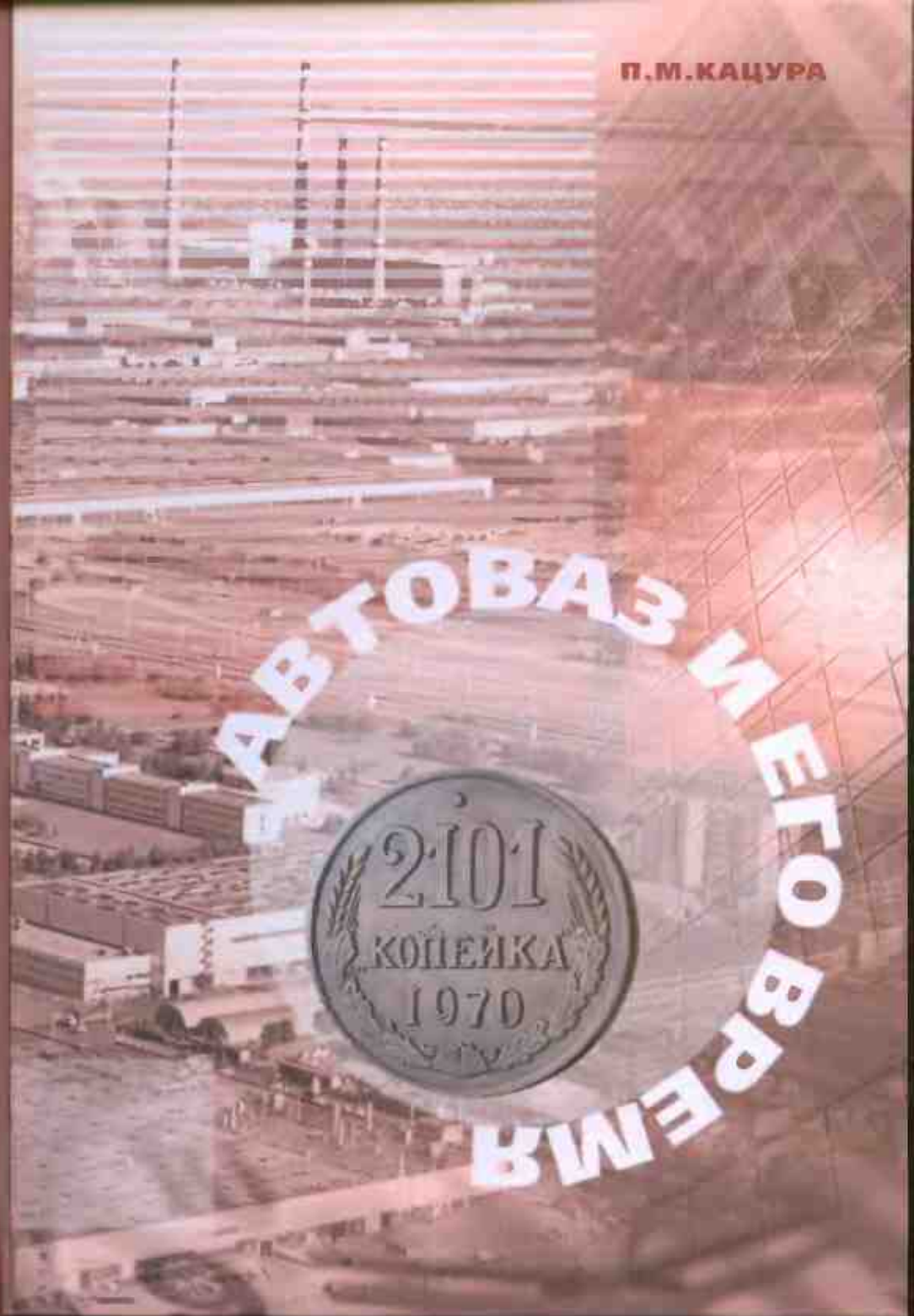




**П.М.КАЦУРА АВТОВАЗ И ЕГО ВРЕМЯ**



**П.М.КАЦУРА**

П.М. Капура



## АВТОВАЗ И ЕГО ВРЕМЯ

Тольятти-2009



Автор выражает глубокую признательность литератору  
**Березину Владимиру Сергеевичу (Москва)**  
за помощь в написании книги

Эта книга воспоминаний принадлежит перу бывшего заместителя генерального директора объединения «АвтоВАЗ» (1969–1985) и одного из ведущих работников аппарата Совета Министров СССР (1985–1991). На пути робких попыток сближения социально-экономических устоев плановой экономики и капиталистических методов организации производства, что сложилось 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. 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 ярких 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, 2009

## НЕКОРОТКОЕ 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 сопряжено с потерей массового интереса к проблеме. С трибун и площадей, от всенародной скорби или, наоборот, празднества она уходит в кабинеты историков и, в конечном счете, в архивы. Такова бывает цена попытки объективного поиска истины, который 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 в обычных городских кухнях, среди простых людей, где часто градус дискуссий подкрепляется содержимым пивных кружек.

Оказывается, крутое время индустриализации 30-х годов или военная экономика сороковых более понятны обычному человеку, нежели послевоенные 50-е, попытки «косыгинских» реформ и уходившие в историю пятiletки, а также всё то, что называли неловким словом «застой». Не говоря уж о событиях конца 80-х – начала 90-х годов, что потрясли и перекроили страну. Тяжкое время первых лет строительства советской промышленности глубоко изучено на основе подлин-





ных документов, а так же всплывающих время от времени материалов из архивных глубин, которые 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 теорией марксизма-ленинизма, обязательной 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 данала 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 заставляют 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 ожесточённые схватки, и вполне нормальные люди становятся по разные стороны баррикад. Как говорил один неслухлый 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 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 удивление. Всё это накладывает особый отпечаток и на отношения к прошлой власти и её вождям, их политике и, в конечном итоге, к современным вопросам собственности и прибавочной стоимости. Именно это – личная включённость в прошлое



или свобода от него – предопределяет 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, в том числе, и от миллионов частных решений и инициатив. Танк или космический корабль также оплачиваются налогоплательщиком, но сам налогоплательщик особо не участвует в принятии решений по поводу такого производства обычно не принимает. С автомобилем всё по другому – даже в условиях экономики СССР реакция на то или иное изменение роли и места автопрома в плановой системе была заметна и вызвала общественный, а подчас и массовый интерес.

История советского автомобиля непростая.

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

История советского автомобиля непростая.

И в ней оказалось немало грустных и горьких событий. Трагическая судьба АЗЛК, единоличное решение Н.С. Хрущева о пролаже Польше лицензии на изготовление автомобиля «Победа», снятая с производства «волжанка». Сегодня на наших глазах происходят процессы, которые могут привести к гибели модельного ряда АВТОВАЗа, этого уникального феномена. Если представить легковое автомобилестроение СССР и современной России в виде крепкого, почти 100-летнего дуба, очевидно, что сначала бензопилой прощались по его веткам, теперь этот механизм с явной целью приложили к самому его основанию.





Подобное уже наблюдалось в 1917 году, когда был в моде призыв «до основания разрушить, а потом...». Можно было бы дальше написать: «У меня складывается ощущение...». Но это будет даже не лукавство, а первый обман в попытке понять, что сегодня происходит с автомобилем в нашей стране. А очевидно следующее: на протяжении последних почти 30 лет, примерно с 1980 года, вольными или невольными действиями, бездействиями или бездействием одна из стратегических отраслей экономики нашего государства подведена к точке невозврата к прежним эффектам, а номинальные столы по отечественному, народному автомобилю уже накрываются.

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 управления и производства на АВТОВАЗе. Как научному работнику, мне не удалось избежать необходимости заново проанализировать историю становления и развития Волжского автозавода. Такие попытки уже были предприняты совсем недавно, 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».

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 ученый в области систем управления. Благодаря кропотливой работе членов редколлегии (особенно много полезного сделал для книги Е.А. Башинджагян), книга вышла с достаточным приближением к главному постулату: представить заинтересованному читателю содержательный, насыщенный анализ прошедших событий и, что особенно важно, не частных — что, где и когда, — а самого события, явления 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 2 тысячи страниц по случаю юбилея коллектива. 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.

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

- историю эпохи социализма 1965–1985 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 равные 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 капиталистиче-

ской организации производства на советскую почву, на социалистические методы хозяйствования в стране. Это было отнюдь не так просто, как кажется – позанимствовал 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 заскорузлые принципы управления экономикой, промышленностью и каждым отдельным предприятием. Когда в попытках реформирования экономики передовые методы капиталистической организации производства подменялись на систему идеологических лозунгов и кампаний (социалистическое соревнование с его губительным принципом «чем больше – тем лучше», трудовые почiny, массовое «выращивание» передовиков производства), рассчитывать на подлинный научно-технический прогресс, в том числе и в автомобилестроении, уже не приходилось.

«Социалистическая» часть истории АВТОВАЗа, благодаря внедренным в 70-е годы экономическим новациям в управление производством, сформировала мощный импульс к его развитию. С другой стороны, в силу традиционного для СССР главенства политики над экономикой, в силу консервации экстенсивного пути развития страны, совпавшего с периодом расцвета АВТОВАЗа, и настороженного отношения со стороны власти к любым формам хозяйственной свободы в экономике государства, в том числе и в автомобилестроении, стали формироваться факторы торможения. Только заложенная изначально проектом, отличная от общепринятой, система организации и управления вазовским производством позволила АВТОВАЗу подойти ко времени смены общественно-экономической формации в начале 90-х годов достаточно крепким предприятием. Сыграла свою существенную, почти революционную роль, и первая масштабная реорганизация управления АВТОВАЗом на принципах самофинансирования и самоуправления, предприятия во второй половине 80-х годов в

обстановке уже очевидной бесперспективности административно-командной системы хозяйствования и управления, в том числе АВТОВАЗом, обладающим одним из лучших в стране оборудованием и опытом организации, передовой технологией промышленного производства, которые требовали качественно иных методов 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 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, но и путем последовательных мер в области технической политики и совершенствования корпоративных методов управления нарастил свой потенциал, превзойдя проектные мощности.

Этот второй период происходящих преобразований на АВТОВАЗе, его «капиталистическое» 20-летие, является не менее значимым в истории и реальной жизни коллектива предприятия. В отсутствии, по существу, руководящей идеологии и 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 на протяжении всего времени 90-х годов и начала XXI века сделало много полезного для обеспечения устойчивой работы предприятия как в интересах коллектива, так и в интересах страны. Несмотря на ряд неуравновешенных и сомнительных действий. Что объяснимо – ведь и время было адекватно сомнительным и неуравновешенным.

Фундаментальная монография «АВТОВАЗ на рубеже эпох», завершенная в конце 2005 года, как раз накануне кардинальной смены руководства АВТОВАЗа и главной парадигмы его развития, не учитывала, что естественно, новых реалий. Была лишена эта книга (в силу своего формата, особенностей академического жанра) и ряда живых подробностей, анализа нюансов и тех самых частных и государственных пни-





циатив, процессов, о которых я упомянул выше, и которые сыграли свою роль в трагической истории не только АВТОВАЗа, но и всего легкового автомобилестроения России в целом.

Новые сюжеты, новые события, новые личности, включенные в сегодняшние реалии автопрома (с опорой на опыт и масштабное видение проблем экономики страны в целом, сформированное за время моей работы в аппарате правительства) подтолкнули меня к мысли еще раз 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 неконкурентоспособность «пародного» автомобиля России.

Многие события этой истории АВТОВАЗа для нынешней молодежи – лишь абзац в учебнике, но никак не личные ощущения непосредственных участников. Пройдут годы, прежде чем масштаб и глубина событий в советском автомобилестроении, изменивших посредством нового автомобиля жизнь миллионов граждан не только в бывшем Советском Союзе, будут по-настоящему оценены молодым поколением. Пройдут годы, к сожалению, пока мои молодые современники сумеют адекватно оценить и день сегодняшний, когда структурная и технологическая модернизация Российской Федерации по-прежнему лишь декларируется в угоду ряду вполне конкретных финансовых групп, извлекающих свою краткосрочную выгоду. Прекрасно понимающих, что на финише этой линии, как стратегический результат, – превращение России в третьеразрядное государство. Отечественный автомобиль как средоточие собственных технологий, материалов и научно-конструкторской мысли во всем этом пиришестве коррупции и наживы – лишь одно из блюд.

Именно для того, чтобы сохранить для молодежи свой профессиональный анализ триумфа и падения 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 лет сознательной жизни, наиболее насыщенных событиями, 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 плюую к ним почти столько же, ибо физические и, особенно, интеллектуальные нагрузки этого времени позволяют считать один год 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 созданию 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, ознакомили, 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 воспоминания внесут и в этот процесс свою разумную толику.



## УВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ

Приказ министра автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасова<sup>1</sup> 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 технологий;
  - осуществлен многовариантный выбор площадки под завод и новый город;
  - развернуты крупномасштабные строительно-монтажные работы на объектах завода и социальной инфраструктуре в г. Тольятти.
- Ещё предстояло сделать не менее важное и в максимально короткие сроки:

- построить 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 дисциплине поточного производства и высококачественному обслуживанию самого совре-

менного 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 отрасли для кооперированных поставок комплектующих изделий, материалов и узлов автомобиля «Жигули».

И, наконец, разработать и внедрить особую, отличную от других предприятий, систему методов хозяйствования и организации выпуска автомобилей, попытаться совместить фундаментальные порядки плановой социалистической экономики и капиталистические методы организации производства с целью обеспечения максимально высокой эффективности работы крупнейшего производственного комплекса.

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 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 пыле 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

<sup>1</sup> Биографические данные об основном ряде персоналий, упоминаемых в книге, читатель найдет в разделе «Приложение от редактора». — Ред.



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, замкнутых и пристальных взглядов людей в перспективу был и я. Для 23-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 шли 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, 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 и СССР от поставок по ленд-лизу. Через узкие проходы между кузова-

ми машин и стенами зданий, по одному, толпа продавливалась, обдирая одежду о неровности домов Пушкинской улицы. 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 оттого, что происходили не просто похороны: что-то строилось 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 бодрь, а взаимное общение спокойно и даже умиротворенно. Сначала подумал, что это особый политический ход: обята горем страна должна была понимать, что жизнь продолжается, что мирный труд не находится под угрозой. Совсем невдруг, 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 спит, 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



разочарованис. *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»...

Многokrаtно усиленные репродукторами, неслись эти слова над площадью и далеко за пределами этой погребальной мессы. Знал бы пока всемогущий 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 учебы в институте, как маятник Фуко, заносили меня из «завтра», всегда неопределенного, но обязательно радужного, по «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 Казизаевка. Соседняя деревня и вовсе именовалась Жмуровка. Названия эти в духе некрасовского «Горелово – Неелово, Неурожайка тож» были народными, а вовсе не даные каким-нибудь странным помещиком. Жившие в них крестьяне были приписаны к государственным владениям вплоть до самой революции 1917 года. Деревня принадлежала Речницкому району Гомельской области. Она никогда не была слишком многолюдной, и в год моего рождения в 113 дворах обитало чуть больше 500 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 Гринины – 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 окончил 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 74 года он и ушёл на пенсию, а через год, в 1975-м, 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 веселее!». Многие верили, а немногие повторяли придуманное рискованым шутником продолжение лозунга: «Шея стала тоньше, но зато длиннее!». Строились заводы, рылись шахты, плавилась чугун и сталь, а всё вокруг было насыщено тревожным духом военного предвремья. Шла неутомимая подготовка к военному противостоянию, 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 бомбежек 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. А в родной Казазаевке, на огороде соседа отец вырыл глубокий погреб, чтобы в нём, как в блиндаже, семья могла пережить бомбежки.

