по монтажным и специальным строительным работам СССР - министр СССР. В 1965-1975 гг. - министр монтажных и специальных строительных работ СССР.

Ясинский Александр Ибрагимович (род. 20 июля 1929, Минск). В 1941-1942 гг. - связной Минского подполья на оккупированной территории. В 1943-1944 гг. - в составе партизанского отряда бригады им. Чкалова, бригады «За Советскую Беларусь». Выпускник специального ремесленного училища (1944).

Выпускник Минского финансового техникума и Ленинградского финансово-экономического института. С 1953 года - сотрудник финансовых органов Алтайского края, Белорусской ССР, Академии наук БССР, Совнархоза БССР. С 1970 г. - заместитель начальника планово-экономического управления Волжского автомобильного завода. С 1971 г. – начальник финансового управления, заместитель генерального директора производственного объединения «АвтоВАЗ» по экономике и планированию. С 1991 г. – на пенсии. С 1999 г. - председатель Совета ветеранов войны и труда ОАО «АВТОВАЗ». В 2000-2004 гг. - депутат Тольяттинской городской Думы III созыва, заместитель председателя Думы, член комиссии по бюджетно-экономической политике. «Заслуженный экономист РСФСР» (1989). «Почетный гражданин города Тольятти» (2006).

Оглавление

Предисловие	5
Увидеть будущее	13
Обретение профессии	27
Команда В.Н. Полякова.	50
Мои коллеги и соратники	79
Эффективность и качество	90
Начало перехода к рынку	114
Уроки ВАЗа	149
В аппарате Правительстве	166
Вместо заключения	188
Приложения от редактора	191

КАЦУРА

Пётр Макарович

АВТОВАЗ И ЕГО ВРЕМЯ

**Литературная редакция и корректура
Технический редактор
Дизайн
Вёрстка**

**Александр Степанов
Светлана Бондарева
Александр Рудкин**

Формат 60x84 1/16. Объем 00 печ.л. Тираж 500 экз. Заказ № 0000.
Отпечатано в типографии ДИС ОАО «АВТОВАЗ», г. Тольятти, Южное шоссе, 36