В июне 1941 года, оставив нас в Ребусе, 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 змеёвике 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. Власть эвакуировались, враз опустевшие магазины закрылись, да и денег в семье не оказалось. Ранее нажитый скерб обменивался на продукты. Жилось в те долгие месяцы нелегко. И до того нелёгкая жизнь советских семей с момента понадания 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 бомбежки прекратились, я с матерью вернулся в Казазаевку, а старшие сестры по наказу отца 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 припасти. Наверное, мы потому и жили относи-



тельно спокойно, и выжили. Казазаевка, как и другие деревни, была такой 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 Славиним, 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 неизменной, в другой раз у случайно найденной гранаты я пробил капсюль. 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. Корову 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. Обратно — Днепр встретил тугой рябью волн. Нане чёлн раскачивало ветром из стороны в сторону, что твои качели. А много ли силёнок в детских руках, что цепились в весла 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 утопить? 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 во дворе, пока немцы спали в нашем доме, я выкрал винтовку для 16-летнего 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 провозвали, до самого разгрома в 45-м.

Чтобы читатель не воспринял этот поступок как героизм 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 инстинктивно: просто любопытство заставило открыть дверь кабины грузовика. Увидел винтовки, лежащие внавалку в ряд, прислушался – никого. Как не взять?! Ведь помимо мальчишества было и чёткое понимание – рядом враг и ему надо как-то подгадывать, внести свою лепту в войну. А мать накануне убрала лён, и он валками сушился на огородной гряде. Вот под эти валки я ту винтовку и сирял 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 двоюродному брату Александру.

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 полицейев и немцев получила ответ: «Мы большевикам справок не даем».

Стало странно: 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 шедест «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 отчетливо (только лица не помню) стоит командир артиллерийской батареи, кажется, капитан, мужчина огромного роста и силы, со следами на глазах: «У меня немцы сожгли отца, мать... всю семью. Что же я буду делать, когда дойду до Берлина?».

После войны нужно было отработывать определенное уставом колхоза количество трудодней, чтобы приусадебный участок не был сокращен вдвое. Оплата за них, разумеется, не было никакой, зато земля, с которой кормилась вся семья, сохранялась. Вскоре вернулся с фронта отец, и жить стало легче. Старшие сестры, 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 кожаной этажерке стояла лишь техническая литература, которую он когда-то привез 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 завершению учёбы (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 институт на факультет горного машиностроения. Не приняли. 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. Просто человеку в 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, что я в будущем и закончил, и который подробно расспросил обо всех обстоятельствах моей короткой ещё жизни. И давнишняя история с добытой для партизанского отряда немецкой винтовкой была мной описана во всех возможных красках и подробностях:

– Так это другое дело! Пиши подробную автобиографию и про винтовку не забудь.

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 ещё 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 машиностроительного производства. Первое время жил у дяди Степана на 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, и который стал моим домом, ночлегом недели на две. Потом мне дали койку в какой-то семье. Я платил за неё все те пятнадцать рублей, которые присылал мне отец со своей сторублевой зарплатой. 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. Навещал дядю, когда он дома был один, немного отъедался там.

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, уже 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 государства, 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 «объединённым», единым и для студентов, и для преподавателей.

Избирали 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 трудно, 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 ботишком брошенный из пол комнаты окуроч. Я, естественно, сделал ему нелестное 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, черт!; 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 видяшь 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 курсе 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 устал 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.

А пока...



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 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

Итак, настал 1954 год. Учёба в институте была 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 попробовать 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 не добавляют.

После собеседования у главного инженера МТЗ получил назначение старшим инженером в планово-экономический отдел. Первый день на заводе не запомнился, а вот фигура 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 технологий» – вот к чему свёлся разговор.

Первые месяцы работы посвятил плотному изучению завода, технологий и организации производства ведущих цехов: чугуно-литейного, пресового, автоматного, цеха по производству моторов и некоторых других. Благодаря тому, что первые два курса обучения в институте я изучал общепромышленные 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 на 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 объёме использовал потом на АВТОВАЗе.

Работать в заводском профсоюзе мне пришлось на освобожденной основе – коллеги избрали меня первым заместителем председателя завкома по производственно-массовой работе. Конечно, местком 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 приказу меня «бросили» в профсоюзные структуры на кадровое укрепление. Перспектива общественной работы в огромном коллективе (на заводе в то время было 16 тысяч работников), 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 хрущёвских 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 порядком была подзабыта, слово «целина» прочно ассоциировалось лишь с одноименной книгой Генерального секретаря ЦК КПСС Л.И.Бреж-





нева (и даже больше именно с ней, а не, скажем, с романом Михаила Шолохова «Поднятая целина»). По всей стране организовано – 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 страшную, 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, но множество 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.

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, распахка гигантских площадей привела к резкому сокращению сенокосных угодий и началу длительного кризиса в животноводстве. А тут подошел 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 техни-



ки 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 кампания сумбурно, недостаточно подготовленно и спланированно. 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 преступления.

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 землёй. 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 плат-



форм, 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 постоянно необходимая. Не были до конца решены проблемы кооперации с другими предприятиями отрасли, постоянно срывались поставки материалов. 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 и политический. Фролов провёл на заводе совещание с участием партийного и советского руководства республики и потребовал организацию работы производства, исходя из твердого постулата: «Пропашные трактора пужны сегодня народному хозяйству так же, как во время войны пужны 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-эконо-



мического 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 убежденных 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 сходит из «печки» 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 бежал на переговорный пункт, заказывал звонок 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 любим друг друга и так скучали, что слышать одно лишь дыхание было для нас дорожкой всяких слов. Выходил из кабинки, а телефонистки: «Ну, что же вы, заказываете разговор и молчите?». Потом она приехала. Устроилась на работу в промышленно-строительный банк. И мы прожили очень красивый год семейной жизни.

Всёцело отдавшись производству, работая почти каждодневно с раннего утра и до полуночи, я постепенно терял интерес для супруги, мы просто стали жить на разных планетах. У неё сложился свой круг общения. И исправить её «увлечение» оказалось выше моих возможностей. Мы расстались. Когда «семейная лодка разбилась о быт», как тонко, но не совсем точно заметил Маяковский, я встретил очень теплое участие в моей жизни Александра Михайловича Тарасова. Теплое, но по-отечески жесткое. Он просто не дал мне распуститься, вовремя заметив мои душевные метания, которые стали уводить меня не в ту сторону. И 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 своё место.

Любые формы личной публичности всегда были для меня неприемлемы, и я рассказываю об интимном 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 и проедать, по большому счёту, то, что было построено именно в советское время. Люди моего поколения, я имею в виду, в первую очередь, тех, кому посчастливилось работать на передовых рубежах, 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 переставали существовать. Полноценная отдача работе ценой потери счастья полноценной семейной жизни. 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, кто сопровождал меня по жизни и работе и в Минске, и потом в Тольятти.

После назначения руководителем отдела 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 и 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 создать документ, 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 реформами на МТЗ были проведены и организационно-экономические преобразования, в результате которых за относительно короткий период (1956-1962) предприятие, фактически системно-убыточное, превратилось в рентабельное, заметно выросли его отчисления в союзный и республиканский бюджеты. Этому способствовала, в частности, разработка и использование во всех структурах завода принципов хозяйственного расчета. Он стал первым побудительным мотивом в проявлении инициативы и хозяйственной заинтересованности с целью повышения эффективности производства.

Скорее всего, именно в то время 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 не только сформироваться в самостоятельного, инициативного специалиста-новатора, профессионала, но и по-



могли заложить необходимую основу для последующей (как оказалось, масштабной) сложной работы в плановой экономической системе целой отрасли. Сам я никогда не стремился быть публичным деятелем. «Сбыться в профессии!» – вот что было моим кредо в те годы. Правилом стало следовать известной восточной пословице: «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 уметь оперативно решать проблемы сегодняшнего дня, но и стратегической ситуации. 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 министра автомобильной промышленности 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, сек-





ретарь 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 жестко. 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. Нажать 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 изыскательным. 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. Собранный, очень жесткая конструкция. Внешние впечатления для многих оказывались обманчивыми: усталый, 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.Ненорожним, не говоря уже о А.Н.Косыгине, всегда выглядевшим сосредоточенным и насупленным. А Тарасов на многих из них смотрится как Дедушка Мороз. Когда он приезжал на стройки, переодевался в замызганный дождевик (вернее, любой, какой под руку подвернётся), кпзовые 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 партийной хозяйстве.



Сколько их, настоящих производителей крупного и среднего урона 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, что как-то Тарасов стремительно вошёл к нему в кабинет (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, убьет за вранье» – вспоминал будущий член Политбюро ЦК КПСС.

Так я думаю, что Тарасов был даже несколько злым человеком. Главного инженера МТЗ Н.И. Ведуту он не взлюбил 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. Очень мощный и непререкаемый. Я присутствовал неоднократно на заседаниях президиума Совмина Белоруссии. Так вот, само появление в зале Александра Михайловича на всех остальных министров действовало угнетающе. 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 ещё одним, дополнительным уроком, и в чём-то даже предвосхитила 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. Для достижения запланированных показателей Н.С. Хрущёв озадачился мыслью перераспределить хозяйственные рычаги в стране 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, 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 и сумбурный 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 власти, уничтожалась вертикаль принятия решения – от ЦК КПСС и Совета Министров через экономические ведомства, отраслевые министерства, главки – на заводы. 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 ряда наиболее наукоемких и стратегически важных отраслей военной промышленности сохраниено 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, – некоторые 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



объятиями: там были свои кадры, не желавшие уступать дорогу московским назначениям. 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. Возникала 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 соединилась с высшей государственной властью, что давало первому лицу неограниченные возможности по реорганизации экономики. Это странно не правилось представителям 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 двигать 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.

В период «всемирного» 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 производителей к внедряемым реформам управления. Но вскоре я получил приглашение в его кабинет, где в подробной деловой беседе директор уточнил отношение своего сотрудника к этой перестройке. Взгляды совпали, и вопрос о фактическом авторе статьи был решен.

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 твердо верил в социализм, верил в учение Маркса, верил, что выбранная Лениным-Сталиным дорога – это единственно правильный путь. Когда Н.С. Хрущев открыл занавес, я невольно и понемногу стал переоценивать свои взгляды. Повлияло чтение Солженицына. Это – «Один день Ивана

Денисовича», изданный легально в «Роман-газете», 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, через некоторое время Тарасову в порядке партийной дисциплины 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 следствием успешной работы по выявлению внутренних резервов повышения эффективности производства на предприятиях республики, которую я провел со своими коллегами. Поэтому 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 потенциалов. Эту организацию назвали «Лаборатория экономики и организации промышленного производства Белорусского совнархоза». Оставаясь первым заместителем планово-экономического управления ВСНХ, я по совместительству стал её руководителем.

Налаживая работу лаборатории, привлёк ряд специалистов, которые стали потом либо штатными сотрудниками, либо тесно сотрудничали с лабораторией. Это, во-первых, Борис Кацман, Александр Ясинский, Борис Крупенков, которые в составе «белорусской брига-





ды» (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 «внезапно», 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 свежие краски, причем, 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 на Волге.



В ходе восстановления отраслевой структуры управления хозяйством 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 кулютуры 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 ещё 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 через несколько недель я оформлялся в управлении кадров министерства автомобильной промышленности СССР на должность заместителя начальника главного планово-экономического управления.

Решился на перевод в столицу во многом ещё 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 лишёнными 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 и преодолению. Тарасов видел министерства именно как отраслевой центр науки и техники. Он не был идеалистом. Но верил в то, что после отставки Хрущёва 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 разрезе. 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 разрабатывалось именно в Госплане СССР.

Определяя направление развития народного хозяйства на пятилетку и более далекую 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 современ-



Когда на семейном совете было решено отправить меня учиться в столицу, я испытал восторг от предстоящей встречи с цивилизацией огромного города. Я ехал в Москву! На мне была рубашка с особо модной вставкой, которая по своему покрою напоминала курточку, сшитую мамой по случаю окончания 9 класса. Это был мой первый костюм, в котором я ходил на учёбу.





Моя мама, Анна Савельевна. Почти ровесник минувшего века, она умерла в 1996 году, на добрую треть жизни пережив своего мужа, моего отца. Некогда простая колхозница, она всю жизнь посвятила воспитанию своих детей и заботам о муже.



Мой папа, Макар Андреевич. Из-за необходимости растить четверых детей вынужден был оставить учёбу в Бауманке, всю трудовую жизнь провёл на одном заводе: начал рабочим, закончил – директором. Фронтовик, он и умер на трудовом фронте в возрасте 74 лет.



Это моя «малая» родина – Речицкий район Гомельской области Белоруссии. Внизу справа от яркого пятна на карте – на берегу Днепра деревня Жмуровка, в «трёх шагах» от которой и моя родная деревня – Казазавка, не удостоившаяся на карте даже точки. Внизу, но слева от того же пятна – деревня Ребусы, рядом с которой, в лесу, наша семья укрывалась в первые дни фашистской оккупации Белоруссии.



Это фотография одной из белорусских деревень в годы оккупации. Конечно, не родная Казазавка, но что-то похожее есть, как были похожи друг на друга все деревни в нашей огромной стране.



Когда началась Великая Отечественная война, мне исполнилось всего 11 лет. Заботы по хозяйству легли на плечи полураздетых, оборванных пацанов, чаще голодных, но всегда находивших возможность похулиганить. Меня нет на этих снимках белорусских детей времен оккупации. Эти фотографии делали сами захватчики. Примерно так же выглядел в те годы (1941-1943) и я.





Слева – это я. Единственная фотография той поры. Не то чтобы единственная уцелевшая, просто – единственная: в Казазоевке не было своего фотографа. На обороте снимка проставлена точная дата – 25 июня 1948 года. Справа от меня муж моей родной сестры, Морченко Александр Моркович. А мне здесь всего 18 лет.



Я со своей сестрой Волентиной после окончания института в 1954 году. Это моя старшая сестра, её давно нет рядом с нами. А на этой фотографии мы по-прежнему молоды и красивы. И полны надежд, конечно.



1952 год. Коллектив профкома Московского инженерно-экономического института. Я, заместитель председателя, – крайний справа в первом ряду. В центре – председатель месткома Георгий Сомборский.



В тот же год, со своими товарищами по профсоюзной работе. Мы демонстрировали солидарность с рабочим классом всех стран, где он был угнетен, и всеми народами, борющимися за победу коммунизма в мировом масштабе. У станции метро «Площадь Революции». 1 мая. Я стою в центре группы, в модной кепке, слева от портрета министра иностранных дел СССР В.М. Молотова.



А этот человек сыграл в моей жизни очень существенную роль: Олимпиада Васильевна Козлова просто не дала мне уйти из института в кадровые военные, где было более сытно и всё по жизни определено на многие годы вперед. Ректор МИЭИ в ту пору, когда я был студентом, и вообще-то уникально долгий срок: с 1950 по 1985 год. Признанный в СССР зачинатель управленческого образования.



Если бы в 1949 году мандатная комиссия не забраковала из-за анкетных данных мою кандидатуру, был бы я лётчиком. А вообще-то я – капитан запаса по специальности «штурман эскадрильи транспортной авиации». Это снимок 1956 года, когда я был призван на военные сборы. Краткое воплощение несбывшегося.





Минский тракторный завод. Здесь по распределению от МИЭИ началось в 1954 году моя трудовая биография. А на другой фотографии – рабочий поселок МТЗ, где я прожил почти десять лет до переезда в Москву.



ПАРТИЙНЫЙ БИЛЕТ	
№ 11184529	
Фамилия	Кацура
Имя	Петр
Отчество	Макарович
Год рождения	1930
Время вступления в партию	Апрель 1958г.
Наименование партийного органа, выдавшего билет	
Партком Воицкого автозавода гор. Жомытти Куибышевской области	
 	
Дата выдачи	15 мая 1974г.

В Коммунистическую партию Советского Союза я вступил в 1958 году и остоюсь верен званию коммуниста до конца, когда в 1991 году её монополия на власть была уничтожена. Стал членом КПСС на волне разоблачений культа личности Сталина, прочитав сочинения Солженицына, поверив в обновление жизни и идеалов. Без стыда и с уважением храню свой партийный билет. В отличие от многих, для которых пребывание в партии было «браком по расчёту».



Александр Михайлович Тарасов, известный всем воязам как министр автомобильной промышленности, в годы, когда я начинал свою трудовую биографию, был директором Минского тракторного завода. Талантливый организатор производства, он 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. И в моей практической работе, да и по жизни в целом, А.М. Тарасов был моим первым учителем. Непосредственное общение с руководителем такого уровня для меня значило много.



Моя работа на МТЗ первым заместителем начальника планово-экономического управления была плодотворной. Поэтому вскоре мне было поручено организовать при Совнархозе Белоруссии новую научно-исследовательскую, экономическую организацию для экспертной оценки и разработки способов оптимального использования на предприятиях республики их скрытых потенциалов. На этой фотографии я – в центре, с сотрудниками «Лаборатории экономики и организации промышленного производства Белорусского совнархоза». Справа от меня – А.И.Ясинский, будущий начальник финансового управления АВТОВАЗа. Крайний справа – Я.Г.Городецкий.



# ДИПЛОМ КАНДИДАТА НАУК

МКА № 010923

Москва 26 июля 1968 г.



От серийного изготовления тракторов – к созданию системы управления и организации массового производства первого в СССР «народного автомобиля» мой путь лежал через кратковременную, на три года, остановку в Москве. В Тольятти я прибыл в День Советской Армии, 23 февраля 1969 года. Зима была снежной, с безжалостными метелями. Жаль, что на этой фотографии не я. Хотя... если призвать фантазию на помощь... Снег играл под ногами свой скрипичный концерт, иголки морозного ветра бодрили и сразу настраивали на рабочий лад.

Решением  
Совета по экономике, наукам при Отделении  
общественных наук АН СССР  
от 26 июля 1968 (протокол № 7)

*Кацуре Петру Моисеевичу*  
ПРИСУЖДЕНА УЧЕНАЯ СТЕПЕНЬ КАНДИДАТА



Председатель  
Совета  
Ученый Секретарь  
Совета

*Мартиниш*  
*Гашкев*

Диссертацию на степень кандидата экономических наук на тему «Эффективность использования основных производственных фондов» без отрыва от производства я выполнил и защитил в 1968 году.





С Волжским автомобильным заводом я породнюсь на целых 17 лет. Вместе с коллегами здесь будет разработана и внедрена уникальная для СССР система организации и нормирования труда, которая определила выход завода в срок на проектные показатели. В начале 80-х годов мы начали разрабатывать основы эксперимента по переводу АВТОВАЗа на самоокупаемость, самофинансирование и самоуправление, во многом предвосхитив те принципы, на базе которых была развернута «перестройка» в стране. Эти глобальные проекты, повторить которые никому не удалось, стали своеобразным ключом к успеху Волжского автозавода в массовой автомобилизации СССР в 70-80-е годы XX века.

ной, 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 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 проявляться 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 молодого сотрудника отпустили на строящийся завод. Наконец, Тарасов подписал приказ о моём переводе и назначении заместителем генерального





директора строящегося Волжского автомобильного завода по экономике и планированию в городе Тольятти.

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 обрел 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. Освоение 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 Ноников, 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 отдельных узлов конструкции 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, «пятачке» 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.

Понимали эти обстоятельства и наши партнеры, специалисты «Фиат». Когда я был в Италии на согласовании экономической части проекта ВАЗа, вице-президент фирмы Гауденцио Боно между делом сказал мне: «Господин Кацура, прошу Вас передать инженеру Виктору Полякову, что мы не учли характер клиента, на которого решилишить костюм».

Эта критическая оценка была связана, как потом выяснилось, с тем, что дополнительные затраты даже на небольшие строительные переделки, которые в Италии 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 естественно, что при организации параллельного проведения работ по 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.



## КОМАНДА ПОЛЯКОВА. ДОСТОИНСТВА И ПРОБЛЕМЫ

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 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.

Согласно мировому опыту, только стратегически значимые для государства промышленные объекты находятся под неперенным 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 в прошлом веке, ещё со времен Генри Форда.





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 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 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 многоотраслевое 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, в то время, 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 проектом 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 изменения традиционных решений в организации и управлении производством и получить согласие правительства страны на их реализацию.

Когда вместе с генеральным директором был по делам завода в Москве, я набросал проект соответствующей записки в Совет Министров. 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 жёсткий ответ: «Там, наверху, хорошо знают, что такое ВАЗ, и мало понимают в предлагаемых 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. А министр автопрома А.М. Тарасов вошел в правительство с письмом в моей редакции и получил положительный ответ.

В другом случае, чтобы «подстраховаться» 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 в последний день месяца не в 24.00, как было предусмотрено для всех



предприятий страны, а в 18 часов. Это могло быть минимальной страховкой от разного рода производственных коллизий.

– Виктор Николаевич, перевод часов окончания месяца 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 программы производства, связанных с поставками материалов и комплектующих, своевременной подачей вагонов, многими другими причинами и, наконец, погодными катаклизмами.

В результате 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 опережением, а госбюджет с опережением – дополнительные поступления в доход.

Как организатор производства, Поляков владел системой нетривиальных методов работы, которые сначала 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 первых 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. И вот, 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 просто не понимало измеряемого секундами темпа производства на ВЛЗе). Дефицит изделия стал угрожать остановкой отгрузки готовых автомобилей, так как неукomплектованная 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. 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 протереть хронический дефицит и, по существу, остановку главного конвейера ВЛЗа.

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, распределялись 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 жестко и без излишних комментариев. Главное условие всегда было одно – решить проблему оперативно, с наибольшей эффективностью и качеством.

По прошествии времени я убедился в том, что Виктор Николаевич всегда глубоко продумывал необходимые решения, просчитывал их последствия очень далеко вперед 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 отчетов по их исполнению, а вовсе не в силу, как кажется сегодня многим, сухости своей натуры.





Так было и при формировании программы освоения проектной мощности завода на 1971-1974 гг., которую нужно было впоследствии согласовать со всеми предприятиями смежных отраслей, включая поставки комплектующих из-за рубежа. В этой способности связать во времени и пространстве работу сотен крупных разноплановых отечественных организаций и зарубежных фирм как во время сооружения, так и последующей работы завода наибольшим образом раскрылся талант Полякова, истинные масштабы его дара организатора.

Так было и при организации перехода ВАЗа на 5-дневную рабочую неделю, что потребовало разработки и согласования десятков вариантов различных графиков занятости 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.

Жесткость Полякова, однозначность его решений лишь казались неколебимой. Одна из основ его профессионализма — признание необходимости разумного диалога, когда, оценив ситуацию назревшей, а мнение оппонента взвешенным и невредным 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 репутацию марки «ВАЗ» на внешних рынках. Иногда эти исключения касались и отечественных средств массовой информации.

Так случилось, в частности, с корреспондентом журнала «Огонек» Засевиным, который по моей рекомендации был не только принят Поляковым и имел с ним продолжительную беседу, но и соответствующим образом экранирован 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 на главных конвейерах, а для этого с помощью публикации в популярном журнале привлечь к заводу внимание молодежи.



Другой момент. Помнится, как много позже, когда все мы уже давно были пенсионерами, на одной из ежегодных мартовских встреч «за блинами» в московской квартире Полякова, 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 некоторое исключение в контролирующих функциях Полякова, если не считать 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, между нами состоялся показательный и короткий, в стиле нашего 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 короткий, менее минуты, разговор определил мое место и роль на заводе, а, в конечном счете, уровень доверия генерального 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 одного из своих заместителей В.Н. Поляков подписал приказ с поручением экономическим службам выделить необходимые финансовые средства, лимиты по численности и фонду заработной платы, которых без соответствующего решения министерства на заводе 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 исполнили». Комментарии, как говорится, излишни.

Но это всё частности, штрихи к портрету. Без ложной скромности я утверждаю, что заложенная В.Н. Поляковым и настойчиво им 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 СССР о присуждении группе работников завода Государственных премий в области науки и техники именно за создание *«системы организации и управления производственным объединением «АавтоВАЗ»*. 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, основы моей профессии, учителем своим считаю Виктора Николаевича. И еще хотелось бы думать и надеяться, что у нас совпадал (не полностью, безусловно) не только ряд деловых качеств, но в целом очень важные жизненные ориентиры. Хотя ряд личных характеристик



Полякова остался, несмотря на желание подчиненных подражать им, непревзойдённым.

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, 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 доход 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. Тогда 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 натуры 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 чуть больше, чем у генерального директора В.И. Исакова. Не раздумывая, пошел к Валентину Ивановичу и спросил, как быть: убеждён, что, как и все его заместители, должен оставаться и по статусу, и по оплате на равных. На что Исаков однозначно ответил мне: «Пусть всё будет по закону, как должно быть».





Как-то, на встрече ветеранов-руководителей Волжского автозавода 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» Виктора Николаевича 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, 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 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», формально 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 выскателности, жесткости и бескомпромиссности личной системы труда, его отличали от других руководителей существенные качества: бережное отношение к своим соратникам, непоказная доброжелательность и исключительная скромность. Такого славя личными и деловыми качествами 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, потому что он – не в этом ряду. У меня было мало с этим министром рабочих контактов. Но те, что были, дали понять – у него сильно развито чванство, 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 моем представлении, после себя позитивного, конструктивного следа.

Стиль руководства В.Н. Полякова имел и обратную сторону – весь этот неординарный силлаб 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 автозаводу имя В.Н. Полякова. Это был бы логичный шаг, 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 гражданские 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 остава-



лось. Видимо, после ухода В.Н. Полякова с ВАЗа в отношении его имени и заслуг сказалась эта социалистическая уравнительность, 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 далек от тех, кто в представлении официальной пропаганды эту государственность возглавлял.

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

К особому таланту руководителя следует отнести его способность создать команду единомышленников, согласованный во всех тональностях оркестр, способный виртуозно играть и в отсутствии 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 собой 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. Башинджагян – это просто умница, и такой технический директор, что ВАЗу, безусловно, повезло. Поляков всегда высоко оценивал своего главного инженера. В последующем на посту технического директора АВТОВАЗа его заменил Марат Нугуманович Фаршатов.



Станислав Петрович Поликарпов – первый заместитель генерального директора по капитальному строительству. До вазовской эпохи 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 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».

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 и другие, а так же руководители ведущих управлений в составе генеральной дирекции завода – главный конструктор Георгий Мирзоев, начальник управления снабжения Валерий Горбунов, начальник управления капитального строительства Вениамин Понов, 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 функциониро-





вания 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, 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. 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. Таким режимом руководства мог быть только тогда, когда ведущий совещание сам владел вопросами в полной мере. И Поляков владел ими.

К сожалению, в анналах истории завода команда Полякова не нашла своего адекватного отражения. Более того, организованный мной в свое время заводской музей уже давно законсервирован, а его огромное богатство экспонатов, подробно отражающих достойный путь АВТОВАЗа, без сожаления перемещены 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 поскупела. 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? Несомненно, да. Это был умный человек и талантливый организатор. Он понимал, что сбитая, хорошо замешанная им на Волжском автозаводе команда руково-



дителей создавалась не только под конкретную государственную задачу. Она создавалась, что естественно, под конкретного генерального. Самим Поляковым – под Полякова. С 1975 года понятие «команда» на Волжском автозаводе не то чтобы потерялось, но стало трансформироваться, иногда до неузнаваемости. У ответа на вопрос – «почему?» – есть как бы две плоскости. С одной стороны, Поляков собирал и пестовал свою команду почти 10 лет. Казалось, этого времени вполне достаточно, чтобы отладить и быть спокойным за отлаженный механизм. Но... большая часть зубров команды Виктора Николаевича, начиная с 1972 года, фактически выполнив возложенные на них Поляковым задачи, вернулась или была отозвана в Москву на повышение. Их места заняли те, кто ранее находился не то что «во втором эшелоне», но не на командном пункте «вазовской битвы», а близко рядом с ним. Возможно, что оставшихся три года до своего отъезда в Москву Полякову просто не хватило для того, чтобы поднять этих «сынов полка» до уровня безусловно государственных людей. С другой стороны, перед В.И. Поляковым и собственно его командой стояли задачи создания и запуска завода. Это почти всегда – аврал, не человеческое напряжение сил... Вообще, задачи создания и задачи регулярного, каждодневного функционирования производства – это принципиально разные виды деятельности. Требующие разных подходов, умений и навыков. В октябре 1974 года АВТОВАЗ вышел на полную проектную мощность, а спустя полгода Поляков уже возглавил министерство. Обеспечивать ежедневное, будничное производство автомобилей стали люди, которые этому у Полякова научиться не успели, а, подчас, и не могли. Просто фактор времени.

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», еще не все из них научились работать в соответствии с заданными параметрами, учиться приходилось на ходу, что сказывалось на результативности работы. Так что, в определенном смысле, фактор «внутреннего торможения», который



складывался в команде руководителей завода после ухода Полякова, носил, отчасти, объективный характер. Был во всем этом, думаю, и существенный субъективный элемент.

Перед Поляковым преклонялись. Его искренне уважали. И я не был исключением в этом ряду. Но еще – рядом с ним многие из руководителей чувствовали себя просто уверенными, защищенными, находясь под его, конечно, тотальным контролем. И вот, после отъезда «Папы» в Москву члены его команды, «дети», обрели свободу проявления себя. У тех, кто пришел на смену команде первого призыва, было многое, чтобы руководить современным производством – адекватная работоспособность, самоотдача, несомненный дар в своей профессии, 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 другие, – боролся, как мог. До конца своей жизни. Будучи министром и регулярно посещая с инспекторскими поездками АВТОВАЗ, В.И. 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 моем домашнем архиве хранится стенограмма одного такого разбора «полетов». Перечитываю эти, еще не совсем пожелтевшие листы бумаги 1981 года, и 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, создаст 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 дорабатывать... 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 распушенность, понимаете, оправдывать объективными причинами! Так это вы уже замаскируетесь на основы Волжского завода! Замаскируетесь 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».*

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 твердое слово «прошу». В соответствии с формально скромным статусом. Не изме-

нилась лишь жесткость определений происходящего, четкость анализа и понимание перспективы. И эта жесткость в сочетании со словом «прошу» со временем уже не вызывала былого страха у тех, кто считал себя последователем Полякова, но еще умела заставить многих из них краснеть и мучиться от того, что «Папа» видит проделки своих «детей».

Я иногда пересматриваю одну видеозапись, обычную, впрочем, таких много в личных домашних архивах. Съемки 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 интерслуба. 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 пиришества.

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 повспомню, 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 приготовил за несколько дней до этого торжества, жгли ему не столько подклад лиджака, сколько само сердце.

Понимал, что те жесткие слова, которые он приготовился произнести в адрес своих гостей, не могут быть произнесены за празднич-





ным столом. Ему трудно было оставаться Поляковым, но он не смог им не быть. «К нему пришли с пряниками, он держал пагогове кнут» — так, возможно, написал бы какой-нибудь залихватский журналист. Не кнут, а отцовский ремень, в виде горы, 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 ненормально, 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 быстрое 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 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 прессового 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 делегатом 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 и 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 переа-



лизированных 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 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 другого 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 впоследствии 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 еще первым генеральным директором Поляковым,



об уничтожении 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 объёмы производства (что давалось, безусловно, алдским 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 привели к тому, что интерес зарубежных инвесторов к заводу был окончательно утерян. В условиях растущей и напряжённой конкуренции с зарубежным автопромом 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.

Моё личное уважение к деловым качествам Каданникова было и остаётся безусловным. Но как Александр 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 необходимым 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 данных «на голову» выше коллег и партнеров. Отсюда – заносчивость, снобизм как стиль поведения и общения. Снобизм – как суть, нередко проявлявшееся хамство по отношению к коллегам – как отражение. 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.П. 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 незакон-



ного 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.

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 ощутимый 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 команды Каданникова не совпадало с видением этих горизонтов, как и куда должен развиваться АВТОВАЗ, со стороны государства.

Положение АВТОВАЗа в настоящее время оценивается как критическое, несмотря на принимаемые правительством меры. Конечно же, вопрос сегодня не только в утерянной команде и выработанной этой командой системе руководства производством. Весь мировой автопром в период финансового кризиса 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 получил своевременно экономического наполнения. Его проект в части конкурентоспособности, несмотря на ряд крупных экономических новаций, оказался неисполнимым и неисполненным. Впрочем, это справедливо для всей промышленности Российской Федерации последних 20 лет её существования в новых условиях.

Однако, всё по порядку.



## МОН КОЛЛЕГИ И СОРАТНИКИ

Когда в 1969 году я приступил к комплектованию кадрами экономической дирекции завода, определяющим стало понимание того, что без специалистов безупречно 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 и склонных к новациям. Естественно, что основным кадровым источником стала для меня та самая 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.

Приведу лишь некоторые различия в экономических методах и правилах организации и управления производством на Западе и Востоке:

- выпуск продукции 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 и не пересматриваемой, в то время как в социалистической экономике пересмотр норм был основным инструментом движения к росту производительности труда;

- определяющим в оплате труда персонала должны быть качество работ и профессионализм, но не объем изготавливаемой продукции и выполняемых работ, как это было принято на социалистических предприятиях;

- система привычных планово-предупредительных ремонтов оборудования 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;

- организация труда рабочих строилась исключительно на основе бригады и принципе взаимозаменяемости по рабочим местам;

- тарификация работ и рабочих должна в точности совпадать, так как этим определялись качество продукции, размер оплаты труда и система материального стимулирования;

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

- управление производством и контроль фактического его состояния осуществляется на машинных носителях и по строго регламентированным правилам.

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

Не представляет труда понять реакцию руководителя любого государственного 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, реализовать их на практике. Поэтому вернёмся к команде экономической дирекции.

Это, прежде всего, Борис Михайлович Кацман, бывший до переезда в Тольятти главным экономистом Могилевского завода строительного машиностроения в Белоруссии. Помимо профессионального опыта и знаний, его отличали исключительная коммуникабельность и доверительность в отношениях с коллегами из других дирекций и своими подчинёнными. 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 изыскательными и бескомпромиссными. 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 провожала чуть не половина сотрудников завода и 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 собственном книжном её формате вышла совсем недавно, в 2006-м, и вторым изданием в 2007 году.

Руководителем управления труда и заработной платы был назначен Анатолий Карнович 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 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.

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

Очередным вытребованным 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 нам меня снимать! — сказал тогда мне Патрушев.



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

Реакция Полякова была незамедлительной:

– 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 ещё вернемся. Способность 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 достаточно глубоко 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 замечаний от контролирующих органов, Леонид Петрович из сухих цифр 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 учете. Это вселяло уверенность первых руководителей ВАЗа в объективность и достоверность 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-смежки 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-смежками 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 нерезализованными по сей день.

Наибольшую остроту в оценке финансовых результатов работы завода имели так называемые неучтенные, неизмененные 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 деталями 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.



Объемы 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 жестче 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件件но, что несмотря на принимаемые меры, результаты финансовой отчетности в графе недостач не изменялись 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 чём распоряжении находилась юридическая служба, – это была формальная, но протоколно 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. Для завода эта проблема была решена в его техническом проекте. В структуре экономической дирекции ВАЗа АСУ 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 ВАЗа и десятков километром 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 на фирме «Фиат» и в последующем, на проектно-наладочных работах. Это был высоко профессиональный специалист, сумевший совместить функции структурных подразделений ВАЗа с максимально возможной по тому времени механизацией управленческого труда. В последующем его сменил талантливый программист и идеолог связи АСУ 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 реаль-



ном 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 ВАЗа для своевременного предотвращения неправомерного использования материальных и трудовых ресурсов.

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 вносили представители второго эшелона – 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, Леонид Бредихин – начальник управления труда и заработной платы, Галина Кукулина и Галина Костина – заместители начальника финансового управления, Николай Хатунов, 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 персонал, 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 обеспечению 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 профсоюза завода по вопросам коллективного договора, организации соревновательной работы, культурно-массовых предприятий, взаимодействия со многими общественными и профессиональными организациями.



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО

Начало активной работы экономической дирекции завода относится к 1970 году. К этому времени были в основном закончены 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 коллективной 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 четыре года при ежемесячном увеличении выпуска всех моделей автомобилей на 60 штук в день. В конечном итоге, необходимо было с нуля увеличить производство до 2600 автомобилей в сутки. 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 этих задач во времени казалось даже математически непростым.

Начиная с четвертого квартала 1970 года, когда были произведены 21,5 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, себе-



стоимости автомобиля, численности персонала, трудоемкости обработки каждой детали, узла и автомобиля в целом, максимальной окупаемости инвестиций, включая валютные ассигнования. Время поджимало, так как полученные для строительства ВАЗа кредиты следовало своевременно возвратить.

Механизмы экономического воздействия на достижение проектных решений должны были быть согласованы с технологической компоновкой и производственной структурой 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 всем 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 комплексная компоновка завода на одной площадке, по существу, под одной крышей, с одновременным монтажом наиболее современного оборудования, является уникальной 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, механооборочное, сборочно-кузовное, а так же комплекс вспомогательных цехов, занимавшийся производством инструмента и развитием собственного станкостроения. С 1971 года завод начал развивать по всей стране сеть центров и станций гарантийного технического обслуживания и ремонта автомобилей. Несколько позже АВТОВАЗ стал располагать



и крупнейшим в отрасли, укомплектованным современным оборудованием Научно-Техническим Центром (НТЦ), где сосредоточились все конструкторские работы, изготовление и испытание образцов новых моделей и модификаций автомобиля.

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

Решающее значение в подобной концентрации производства, по моему мнению, имела техническая повязка, как технологии, так и оборудования, система его ремонтнообслуживания и обеспечения устойчивой работоспособности. Это был как бы единовременный и, вместе с тем, крупномасштабный рывок в реальном научно-техническом прогрессе не только в автомобильном производстве, но и во многих других смежных отраслях промышленности. Наконец, важно было иметь обученный персонал высокой квалификации ремонтников, инструментальщиков и наладчиков, прошедших, как правило, зарубежную практику. Распределять эти процессы среди многих других, сторонних предприятий, тем более на удаленной территории было весьма рискованно. При территориально-распределенном решении в условиях жесткой административной системы управления организация устойчивого ритмичного производства и своевременная смена моделей, обеспечивающая конкурентоспособность автомобилей на международном рынке, были бы трудно достижимы. Что и случилось много позже, правда, по другой непредвиденной причине.

Достаточно вспомнить, что поддержание конкурентоспособной линейки автомобилей и другой крупномасштабной техники в отечественной промышленности непременно сопровождалось и было возможным только благодаря специальным в каждом отдельном случае постановлениям правительства, которые увязывали интересы и задачи различных министерств и ведомств в целях своевременного выпуска нового изделия. Нынешние хозяйственники (бизнесмены, коммерсанты, олигархи — как угодно) подобным согласованием работ через правительство и его многочисленные структуры при наличии собственных финансовых ресурсов не очень озабочены. Тогда же иной порядок смены объекта производства, согласования поставок мате-





риалов и изделий нужного качества исключался по определению. Потому и был принят вариант проектирования ВАЗа по принципу «все под рукой». Но это решение обязывало завод создать условия для систематического накопления довольно значительных финансовых ресурсов.

Следует оговориться, что значительная доля государственной собственности и в нынешней структуре промышленности обязывает его (государство) принимать меры по поддержанию конкурентоспособности, а, следовательно, целевому финансированию необходимых расходов для государственных предприятий. В рыночных условиях это допустимо только в ограниченных размерах и в крайних случаях для действительно стратегически важных производств и продуктов, так как иные подходы просто разбазаривают бюджет страны. Вот почему, кстати, надеюсь, что многочисленные, созданные и создаваемые государственные корпорации в промышленности и иных сферах вскоре опять будут акционированы со значительным снижением роли и финансового участия государства.

Второе. Такая концентрация производства требовала всякий раз при организации выпуска новой модели финансовых ресурсов, которые, в конечном счете, определялись 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 системы накопления собственных финансовых ресурсов стала чрезвычайно актуальной. Потому что кроме обеспечения проектной себестоимости и производительности по всему циклу автомобильного производства (включая заводы-смежники), следовало иметь стабильный нор-



матив отчисления от собственной прибыли, соответствующий затратам на подготовку и производство новой модели автомобиля.

Третье. 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 являлась 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 нестолбной 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 Госнаб 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 поставка через Госнаб СССР. Таких наименований продукции были сотни тысяч. Это понимали руководители предприятий и проектных организаций, понимали и министры. С этим соглашалось и правительство. Решение выдвинулось в том, чтобы максимально сосредоточить производственный процесс «под одной крышей».

Четвертое. Массовое автомобильное производство характеризуется десятками тысяч деталей-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 часто имели место на промышленных предприятиях СССР во время ежегодного пересмотра норм выработки. Нужно было искать иные подходы.

Пятое. 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 вместе с заводом был построен. 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?

– Всё включено в заработную плату.

Надо сказать, 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 «соцпакета» на свои места.

Список особенностей крупного производственного комплекса Волжского автозавода, конечно же, был значительно шире.

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 ремонто-обслуживанием, 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.



Раньше 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 организация и стимулирование труда рабочих во всех случаях производственного процесса должна соответствовать фактическому режиму работы оборудования и его паспорту, она (организация труда) должна быть неотъемлемой частью технологического процесса на любом предприятии.

Учитывая особое значение проблемы трудовой составляющей на производстве, рассмотрю ее всесторонне.

Прежде всего, в качестве основы организации труда на ВАЗе была избрана бригада рабочих в количестве, как правило, 25-30 человек. Такой состав не соответствовал заложенным в проекте решениям и был вызван различными социальными установками, принятыми на Западе и в СССР. Проектом завода, к примеру, была предусмотрена одна бригада рабочих на весь цех крупной штамповки прессоного 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 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 нуждам ВАЗа, вернее, совсем не соответствовал ему. Например, поступали на завод кузнецы с шестым разрядом, ранее работавшие... в колхозной кузнице. Такому потенциальному работнику ВАЗа могла быть предложена работа в бригаде лишь по второму или (реже) 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. Миссия не из «сладких».

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 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, что вызывало очевидное неудовольствие. 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 непри-



емлем в условиях массового производства. Лучшие или худшие результаты объема работы бригады могли лишь дезорганизовать производственный процесс. Кроме того, в состязании за количество продукции в производстве естественно снижалось качество труда и, в конечном счете, качество готовой продукции. Поэтому тарифная ставка рабочего в условиях ВАЗа означала, прежде всего, уровень его квалификации и становилась как бы окладом, то есть основной частью заработка по штатному расписанию.

Новая тарифная система, которую мы впервые внедрили на ВАЗе, включала шесть разрядов вместо восьми, а ставка первого разряда была понижена. Это позволило сохранить и несколько повысить уровень оплаты труда при тарификации рабочих 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.

Труд в условиях массово-поточного производства, особенно на сборочных операциях, 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 подшипниковом заводе в Москве, мне показали работу станочницы, обслуживающей два вместо одного многооперационных автомата. Ее движения были жестко регламентированы и диктовались только производственной целесообразностью. Казалось, она тапует между двумя станками. Говорили, что для этой женщины даже написали специальную музыку, соответствующую ритмам ее 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 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. Однако большинство из них проявили необходимую настойчивость, прошли систему повышения профессионально-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 основной 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), 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 ее основу был положен учет количества затраченного времени по норме, синхронизированной с технологическим процессом по месту и 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%. Встреченный, 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 ее положение в коллективе не менее почетно, поэтому она систематически частично подменяла временем



отсутствующего в бригаде рабочего по некоторым закрепленным за ним операциям. Скажу откровенно, проектные нормы времени на ВАЗе по своему напряжению довольно близко соотносились с теми, которые советская идеология жестко критиковала как непомерную эксплуатацию рабочего класса в капиталистической системе. Наша работница не отличалась спортивным здоровьем, имела двух детей, поэтому ей были подсказаны иные способы достижения общественного признания.

Этот пример так же свидетельствует о том, что корреспондент газеты и вся редакция трудно переводимы были, сохраняли прежние понятия о «маяках» в производстве, не соотнося их с принципиально 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. А пойдя генеральный директор наповоду у старой советской традиции – неведомо, что стало бы с проектом завода.

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. Поскольку заданный темп в массовом производстве синхронизирован по всему технологическому циклу, изготовление большего, чем необходимо по графику, количества продукции было также 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». Невозможно ежемесячно перевыполнять норму труда на 150 или 200%, 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.

Сложившаяся практика экономического обоснования проектов предприятий строилась на абсолютно условных аналогах подобных видов производства 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 ныне 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 деталей-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 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, повременная с нормированным заданием, 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, «повременка», когда величина вознаграждения ставилась в зависимость от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника.

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 не должна была превышать оплату по тарифу.

Таким образом, оплата по труду каждого рабочего в каждом конкретном случае и повсеместно по всем рабочим местам на заводе должна была быть 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 кооперация трудовых ресурсов относительно проектных нормативов была осуществлена и в организации ремонтной службы. Упрощение 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.



Изложенная выше система организации и оплаты труда может применяться всякий раз, когда предприятие осваивает производство новых видов и моделей продукции. Таким путем обеспечивается реальное сокращение сроков освоения новой продукции, реальное, а не пропагандистское ускорение научно-технического прогресса.

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 еженедельных графиков производства деталей и узлов автомобиля, их сборка и испытание. Весь персонал обслуживающих производство инженерных служб – 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, 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 обеспечивал весьма выгодное сочетание численности ИТР и служащих в составе общего персонала завода. Помимо этого, ВАЗу предоставили право устанавливать оплату труда ИТР без учета «средней сложности», 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 осуществлен ряд других нововведений, в частности, по контролю качества поступающих материа-



лов и полуфабрикатов, по организации складского хозяйства, по работе внутривозовского 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 позволяла 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 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 невысокой.

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 затрагивала жизненно важные вопросы материальных интересов. Поэтому мною была установлена четкая регламентация и почасовой график работы во 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 дирекции, а также с производствами, за-





водскими службами и заводами-филиалами. Каждый знал своё время. 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.

\* \* \*

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 руководства завода.

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

Однажды мы впервые принимали у себя довольно многочисленную группу корреспондентов иностранных газет и журналов. По поручению В.И. Полякова 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 скрывали 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, и 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 малопривлекательные последствия. Спасибо 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 площадки 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 связи. 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 Доронина, 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 необходи-



мый 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 Броненникова. Они пробыли в Тольятти пять 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 вану машину. Решите этот вопрос, пожалуйста.

Хорошо известного в свое время певца Валерия Ободзинского я пригласил в обеденный перерыв непосредственно на главный конвейер завода. Его популярность была настолько высока, что после полудня 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 отрица-



тельных 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 кампания были данью времени, моде и системе. Конечно, как профессиональный экономист-учёный, я не мог и предполагать, что массовый охват экономическим всеобщим 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 уже имеющимся сервисным службам, чтобы составить справку для доклада министру на коллегии и потом подготовить проект постановления правительства о финансировании строительства новых станций. Я проехал по Москве, Ленинграду и двинулся в сторону республик Прибалтики. Переменялся в сопровождении директоров автосервисов на машинах, которые они за мной закрепляли, как в старину поголевский Чичиков на перекладных лошадях.

И в один из дней, в 100 километрах от Риги, попал в аварию. Видимо, водитель захотел продемонстрировать личное мастерство и ходовые характеристики «Жигулей» на пределе их возможностей. Машина не вписалась в поворот. Услышал только страшный скрип, успел увидеть стремительно надвигающийся на меня крепкий неохватный дуб. Глазом не моргнув, встреча с этим дубом произошла. Двигатель, влетев в салон, вбил клин между мной и водителем. Кол-





лега, директор управления строительства автосервисов В. Коваленко (человек килограммов 120), сидевший сзади, сломал спинку переднего сиденья, в котором зажал 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 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 орган.



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 ресторанный зала, более уютный, домашний центр общения с коллегами. И, конечно же, безо всяких оппозиционных, диссидентских поползновений. Смешно даже говорить об этом. То 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 не удалось. В.В. Каданников вспоминал: *«Общение с Петром, работа с ним вместе дорогого стоили. 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», соединяемые 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 выжитого 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 попойкой. Это был клуб по интересам, где расслаблялись от монотонности ежедневного труда. Был такой клуб и у нас.



Кто-то увлекался охотой, как Алексей Николаев и Сахаров, 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 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 проничным 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 хватало 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».*



## НАЧАЛО ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

Ретроспективный взгляд на историю развития советской социалистической экономики свидетельствует также о том, что начиная с первой пятилетки конца 20-х годов прошлого века, весь последующий период характеризуется укреплением административной роли государства в развитии народного хозяйства страны. Безграничная монополия властной вертикали наряду со своими достоинствами породила в среде директорского корпуса промышленных предприятий чувство безальтернативности методов руководства производством, убежденность в своём личном предназначении в руководстве предприятием исключительно в качестве исполнителей государственного плана. Этот менталитет укреплялся и передавался из поколения в поколение.

Управление народным хозяйством страны в условиях административной вертикали осуществлялось жестко на основе неизменных постулатов. На самом вершине (Совмин, Политбюро) рассматривались и утверждались народно-хозяйственный план и бюджет страны, по существу, инвестиционная составляющая, и основные экономические и продуктовые пропорции.

На основе принятых решений Госплан СССР и другие экономические ведомства развёрстывали объёмы финансовых ресурсов (инвестиции) и объёмы производства изделий по отраслям народного хозяйства на год и на пятилетку. Минавтопром, как и другие отраслевые министерства, формировал планы (годовые и пятилетние) по группам однородных предприятий, т.е. Главкам. В минавтопроме СССР это были предприятия и, соответственно, Главки по производству грузовых и легковых автомобилей, двигателей и электрооборудования, подшипникам и так далее.

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





Роль самого предприятия в этой цепи сводилась лишь к декларации собственных намерений, 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 и сотен миллиардов долларов, выданных нашей страной в виде кредитов многим зарубежным государствам, было списано и ныне списывается как безнадежные долги, с легкостью улетающие, 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, как палка и веревка, систему управления, чтобы еще раз подчеркнуть, от чего мы на АВТОВАЗе хотели уйти.

Перестройка с середины 80-х годов, как и все предыдущие инициативы в стране, во-первых, была продиктована «сверху», а, во-вторых, формировавшиеся предшествующими десятилетиями поколение руководителей и трудовых коллективов предприятий не всегда могло воспринять её экономические задачи и цели. 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 крупным событием на пути к новой системе хозяйствования для его коллектива, но никак не претендовал на общегосударственное обобщение и распространение, поскольку в основе своей опирался на *индивидуальные экономические нормы*. 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.



Поиск альтернативы административной системе, пересмотр роли государства в период формирования новых условий и методов управления экономикой осуществлялся в условиях противодействия инерции мышления, за которую страна дорого заплатила 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 ощутимому «недобору» той самой, критикуемой по Марксу, прибавочной стоимости. Не оказалось рядом и своего Ден Сяопина с его чрезвычайными полномочиями и эффективной взвешенной политикой, плоды которой так убедительно продемонстрировала за последнее время растущая (с участием ведущей роли государства) экономика Китая.

Впрочем, нет смысла в дискуссии о несостоявшемся.

В ходе набиравшей 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. Важно было осознать тогда, что преобразования в экономике должны наступить не в результате кабинетных научных изысканий и лабораторных исследований, а как следствие преодоления возникавших заград в уже начавшемся весеннем половодье непосредственно в основном звене, в производстве. Затухающие темпы работы промышленности и во многом лишь декларируемый технический прогресс на предприятиях поставили вопрос о необходимости смены методов управления экономикой, что называется, ребром.

Мои «хождения во власть» в конце 70-х – начале 80-х годов и хлопоты, связанные с экономической жизнью завода, были бесконечными и безрезультатными. 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, 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 и продналога 20-х годов прошлого столетия в сельском хозяйстве и торговле.

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 органам в Москве.

Намеренно ступаю краску, чтобы ещё раз подчеркнуть, как непростой был первоначальный путь 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 всерьёз 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 пужный директор! Кстати, это дискутируется и поныне, но только уже в представительных органах.

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. Несложившиеся и неустоявшиеся ещё традиции не потребовали серьёзной 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. Но 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 одни не могут, а другие не хотят.

Итак, противоречия становились неразрешимыми. Накапливались они постепенно.

В силу определенных геополитических факторов и оборонительной-агрессивной внешней политики СССР (попытка антикоммунистического переворота в Чехословакии, обострение отношений с Китаем, напряженность в отношениях с НАТО), плановая директивная экономика еще более сместила акценты в развитии промышленности. Ускоренными 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, консервироваться на уровне достигнутого.

В поисках решения экономических проблем всё чаще 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 всеми деталями экономической





жизни, себя изжила. Критика снизу становилась всё более настойчивой, а ответ на неё был робким. Впрочем, как потом стало известно, отдельные ответственные руководители, видевшие реальную 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 составило 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 трезвомыслящие хозяйственники и экономисты в начале восьмидесятых годов испытывали реальную тревогу. С этим совпала последовавшая затем частая смена партийного руководства страны, не добавившая, кстати, авторитета партии и правительству. Однако, в конце концов, это привело к власти в ЦК КПСС и Совет 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 пересечь в него, хозяин промышлял на со своей лошади извозом 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, обладателей которых закупали в питомниках и которым следовало достигнуть веса 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 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, включенное в план дома, было приобретено за счет банковского кредита. Семь лет работы в жестком 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 вершине 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 спросил:

– Почему в ореховой комнате руководители госструктур умолчали о зрелищных потерях бюджета (ореховая комната – кабинет предварительного сбора 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 Реже 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 привели 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 подкрепленная механизмом реализации.

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 самоопи-наемости, 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 преодолеть!

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 затратах на производство не был равнозначен рублю в заработной плате, рублю в строительстве, рублю оборотных средств, 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 вставали сотни заводских автомобилей на гарантийный ремонт и техническое обслуживание.

Когда в 1985 году экономический эксперимент, основанный на трёх «С», 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: аннарат был против нововведений, пожимая их опасность для себя.

Утвержденные правительством экономические нормативы на 1985-1991 годы 12-й, как оказалось, последней пятилетки, позволяли, опираясь на ожидаемые показатели деятельности АВТОВАЗа за 1985 год, оставлять в распоряжении трудового коллектива:

- финансирование капитальных вложений для освоения новых моделей автомобилей;
- часть валютных поступлений от экспортных поставок;
- 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  $\frac{1}{4}$  объема производства всех предприятий минавтопрома, а в заданиях правительства по министерству показатели учитывались как прежде – без вычета АВТОВАЗа.

Когда это стало, наконец, понятным, министр Поляков с подчиненного 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 откроется окно, и мы вылетим с четвертого этажа министер-



ского 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 28 и 29 июля 1985 года на центральной, второй полосе, появилась статья в «Известиях» под заголовком «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 одну технологическую нитку и раз в 15 лет – устаревающую физически и морально основную 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 жить 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 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 перевооружении отдельных участков производства новой техникой. Обновление части оборудования за каждую пятилетку с одновремен-





ным 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 Госнаб 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 рост объема реализуемой продукции, сокращение



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 распределять 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 ресурсов. Но это было выгодно и государству, ибо рост прибыли увеличивает и абсолютные суммы отчислений в бюджет. В 12-й пятилетке, к примеру, АВТОВАЗ намеревался 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.

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 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 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 разовцы 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-волеустремительские 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 технологически 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 количество 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 успела 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 осязаемого продукта. Критерии эти должны быть понятными для каждого из них».*

Вообще-то именно эту проблему — усиление чувства личной ответственности 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 мы добились, 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, Стенан 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, и это было чрезвычайно важным для продвижения эксперимента.

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 нормативные 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, вечно исполнявшего предписанные ему сверху решения? И да, и нет. Нет — потому что за спиной стояла поддержка всесильного Госплана СССР, а о новой, более интенсивной, но интересной жизни и работе мы мечтали. Да — потому что взаимодействие с плановой системой по обеспечению материальными ресурсами 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, организационно-технических 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 в 5 лет, но последствия могли быть еще 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, онутавших пред-



приятия, указаний сверху, создать новую среду обитания. Почему в этот сложный период – начало 12 пятилетки – ни один руководитель, включая директоров именитых советских предприятий, не проявил интереса к этому эксперименту? Почему ни один полномочный представитель этих 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 холод. 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 экономической самостоятельности, как системе жизнедеятельности. Вертикаль советской власти уничтожила в остатках крестьянства, а потом и у пролетариата любое желание инициативы. Оттуда родилась и поговорка: «Инициатива наказуема». Спустя много столетий, состояние экономики СССР пришло к потребности получить собственника. Но как это сделать в масштабе страны – никто не знал. Наш вазовский эксперимент показал, каким могло 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 развиться век-





тору реформы «снизу», заперев анализ, обобщения и инициативы за 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 заклание. Или просто пережидали, как стихию, в полудреме.

Помню, 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 руководства убеждал лидеров местной 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 царства энтузиазма. Так мы проехали не только Грузию.

Однако праздник и на самом 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 промышленного гигантизма, иначе не модного, а чтобы читатель поверил: впечатляет. О недолгой истории ВЛЗа, в том числе, о его трех хозрасчетных принципах – самофинансировании, самоокупаемости, самоуправлении, о том, как они пробили дорогу, уж столько написано, что белых пятен вроде бы не осталось. Мы напомним, что Волжский автозавод 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 ВЛЗ 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 ВЛЗе самом по себе, а в той системе, в которой он работает. Скажем, надо освоить новую модель автомобиля. Рождается она в научно-техническом центре ВЛЗа. 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, норвавший 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 «усечения»? 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 производства, они вынуждали конструкторов вносить в модель все новые изменения, приспособлявая ее к своим, как правило, устаревшим технологиям. В итоге, вылетающая от дизайнеров белым лебедем, модель появлялась на рынке мало того, что с запозданием, так еще и в опозданном 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. ...Получал. 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 поддерживать местную милицию в борьбе с несутами и коррупцией — для ВАЗа 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 трогаю 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 авиaperевозки обходятся в семь миллионов рублей, ложась на себестоимость, а что завтра? У начальника смежных производств объединения на столе длинные перечни: одни — дефициты, 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 подтирает так, что приходится недостающие комплектующие детали и узлы срочно заимствовать в центрах автосервиса. Что ни за двадцать предыдущих лет ВАЗа, ни за пять последних ничуть не изменилось, так это невозможность ни выбрать поставщика, ни сменить их. Монополия, закреплённая некогда централизованно, сохраняется, несмотря на пропаганду прямых связей. Причем, многие «монополисты» сами находятся в положении бедственном: оборудование, наконец изношенное, перегружено заказами других автомобильных заводов. Что делать с такими «монополистами»? Штрафовать? Раздевать? Но это, опять же, значит — останавливать и собственный конвейер. И АвтоВАЗ не находит другого разумного выхода, как помогать бедолагам-смежникам своей валютой в при-



обретении новых импортных технологий, подтягивая партнеров до современного уровня. То есть, вчерашнее централизованное перераспределение средств между предприятиями сменилось прямым «соседофинансированием». 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 и перешел на работу в аппарат Совета Министров СССР. Завод, ставший заметной частью моей жизни и судьбы, я оставлял с прочной основой для работы в условиях последовавшей перестройки управления экономикой в виде того самого решения правительства о проведении на АВТОВАЗе крупномасштабного эксперимента по самофинансированию, самоокупаемости и самоуправлению.

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 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.

И когда я занялся редактированием монографии «АВТОВАЗ на рубеже эпох» (в 2005 году, в книгу 40-летнего юбилея Волжского

автомобильного завода), 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.

Я получил от Александра Ибрагимовича его версию, трактовку событий перестроечного периода истории АВТОВАЗа. Надо огорчиться, 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.

Ясинский писал, 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 излета в 1966–1986 годах: об этом периоде жизни ВАЗа имеется обширнейший газетный и телевизионный материалы, требующие лишь научного уплотнения. Главное – найти корни атрогирования 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? 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 супермонополь?

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 «комиссион-

\* Текст писался в 2004–2005 гг. Публикуется с полным сохранением авторского стиля. – Ред.



ной» 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 госпроизводство, 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 четыре 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 коррозии 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 (1986–1991 гг.). Общесоюзные лозунги:



«Давите на директоров силу, а я буду сверху», возрождение революционного избрания командиров, помноженное на контрреволюционное «Долю 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 титались 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 коллектива<sup>1</sup>, 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, пронацательности и определенности В.И. Полякова в решении проблем и вопросов, не имея железной воли, твердости и жизненной мудрости (мужской мудрости) В.И. Исакова, Каданников постоянно влиял из стороны в сторону, расхолаживал в работе высшее и среднее звено аппа-

<sup>1</sup> Подчеркнуто (как и в последующих случаях) автором записки. – Ред.





рата 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 отношения не имели. Он был подвержен влиянию многих ижевских 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 ВЛЗ на неясное ожидание, застой и самотек. В конце концов, всё завершилось самым печальным образом. ВЛЗ терял самоуправление, за которое взялись криминальные лица и группировки.

Венцом организованного и морального разложения ВЛЗа 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 ВЛЗа как российского предприятия, лишение его статуса союзного. Руководство ВЛЗа 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 высказано множество самых различных мнений, оскорблений, инсинуаций. Журналисты радовались и лордаствовали, предвкушая бликую победу демократической толпы над тоталитарным руководством завода. Но все закончилось для большинства неожиданностью: конференция, в конце концов, приняла программу, нет – схему преобра-



зования ВЛЗа, 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 газетики, не нефтяники, не металлурги всех цветов были на слуху и глазу новых хозяев страны, а именно АвтоВАЗ.

Переоценка российских ценностей предстояла еще. ВЛЗ 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 патристическому 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 ВЛЗ обеспечивал товарное покрытие фонда оплаты труда промышленными, продовольственными товарами и услугами на 70%! И всё это рухнуло. Правда, с развитием свободного рынка необходимость 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 заладели контрольным пакетом акций. Управляли процессом присвоения акций руководители «ЛогоВАЗа» Б.А. Березовский и Н.А. Глушков, не чужаясь 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 антирусского 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 финансовая база за рубежом для содержания агентуры КГБ и финансирования компартий. В этой связи заведомо убыточный экспорт автомобилей в западные страны поддерживался правительством за счет так называемых дифференцированных валютных коэффициентов, по группам и видам продукции, что позволяло ВАЗу иметь рентабельный экспорт (в 1992 году рентабельность составляла 21%). С ликвидацией



В этом здании дирекции строящегося Волжского автомобильного завода в «старом» Тольятти на улице Белорусской, 16, началась моя работа заместителем генерального директора по экономике и планированию. Работал, как и все в этом здании, на износ — иначе тогда было нельзя — вставал «с петухами» и ложился подчас тогда, когда эти живые будильники только готовились встречать зарю.





Эта фотография была сделана 24 сентября 1974 года. За несколько недель до этого, отправившись по заданию В.Н.Полякова в командировку по заново отстроенным центрам технического обслуживания автомобилей «Жигули», в Прибалтике попал в автомобильную катастрофу, уцелел в которой просто волей судьбы. Так я выглядел, когда уже почти пришел к себе. Раны зажили как на собаке, потому что был молод. Большинство вазовцев, которые привыкли видеть меня солидным начальником, и не поверят сейчас (не будь такого изобретения как подпись под фотографиями), что этот «мачо» – Кацуря, заместитель генерального ВАЗа.



Первый генеральный директор Волжского автомобильного завода и производственного объединения «АвтоВАЗ», заместитель министра автомобильной промышленности СССР Виктор Николаевич Поляков. 1972 год. В своем скромном кабинете здания дирекции по ул. Белорусской, 16.



Работники аппарата ЦК КПСС были частыми гостями на строительстве ВАЗа. В центре – заведующий отделом машиностроения В.С.Фролов, справа от него – А.И.Вольский, со временем занявший его место.



Основы экономического проекта Волжского автозавода разрабатывались в Италии, на фирме «Фиат». На фотографии – мои коллеги, соратники по созданию системы управления и организации производства на ВАЗе в редкие минуты прогулок в Турине (Италия) – Виктор Александрович Мironov, первый начальник управления организации производства, разрабатывавший проект АСУ (вверху, первый справа), Анатолий Карпович Осипов, первый начальник управления труда и заработной платы (второй справа), Борис Михайлович Кацман, первый начальник планово-экономического управления (в центре первого ряда). 1968 года.



Свое отношение к деловым качествам и личности Б.М. Кацмана я высказал однажды в разговоре с его другом Борисом Вахтиным: «Если случится беда, я буду с пулеметом впереди, а он – за моей спиной». Так я оценивал его место в своей профессиональной и личной жизни. Фотография 1973 года.



70-е годы – это время, когда Волжский автозавод, пропагандируя свой передовой опыт, превратился в один огромный лекторий. Я неустанно читал для разных аудиторий лекции о передовых методах хозяйствования и тогда стоял за трибуной. Или за столом. Часто сам был внимательным слушателем, когда со своими лекциями для руководящего состава завода приезжали приглашенные мной академики, и тогда конспектировал услышанное за столом обязательного в те времена президиума. Вверху, слева – секретарь парткома ВАЗа И.Л. Рымкевич, справа – его заместитель А.М. Гуров. Внизу, справа от меня – секретарь Автозаводского райкома КПСС И. Китоев.







С соратниками в вычислительном центре Волжского автозавода в период пуска-наладки ЭВМ «Минск-22». Механизация и автоматизация управленческого труда на таком предприятии-гиганте была основой в организации его стабильной работы. На нижней фотографии в олять с Борисом Кацманом. Мы – взыскательные слушатели на одном из семинаров по распространению опыта Волжского автозавода.



С 1 августа 1970 года началась серийная регулярная сборка автомобилей на главном конвейере Волжского автозавода. 12 августа они поступили в продажу, но... безымянными. Только в сентябре распоряжением В.Н. Полякова они получили своё название «Жигули». А спустя всего два месяца, 31 октября, сошел «со ступеней» первый вазовский 10-тысячник с кузовом цвета «вишня». Экономические преобразования в организации и стимулировании труда, осуществлённые при одновременном формировании коллективов бригад ВАЗа, позволили выполнить основную задачу того времени – освоение проектной производительности завода при достижении наивысшей эффективности производства на проектом режиме работы.



В качестве основы организации труда на ВАЗе была избрана бригада рабочих в количестве, как правило, 25-30 человек. В наших условиях она была, прежде всего, социальной ячейкой общества со всей гаммой человеческих отношений.



Золотые рыбки – «сборщицы» автомобилей, вернее – производители хорошего настроения, один из инструментов воспроизводства рабочей силы. Эстетика, эргономика рабочего места, его уют и, одновременно, функциональность – были прямой заботой о трудовом коллективе ВАЗа, участие в которой принимала, о иногда и инициировала, экономическая служба завода. Удобные места отдыха, зеленые насаждения и даже мини-бассейны с фонтанчиками, чистой водой (хоть карпа разводи!) – когда-то были обязательной принадлежностью всех трёх ниток главного конвейера. Когда-то...





1

Имя \_\_\_\_\_  
 Адрес \_\_\_\_\_

**ПРИГЛАШЕНИЕ**

Рассмотрев заявление о приеме на работу на предприятие Трудного Красного Двигателя, производящего автомобильный завод имени 50-летия СССР в г. Тольятти, сообщаем, что управление кадров готово принять Вас на работу в качестве \_\_\_\_\_

**УСЛОВИЯ ПРИЕМА**

Рабочим, принятым на работу, после подписания в этот день заявления, выплачивается единовременное пособие, предусмотренное Постановлением ЦИК и СНК СССР от 22 ноября 1942 года:

а) стоимость проезда самого работника и члена семьи, стоимость провоза имущества;  
 б) суточные за время нахождения в пути;  
 в) заработная плата за время нахождения в пути и еще за шесть дней для «оборота» в работу и устройства на новом месте на расчете тарифной ставки по новому месту работы;  
 г) единовременное пособие по самому работнику в размере месячной тарифной ставки и по каждому члену семьи в размере месячной тарифной ставки самого работника.

Система оплаты труда на Волжском заводе действует поперечно-премиальная в сочетании с индивидуальным разрядом, с дополнительными выплатами за выполнение сверхнормативных и выплатой премии за выполнение заданий по количеству трудоемкости и качеству, прочности, долговечности труда.

Кроме того, дополнительно платят за профессиональные навыки и на участках с тяжелыми условиями труда — доплата за условия труда.

Месячная тарифная ставка рабочего по расчету 154,6 часа составляет:

1-й разряд — 77 руб. 27 коп.	4-й разряд — 103 руб. 17 коп.
2-й разряд — 84 руб. 30 коп.	5-й разряд — 115 руб. 96 коп.
3-й разряд — 90 руб. 30 коп.	6-й разряд — 122 руб. 77 коп.

МОТОРНЫЙ ЗАВОД

Каждое рабочее место в бригаде точно соответствовало требованиям тарификации и условиям труда. Бригады формировались, прежде всего, по технологическому принципу и на ВАЗе никак не были связаны с бригадным подрядом, широко применявшимся в то время на предприятиях многих отраслей промышленности СССР. Принцип «сделай больше» был неприемлем в условиях массового производства.



**СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Общественная организация «ВАЗ» на протяжении длительного периода времени, а также при поддержке государственной власти, в которой производятся работы, связанные с производством, имеет целью совершенствование и модернизацию.

В. И. Волжский «Волжский завод имени 50-летия СССР» в 1970-1980 гг.

**Исторический научно-практический семинар**  
 • Теоретические основы и практика формирования производственных и научно-производственных объединений

**УВАЖАЕМЫЙ ТОВАРИЩ!**

Просим Вас принять участие в работе Всесоюзной научно-практической конференции «Теоретические основы и практика формирования механизмов управления производственными и научно-производственными объединениями» для специалистов и специалистов, выступающих по проблемам управления народным хозяйством в высшем звене системы экономического образования.

Направление: экономика, 17 по 22 мая 1977 года в г. Тольятти на базе «ВАЗ»



**ХОЗРАСЧЕТ на ВАЗе**

Экономическая дирекция ВАЗа стала начинателем системной экономической учёбы для всех заинтересованных аудиторий. Подобно тому, как учебный центр ВАЗа носил в своем официальном названии приставку «отраслевой», так и Волжский автозавод был для предприятий не только автомобильной отрасли проводником свежих экономических знаний и живого практического опыта. Семинары, конференции, отраслевые совещания, учеба для руководящего и линейного состава — вся эта работа осталась в нашей памяти в виде своеобразных ортефактов — программ, буклетов и информационных бюллетеней, которые оперативно и мастерски, на уровне высоких стандартов, изготавливало типография ВАЗа. С начала 70-х годов передовой опыт автозавода, накопленные изыскания и рекомендации стали постепенно оформляться и в серьезные книги.

ЗАВОД им. 50-летия СССР

Система оплаты труда  
и материальное стимулирование  
рабочих на Волжском автозаводе.

ОРДЕНА ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
ВОЛЖСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ  
ЗАВОД им. 50-летия СССР

Принципы организации  
и структура управления  
Волжского автомобильного завода.

ОРДЕНА ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ  
ВОЛЖСКИЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ  
ЗАВОД им. 50-летия СССР

Организация труда  
рабочих на ВАЗе.



# ВАЗ

## эффективность и качество



ВАЗ: эффективность и качество.  
Куйбышевское книжное издательство, 1978,  
с. 184.

Опыт ВАЗа по повышению эффективности производства и улучшению качества продукции, при всей своей специфичности в то же время многогранен и универсален. Это опыт живой, обновляющийся, постоянно совершенствующийся и плодотворный.

Бюро Куйбышевского обкома КПСС одобрило опыт работы ВАЗа и рекомендовало распространить его на другие объединения и предприятия области.

Книга отражает наиболее важные стороны деятельности ВАЗа: использование прогрессивных структур и принципов управления производством, мероприятия по повышению качества продукции, новые формы организации и оплаты труда рабочих, новые формы социального соревнования.

Книга поможет сделать достижения вазовцев достоянием самых широких кругов работников промышленных предприятий и производственных объединений.

В 31301  
М148(03)-78 78

Под редакцией П. М. Кануры и А. К. Денисенко.





Апрель 1975 года. В Портпоселке, около дома, в котором жил первый генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков.



Это было числа 10–11 апреля 1975 года. Команда Полякова собралась на прощание своего учителя в Москву – первый генеральный был назначен министром автомобильной промышленности СССР. Состоялись небольшие посиделки за столом в скромном домике Виктора Николаевича у соснового бора. В перерывах мы выходили на пьянящий весенний воздух. И от переполнявших нас чувств (и не только от этого) даже пытались петь хором. Уже и не вспомню что. Главное – песня сплочивала, а эта сплоченность была нам очень нужна. Солисты подобраны знатные: Г.А. Пеньковский, ваш покорный слуга, В.В. Каданников, К.Г. Сахаров, О.Г. Обло-вацкий, В.И. Исаков. А потом наступили минуты последних рукопожатий и объятий: «Что вы загрустили, Пётр Мокарович?» - и Поляков ободряюще приобнял меня.







Традиционно перед началом больших конференций на ВАЗе или после их окончания фотографии «тормозили мгновения». Так было и на Всесоюзном семинаре «Опыт ВАЗа» в 1979 году. На сей раз перед объективом выстроились «виновники» околотовазовского ожиготжа, организаторы семинара: К. Сохаров, Л. Бредихин, П. Кацура, И. Рымкевич (слева направо), А. Ясинский (второй справа), Я.Г. Гордещкий (третий справа).



А этот снимок сохранил в моей памяти совместную конференцию СССР–США по вопросам организации и управления производством, которую мы провели на Волжском автозаводе. В перерыве я беседовал с академиком Т.С. Хачатуровым (слево) и профессором Б.З. Мильнером.



А это основное ядро управленцев и руководителей производства Волжского автозавода, которые взвалили на себя все тяготы будничной эксплуатации и выполнения производственной программы после завершения работы на ВАЗе В.Н. Полякова в апреле 1975 года. Я – четвертый справа.



Вот это и был основной костяк экономической дирекции Волжского автозавода. Мой очередной день рождения счастливо собрал нас всех рядом. По левую руку от меня – начальник финансового управления А. Ясинский, начальник договорно-правового управления В. Нестеров, моя исключительных деловых качеств помощница Алло Анатольевна, начальник управления труда и заработной платы Л. Бредихин, начальник планово-экономического управления, будущий (1991) первый заместитель главы правительства СССР В. Щербаков, мой секретарь Ноташа, а по правую руку – Григорий Дронкер, начальник одного из отделов управления кадров ВАЗа, моя «правая рука» (и сидит справа) по многих важных начинаниях.





Декабрь 1979 года. Мой помощник Алла Анатольевна всегда знало своё место, свою работу и мою работу так, что иногда казалось, она способна заменить меня в каждодневной работе. Впрочем, иногда так и было: «Пётр Макарович, приходил такой-то, с таким-то вопросом, я не стала вас отвлекать и мы решили так вот...».

# АПШЕСПАШ ДОЦЕНТА



МДЦ № 084399

Москва 12 февраля 1974г.

Иногда, свободными вечерами, я читал лекции студентам Тольяттинского политехнического института как внештатный сотрудник кафедры политэкономии социализма.



Решением  
Высшей Апшеспационной Комиссии  
от 14 ноября 1973г. (протокол № 5/7)  
*Кацура Пётр Макарович*  
УТВЕРЖДЕН В УЧЕНОМ ЗВАНИИ ДОЦЕНТА  
ПО КАФЕДРЕ

*экономика промышленности и организации труда*



Председатель Высшей  
Апшеспационной Комиссии  
Ученый Секретарь Высшей  
Апшеспационной Комиссии

*Александров*  
*Васильев*



А на этой фотографии мы, группа руководящих работников и специалистов ВАЗо, запечатлены на Красной Площади после церемонии награждения нос уникальной (в такой номинации ни до этого, ни после не присуждавшейся) Государственной премии СССР в области науки и техники. Я – в центре, во втором ряду, пятый слева.



Очередная встреча американских и советских ученых по проблемам управления в интерклубе ВАЗа в 1973 году. За столом в центре крайний слева – это я; а с другой стороны стола (справа налево) академик Т.С. Хачатуров, руководитель делегации США профессор Юрецки и профессор института США и Канады АН СССР Б.З. Мильнер.

за создание и внедрение комплексной системы организации производства, труда, утилизации и заработной платы на Волжском автомобильном заводе имени 50-летия СССР.

Данный диплом выдан

**КАЦУРЕ**

Петру Макаровичу



№ 08743

Учлен секретари Комитета  
по Ленинской и Государственной  
премии СССР  
в области науки и техники  
при Совете Министров СССР

(И.А. ЛУКАНИНОВ)

МОСКВА

ПОСТАНОВЛЕНИЕМ ЦЕНТРАЛЬНОГО КОМИТЕТА КПСС  
И СОВЕТА МИНИСТРОВ СОЮЗА ССР

от 31 октября 1980 года

ПРИСУЖДЕНА

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПРЕМИЯ СССР**

БАШИНДЖАГЯНУ Евгению Артемовичу, заместителю Министра  
автомобильной промышленности, ПСАКОВУ Валентину Павло-  
вичу, заместителю генерального директора Волжского автомо-  
бильного завода имени 50-летия СССР, КАЦУРЕ Петру Макаро-  
вичу, кандидату экономических наук, директору по экономике  
и планированию, КАРНАУХОВУ Юрию Георгиевичу, заместителю  
технического директора, ШЕРЕВАЛОВУ Юрию Николае-  
вичу, кандидату технических наук, ШЕНБЕРГЕРУ Александру  
Павловичу, начальником управлений, БАРАВИНУ Александру  
Владимировичу, начальнику цеха, МАТВЕЕНУ Вячеславу Михай-  
ловичу, мастеру цеха, СПИЛЬНИКОВУ Алексею Алексеевичу,  
слесарю, РЫМКИНИЧУ Николаю Леонардовичу, секретарю парт-  
кома, работникам того же завода, НИКОЛАЕВУ Алексею  
Васильевичу, директору Димитровградского автомобильного  
завода, ОСИПОВУ Анатолию Кирилловичу, заместителю началь-  
ника отдела Государственного комитета СССР по труду и  
социальным вопросам, —





Известная фотография. Генеральные директора Волжского автозавода в порядке их сменяемости друг другом: В.Н. Поляков (1966-1975), А.А. Житков (1975-1982), В.И. Исаков (1982-1988). Высокие профессионалы, знаковые личности. С каждым из них я работал на должности заместителя по экономике и планированию.



Евгений Артемович Башинджогян — одна из легендарных фигур истории АВТОВАЗа, бывший заместитель министра автомобильной промышленности СССР, первый технический директор Волжского автозавода (1966–1972) недавно встретил свою 85-ю осень, но до сих пор трудится в Московском представительстве АВТОВАЗа.



Валентин Иванович Исаков, третий генеральный директор ВАЗа. Благодаря ему 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 быту и личной жизни.



Публикации в центральной прессе, посвященные невиданному в экономике СССР эксперименту по переводу крупнейшего промышленного комплекса на рыночные отношения. Постановление № 97 Совета Министров СССР от 28 января 1985 года дало самый первый, самый начальный толчок к последующим преобразованиям административной системы управления не только в отрасли, но и в стране.



В 1973 году на автазавод с концертами была пригласена Эдита Пьеха. Её выступления тепло принимались публикой. Я показал Эдите завод, состоялось несколько дружеских ужинов вместе с директорами производств. Конечно, её покорила масштаб АВТОВАЗа. Эдита Станиславовна встречалась и с рабочими в неформальной обстановке. Надо сказать, это было одно из редких, настоящих душевных общений.







С этими двумя людьми меня связывали не только профессиональные отношения, но и обычная человеческая дружба. Технический директор ВАЗа Марат Нугуманович Фаршатов (слево) и Виталий Тахтаров (в центре), главный технолог ВАЗа, будущий директор Ульяновского автозавода.



В 1973 году с днем рождения меня поздравил первый секретарь Тольяттинского горкома КПСС Е. Русаков.



Валерий Иосифович Горбунов – «рабочая лошадка» АВТОВАЗа, один из главных и выносливых бурлаков системы снабжения Волжского автозавода (справа от меня). Сегодня он с тем же исключительным упорством, но уже в статусе генерального директора, тащит на себе калининградский «Автотор».

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

Министерство  
автомобильной промышленности  
и Центральный комитет профсоюза  
рабочих автомобильного, тракторного  
и сельскохозяйственного машиностроения  
награждают

## ПОЧЕТНОЙ ГРАМОТОЙ

КАЦУРУ ПЕТРА МАКАРОВИЧА

заместитель генерального директора Восточного  
объединения по производству легковых автомобилей  
/АвтоВАЗ/

За долголетнюю, плодотворную работу в автомобильной  
промышленности и в связи с 50-летием со дня рождения

Министр



Председатель ЦК профсоюза



РСФСР

КУРЯШЕВСКАЯ  
ОБЛАСТЬ



## ПОЧЕТНАЯ ГРАМОТА

Товарищу КАЦУРЕ  
Петру Макаровичу

За большой вклад в деле экономического и социального  
развития куряшского областного объединения автоаппаратов, автотран-  
спортных предприятий, а также за активную работу в области  
и в связи с 50-летием со дня рождения Куряшевской областной  
комиссии Народного Совета Советского Союза награжден  
этой Почетной грамотой



С. Нурмаев

Куряши, 1985 г.



## ПОЧЕТНОЙ ГРАМОТОЙ

*карьеризм*

КАЦУРА ПЕТР МАКАРОВИЧ

директор по развитию и планированию  
Восточного объединения по производству  
легковых автомобилей

За большой вклад в экономическое и социальное  
развитие города Тольятти, подготовку  
высококвалифицированных кадров и активную  
личную общественную работу.

Секретарь ГК КПСС

С. ТУРКОВ

Председатель Горкома КПСС

А. ДУДКИН

6 января 1985 года  
г. Тольятти



ПАРТИЯ - УМ, ЧЕСТЬ И  
СОВЕСТЬ НАШЕЙ ЭПОХИ



# ПОЧЕТНАЯ ГРАМОТА

Товарищу КАЦУРЕ  
Петру Макаровичу

За большую работу в деле экономического и социального развития коллектива Волжского автомобильного завода, внедрение прогрессивных форм организации труда и заработной платы и в связи с 50-летием со дня рождения Куйбышевский областной комитет Коммунистической партии Советского Союза награждает Вас Почетной грамотой.



Секретарь обкома  
КПСС

*Е. Муравьев*

Е. Муравьев

Декабрь 1980 года

## ДИПЛОМ ДОКТОРА НАУК

ДК № 001202

Москва

Решением  
Высшей аттестационной комиссии  
при Совете Министров СССР

от 11 августа 1980г. (протокол № 2/80)

*Кацуре Петру Макаровичу*  
ПРИСВОЕНО УЧЕБНОЕ ЗВАНИЕ

ДОКТОРА  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК



Председатель  
Высшей аттестационной комиссии  
Решений, решений аттестации  
Высшей аттестационной комиссии

*Е. Муравьев*

## АТТЕСТАТ ПРОФЕССОРА

ДП № 012392

Москва

Решением  
Высшей аттестационной комиссии  
при Совете Министров СССР

от 12 апреля 1980г. (протокол № 2/80)

*Кацуре Петру Макаровичу*  
ПРИСВОЕНО УЧЕБНОЕ ЗВАНИЕ

ПРОФЕССОРА

ПО КАФЕДРЕ  
Экономики промышленности  
и организации труда



Председатель  
Высшей аттестационной комиссии  
Решений, решений аттестации  
Высшей аттестационной комиссии

*Е. Муравьев*



Дорогой  
Петр Махарович!

*Cercaria* *Bullerius* *annobonensis* *nova*  
*species* «de ceratibus» capite alioque antea non

Каждый из них имеет НАЗ своего предприятия и персональный индикатор в Пог. индикаторной работе, поэтому, если предприятие не имеет индикатора, то оно не имеет права работать в Пог. индикаторной работе. В противном случае, если предприятие имеет индикатор, то оно имеет право работать в Пог. индикаторной работе. В противном случае, если предприятие не имеет индикатора, то оно не имеет права работать в Пог. индикаторной работе.

На бере сиренистой Вальсестрии (лат. *Valeriana sibirica*) в саду, где она растет, не только приятно находиться, но и полезно. Вальсестрия обладает свойствами, схожими со свойствами душицы обыкновенной. Небольшая (до 1 м) трава с густо-зелеными на листьях кистями, тонкие побеги покрыты белыми или розоватыми чешуйками. Цветение начинается в августе, продолжается до сентября и отличается обильностью. Вальсестрия обладает приятным запахом, который усиливается при растирании. Вальсестрия обладает свойствами душицы обыкновенной, но в меньшей степени. Вальсестрия обладает свойствами душицы обыкновенной, но в меньшей степени. Вальсестрия обладает свойствами душицы обыкновенной, но в меньшей степени.

Тот же самый человек Игорь Макарович Котляр, живя по адресу, принадлежал активному члену интеллигентной семьи, в которой в то время разрабатывали и внедряли новые технические средства автоматизации станков. Выходя из школы, он пошел в Кемп, но вступил в комсомол, а не в партию. В дальнейшем, когда Макарович обрел уверенность на профессиональном уровне, он стал активным членом. Он получил специальное образование: техникум, университет, аспирантуру, а затем: докторская степень, профессорство, а затем — кафедра. В результате, Макарович стал известным и на международном уровне. Он сотрудничал с советскими учеными, с которыми вместе работали в институте в Ленинградском институте КИСС. Он активно участвовал в научном прогрессе, русско-американском и т.д. Макарович, с 60-х годов стал работать в области техники и техники.

[illegible]

Работы выполнялись на территории ВНИИ «Восход» в г. Калуга. Работы выполнялись в соответствии с программой, утвержденной Государственным комитетом по науке и технике СССР.

[illegible]

Когда в октябре 1985 года я уезжал из Тольятти в Москву, на работу в Совет Министров СССР, руководство ВАЗа преподнесло мне памятный адрес уникальной выделки, изготовленный умельцами типографии Волжского автозавода.

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 крутой неудовлетворенный спрос в рублевой зоне, причем, высокорентабельный.

А за 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 на 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 ВЛЗа. 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, невостребованности 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 лому 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, пеней 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 опасно накануне вступления России в ВТО<sup>4</sup> 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».

<sup>4</sup> 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 действующей, 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.

Уже самостоятельно занимаясь анализом истории и экономики предприятия в ходе подготовки монографии «АВТОВАЗ на рубеже эпох», 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 «убийстве» уникального вазовского эксперимента.

Первое. АВТОВАЗу не дали создать базу технического перевооружения, потому что 2/3 объема (больше половины!) продукции его собственного станкостроения, производства инструмента и оснастки безвозмездно передавалось предприятиям отрасли, так как их изготовление навязывалось министерскими планами и ничем АВТОВАЗу не компенсировалось. Это был своеобразный, не прямой способ отъема у предприятия зарабатываемых им (на условиях эксперимента) валютных средств.



Второе. 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.

Третье. 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.

Обладая уникальными, законодательно оформленными преимуществами новых условий хозяйствования, АВТОВАЗ, осваивавший в первые свои годы каждую из трех очередей на 220 тысяч автомобилей в среднем за 16 месяцев, довел, благодаря внешним факторам торможения, сроки освоения до 36-40 месяцев! Заодно, впервые в своей истории узнал, что такое некомплектность автомобилей.

Четвертое. Начиная с 1987 года, родное 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 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 разукрупнению его мощностей. Для выполнения заданий Минавтопрома (повторюсь, безвозмездно) по многим деталям организовывалась трёхсменная работа, что делало практически невозможным нормальный ремонт оборудования. Многие из деталей, поставляемых предприятиям отрасли, Волжский



автомобильный завод вынужден был закупать по импорту. В отдельные периоды эти, навязанные АВТОВАЗу, поставки достигали таких размеров, что приводило к некомплектной сборке автомобилей из-за отсутствия собственных свободных мощностей. Таких комплектующих, производство которых связывало АВТОВАЗу руки по воле министерства, насчитывалось более 600 наименований.

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 были 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 полный хозрасчет, 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» Госплана СССР 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 удалы, 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.И. Ясинский вошел в противоречие с точкой зрения бывшего тогда руководителем АВТОВАЗа В.В. Каданникова, что стало одной из причин самоотставки экономиста.





А что же остальные? Почему неудовлетворенный состоянием дел в организации руководства объединением, В. Н. Поляков вынужден был высказывать своё отношение к происходящему ряду бывших своих заместителей, 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 ещё одному моему бывшему соратнику, Владимиру Щербакову, работавшему в правительстве СССР 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 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 беспопытно 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 «победить» 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 съём, то понаидкусываю». К «Жигулям» в 90-е годы относились как к полезным ископаемым — понятно, что мы ничего не вложили в производство 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.

Приоритет АВТОВАЗа 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 фор-



мой собственности, позволившей, с одной стороны, сохранить единство промышленного комплекса, но, с другой, лишившей 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.



## УРОКИ ВАЗа

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 минувших и нынешних делает следующее поколение.

Вот почему 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 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 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 теории марксизма-ленинизма.

Ныне хорошо усвоено и многократно описано то положение, что центром консервации общественного развития именно в этот период стало руководство коммунистической партии, политбюро центрального комитета КПСС. 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 и 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.

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



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 Юречки 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 Фуллера, в то время вице-президента Дженерал Моторс. Подобная оценка была для меня, разумеется, лестной. Этот эпизод я привёл лишь для того, чтобы липкий раз вспомнить печальную для России истину: «Нет пророка в своём отечестве». Не увидели его 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, не считая 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 были достигнуты.

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 хозяй-



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

Это не историческая данность, приносящая социалистическому укладу по рождению. Принцип «демократического централизма» на самом деле 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. Известно, где на самом деле находились центры власти и их влияние на структуру управления в государстве и на экономические процессы. Это последнее 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 стали образцом для подражания.

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 работника 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 обсуждения возможного использования положительного опыта АВТОВАЗа этот вопрос был заслушан на заседании Совета Министров СССР. Министр автомобильной промышленности А.М. Тарасов позвонил председателю Госкомтруда А.Н. Волкову с предложением изменить регламент докладов – ведь оба они были назначены докладчиками по этому вопросу. Буквально в день заседания Тарасов позвонил первому заместителю Председателя Совмина К.Г. Мазаурову, который в отсутствие А.Н. Косыгина вел заседание, с предложением заменить указанных





докладчиков и поручить сделать основной доклад заместителю генерального директора АВТОВАЗа Петру Макаровичу Капуре. 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 и порядке тщательно выверенной в тот период процедуры моя фамилия в качестве руководителя экономической службы АВТОВАЗа была упомянута в передовой статье газеты «Правда». А это по тем временам многого стоило – разумеется, не с точки зрения личной славы. Нет, тут другое – это было полезно для дела, так как служило добавочным аргументом санкционированности и «завершённости» 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», 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, приглашением для беседы ведущих руководителей и специалистов завода. В результате был представлен соответствующий доклад для секретаря и члена Политбюро ЦК КПСС Михаила Андреевича Суслова. Кстати сказать, Суслов 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 по использованию 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, вспомню о том, как мы успешно «разрулили» ряд трудно преодолимых нюансов в организации знакомства участников семинара непосредственно с технологией и организацией производства. В условиях действующего производства, когда заводские «просьды» 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 интервалом 15 минут по всем цехам завода. На условных технологических участках, начиная от литейки и кузнicy, через сварку, окраску, механические цеха и сборочные конвейеры были организованы кратковременные остановки каждой группы, в ходе которых один из руководителей соответствующего производства давал 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 редакцией<sup>5</sup>. 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, Егизаряна, 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 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 встает вопрос, почему при таком внимании со стороны государства и реально полученных, высоких экономических результатов 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. Так, один из руководителей Москов-



ского автозавода имени Лихачева сказал мне: «Попробовал бы ты поговорить даже с небольшим коллективом рабочих участка на действующем производстве, которые имели сравнительно низкие тарификационные разряды, но, благодаря применению сдельной оплаты труда, получали максимально возможную заработную плату!». Таких, складывавшихся 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.

Вторая причина заключалась в низкой отработке проектных решений предприятия. Начиная от объема выпуска продукции, который аргументировался более-менее точными расчетами, все последующие экономические характеристики 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 систему организации и оплаты труда АВТОВАЗа на других предприятиях, требовалось по существу провести полную инвентаризацию всех норм времени на операции, предусмотренные по проекту. Привести их в соответствие с программой выпуска продукции и фактического по технологии состояния оборудования и инструментов.

В мировом автопроме действовала весьма привлекательная система постоянного обновления производства и продукции, суть которой 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

<sup>5</sup> См. раздел книги «Приложения от редактора» – Ред.





моделю оказывался большим, чем предусмотрено по проекту, фирма получала дополнительную прибыль. В свое время, после Второй мировой войны, концерны «Фиат» и «Фольксваген» обогатились за счет выпуска дешевых микролитражных автомобилей Фиат-500 и знаменитого «Жука».

Ошибки в расчетах норм времени на операции и, соответственно, количества 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. Это была соревновательность без последствий.

Наконец третья, и, очевидно, главная причина заключалась в том, что опыт АВТОВАЗа был лишь пожеланием, рекомендацией, он никого и ни к чему не обязывал. Вместе с тем, то обстоятельство, что необходимый комплекс работ мог быть осуществлен и в сложившихся условиях, было подтверждено нашей работой на предприятиях-филиалах после включения их в состав АВТОВАЗа. Это Димитровградский (Ульяновская область) автоагрегатный завод, Белосейевский завод нормалей и метизов «Автономаль» (Банкирская ССР), Скопинский агрегатный завод (Рязанская область). На всех этих предприятиях был полностью внедрен и использован опыт АВТОВАЗа. На каждый из заводов выезжала бригада наших специалистов и в течение нескольких месяцев осуществляла подробные расчеты норм времени и организации производства. Проводилась та же перетарификация рабочих мест и работников с изменением системы оплаты труда. В необходимых случаях устанавливалось новое, более современное оборудование.

Следовательно, вопрос использования уроков 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 нашего предприятия был неостребован по определению, самой природой господствовавшей в стране плановой социалистической экономики. И это влияло, в конечном итоге, на уровень научно-технического прогресса в стране.



В отдельной отрасли – в автомобилестроении – попытки в бесконкурентной среде ликвидировать техническую отсталость предпринимали и А.М. Тарасов, и В.Н. Поляков. Но получилось это лишь частично, в реализации проектов строительства АВТОВАЗа и КамАЗа, то есть в непосредственной кооперации с мировым автопромом.

Такая ситуация – неостребованность опыта АВТОВАЗа – оставалась личной, профессиональной болью его первого генерального директора В. Н. Полякова. Неслучайно, выступая с поздравительной речью на праздновании моего 70-летия 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 создавалась 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 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 сделанная 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 хозяй-*



ственного 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 окутал себя ежегодно, все затраты, которые были вложены в его проектирование, строительство и пусконаладку, он вернул государству с дивидендами. 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 начался (как и по всей промышленности) экономический застой. К АВТОВАЗУ стали применять те же методы управления и планирования, которые были присущи и конвейерной фабрике: основные показатели, в том числе, снижения себестоимости продукции и рост производительности труда планировались по среднеотраслевому уровню.

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 всё это уходило порядка двух лет. Причём, это только на оформление доку-



ментов. А в периоде освоения производства новых моделей волокитная бумажная работа занимала до 40% всего срока освоения. Это же было нелепо! 40% времени, отведённого на технический прогресс – на бумажные дела!

Высокотехнологичное производство АВТОВАЗа требовало умеренного, но непрерывного роста, который государству 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 – начала рождаться в чертежах лишь в 1986 году, чтобы быть поставленной на производство спустя ещё 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 откровенно не волновал руководство директивных органов СССР: производство, в принципе, было налажено, очереди жаждущих приобрести ижевский автомобиль казались иррационально 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 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 «Лад» 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 «восьмерки» не поправило ситуацию.

Нам хронически недоставало скорости для своевременного выхода на рынок зарубежного потребителя. Общие потери АВТОВАЗа от снижения объемов экспорта в 1977–1980 и 1984–1985 гг. составили 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 постановка 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 заводов-поставщиков занимали до двух лет. АВТОВАЗ в этой ситуации неизбежно запаздывал. Еще больше, на срок до 5 лет, запаздывали предприятия-поставщики. В этих условиях АВТОВАЗ к 1985 году достиг почти предельного уровня экспорта на западные рынки.

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 0,2%, 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. Выпуск автомобилей застыл на средней отметке 720 тысяч штук в год. Фактически замороженными оказались конструкторские разработки серийных моделей.

Под угрозой оказалась главная составляющая бренда АВТОВАЗа – высшая экономическая эффективность производства. Завод стал скатываться к усредненным промышленным планам и заданиям

и превращаться в «середнячка» в сравнении с ведущими мировыми автомобильными компаниями. В течение 20 лет плановая экономика с её прямым управлением товарными и финансовыми потоками сдерживала развитие предприятия и не давала возможности проявить в полную силу преимущества, которые изначально были заложены в проект Волжского автозавода.

С этого времени и таким образом 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 попытка не состоялась.

Хотя хозяйственная деятельность АВТОВАЗа в 12-й пятилетке была поначалу весьма привлекательной. 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.

Действительно, мост между смежниками и АВТОВАЗом оказался со временем менее устойчивым, с очевидными дырами. Время требовало синхронного обновления от всех участников процесса изготовления автомобиля. АВТОВАЗ шел на эксперимент, самореформирование и толкал, пытался вести по этому пути своих партнеров. А они все чаще или срывали поставки, или поставляли некачественные материалы. Это привело к невиданным в ранней истории АВТОВАЗа фак-



там: 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 обозначено много версий и гипотез. Не знаю всех нюансов и я, несмотря на то, что к тому моменту уже рошно год работал в аппарате правительства. Очевидно одно, что решение об отставке Виктора Николаевича принималось на самых верхних этажах власти. Министр Поляков никогда не отступал от того, что считал правильным, независимо от ранга оппонента. Даже, если это был оппонент из ЦК партии. Не исключая, что одним из поводов стало 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 участия 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 пытались ими управлять, что, безусловно, было недопустимо. Отставка Полякова – это своеобразная проекция противостояния одной, более консервативной, группы Политбюро влиянию сторонников перестройки в другой его части.

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 этих капиталистических государств была поначалу незначительной, всего 1–2 %, но само это присутствие, а так же начало связанного 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 важнейшем деле. Выйдя из участия в международной кооперации труда накануне Второй мировой войны, наша страна (за исключением редких эпизодов) к ней так и не возвратилась. Между тем, даже с точки зрения логистики географическое положение в центре Евразийского материка априори обеспечивало Советскому Союзу значительные конкурентные преимущества.

Со второй половины 70-х годов экспортный потенциал АВТОВАЗа стал неуклонно сокращаться сначала на внешнем, а затем и на внутреннем рынках. 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, 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, размытые 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 проводимые 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.

Но 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.

Таковы основные выводы о деятельности АВТОВАЗа и о 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 моих коллег и соратников, реально действовавших на АВТОВАЗе в те годы.



## В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ

В моей трудовой биографии всего пять последовательных ступеней, из которых сложилась «карьерная лестница»: Минский тракторный (1954), Белорусский Совнархоз (1962), Минавтопром (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; на АВТОВАЗ я приехал, оставив без всякого сожаления столицу, высокую должность, зато получив сократившуюся вдвое зарплату и массу проблем.

Конечно, для объективной оценки прожитого пути нужен и сторонний взгляд. Но я уверен, что шёл не по карьерной лестнице, а, скорее, по ступеням профессионализма. После ухода с АВТОВАЗа я вынуждено вернулся в ту аппаратную среду, к которой изначально относился недружелюбно. Впрочем, и она, как я убеждался, относилась ко мне настороженно.

Работа любого аппаратчика, в отличие от будней производственника, имеет свои особенности. Здесь нет необходимости владеть недюжинными организаторскими и управленческими паняками. 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 правительственного уровня, независимо от его ранга, многократно проверялся. Ведь уровень ответственности такого чиновника был неизмеримо высок. Мне такую проверку не пережить не пришлось, 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, затрещонил 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.

Справившись, зачем всё это нужно управляющему делами правительства, было не с руки, тем более что рядом, 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 порядно. Разговор зашёл об АВТОВАЗе, сути проводимого там эксперимента, но, конечно, уже не на галетно-пропагандистском, 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 известной статьёй «Три «кита» Авто-ВАЗа».

В заключение Н.И. Рыжков высказался в том смысле, что новые методы хозяйствования нужно вводить во всей стране.

— Согласен, Николай Иванович. Я тоже так думаю.

— Вот вы этим и займётесь 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 набегать новой должности следовали ещё более настойчивые аргументы «за». Впрочем, разговор кончился тем, что есть, наконец, партийная дисциплина. Для руководителя советских времён (да и нынешних тоже) 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 всей страны 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 до конца. 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 поразмыслить 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 прошёл 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: сопротивление 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 масштабами экономики страны в целом, с её территориальной и спецификой отдельных отраслей.

Никаких аналогов предстоящей перестройки и реформирования в мире не имелось. Понятными были лишь некоторые ориентиры: демо-



кратия и гласность в политической жизни, перераспределение полномочий государства в сфере экономики и коренное обновление методов управления хозяйственной деятельностью. Генеральный штаб руководства перестройкой сосредоточился в Политбюро ЦК КПСС и правительстве.

Первое, что необходимо было сделать – создать команду единомышленников. В этих вопросах я уже имел определённый 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 заместителей начальника отдела. Отдел получил неограниченные возможности по самостоятельному комплектованию персонала и штатной численности. Преобразованный потом 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 после распада Советского Союза был назначен министром экономического развития Российской Федерации; Геннадий Меликян – министром по труду и социальному развитию; Александр Хандруев – заместителем председателя Центрального Банка РФ; Григорий Явлинский, который был принят в отдел после неоднократных уговоров Н.И. Рыжкова, возглавил партию «Яблоко». Моим заместителем в отделе стал Владимир Щербаков, выдвинутый впоследствии министром труда СССР, председателем Госплана СССР и заместителем председателя в Кабинете Министров под руководством Валентина Сергеевича Павлова.

Единомышленниками и сотрудниками по отделу были так же Станислав Аскритов, назначенный за несколько месяцев до развала страны главой Госкомимущества СССР и Анатолий Милуков, первый заместитель начальника отдела, переведённый из аппарата



ЦК КПСС, где возглавлял группу экономических консультантов. Я подробно описываю эти организационные и кадровые вопросы, чтобы показать перечисленные лица прошли хорошую школу в аппарате правительства и высоко ценились как профессионалы. С другой стороны, для меня всё опять начиналось практически с нуля.

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 Арамисович Ситарян. Отмечаю его большой личный вклад в содержательную часть принимавшихся в то время документов.

Сам я 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 написан, согласован со всеми заинтересованными государственными структурами, в Политбюро ЦК и представлен в Верховный Совет СССР.

Атмосфера общественных настроений в стране не могла не повлиять на то, что ряд принципиальных положений Закона имели двойной подтекст: так, наряду с категоричной декларацией, провозглашением самостоятельности и инициативы предприятий, их решающей роли в развитии страны, требовалось повысить ответственность органов управления в руководстве народным хозяйством. Следует согласиться с тем, что в тот период увязать в одном комплексе свободу предприятия от административного давления и новую роль государства в управлении экономикой было нереально.

Во-первых, отсутствовала более или менее понятная стратегия реформирования экономики. Во-вторых, как аппарат управления, так



В октябре 1985 года я начал работать в аппарате Совета Министров СССР заведующим вновь сформированного отдела по вопросам совершенствования управления народным хозяйством. Нашей главной задачей стало изучение и обобщение последовательных мер по реформированию экономики, подготовка решений правительства и совместных постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР.







Моя работа в правительстве совпала с отставкой В.Н. Полякова и кардинальной сменой стиля руководства в министерстве автопрома. Такого сплава личных и деловых качеств, каким обладал Поляков, автомобильная отрасль в СССР после него больше не знала. К глубокому сожалению. Его последователь, Н.А. Путин (слева), как министр, был другим человеком, который 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.



Алексей Васильевич Николаев. С 1996 года – президент-генеральный директор ОАО «АВТОВАЗ». С началом его руководства предприятием была восстановлена производственная дисциплина и порядок на заводе. В организации руководства заводом был исключен субъективизм, повысилась коллегиальность в принятии решений и общая социальная устойчивость в трудовом коллективе. Мы провели много времени и на совместной рыбалке, и на охоте, и в дружеских чаепитиях.



На приеме у министра труда Китайской Народной республики участники международной конференции по экономической реформе. Пекин, 1988 г. Я разместился четвертым справа в первом ряду.

# О КОРЕННОЙ ПЕРЕСТРОЙКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

Сборник документов

ПОЛИТИЗДАТ

1987

В этой книге был напечатан весь свод Постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР, Законов СССР, касающихся осуществления радикальной реформы управления экономикой и перестройки деятельности центральных, республиканских и местных органов, в разработке которых мой отдел в аппарате Совмина СССР принимал самое непосредственное, прямое участие. На следующей фотографии читатель имеет возможность ознакомиться с их полным перечнем.

## СОДЕРЖАНИЕ

Законы Съезда Советских Социалистических Республик, 1987 г. О государственном предприятии (объединении) . . . . .	3
Постановление Верховного Совета СССР, 30 июня 1987 г. О порядке введения в действие Закона СССР «О государственном предприятии (объединении)» . . . . .	53
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 816. О перестройке планирования и повышении роли Госплана СССР в новых условиях хозяйствования . . . . .	55
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 817. О повышении роли Государственного комитета СССР по науке и технике в управлении научно-техническим прогрессом в стране . . . . .	91
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 818. О перестройке материально-технического обеспечения и деятельности Госнабза СССР в новых условиях хозяйствования . . . . .	109
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 819. О перестройке финансового механизма и повышении роли Министерства финансов СССР в новых условиях хозяйствования . . . . .	132
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 820. Об основных направлениях перестройки системы ценообразования в условиях нового хозяйственного механизма . . . . .	150
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 821. О совершенствовании системы банков в стране и усилении их воздействия на повышение эффективности экономики . . . . .	165
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 822. О мерах по коренному улучшению дела статистики в стране . . . . .	178
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 823. О перестройке деятельности министерств и ведомств сферы материального производства в новых условиях хозяйствования . . . . .	191
Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР, 17 июля 1987 г. № 824. О совершенствовании деятельности республиканских органов управления . . . . .	208
Постановление ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС, 17 июля 1987 г. № 825. Об усилении работы по реализации активной социальной политики и повышении роли Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам . . . . .	236





Владимир Васильевич Каданников, генеральный директор ВАЗа (1988-1992), президент АО «АВТОВАЗ (1993-1996), председатель совета директоров (1996-2005). Это снимок периода 1989-1992 годов. Моё личное уважение к деловым качествам Каданникова было и остаётся безусловным. Но с его приходом к руководству АВТОВАЗом всё больше и чаще стали говорить о распаде команды руководителей, сформированной первым генеральным директором Поляковым, об изменении самих принципов командной работы. Организующая роль лидера стала утрачиваться. В основе этого лежали, в первую очередь, личные мотивы.



Владимир Иванович Щербаков.

Подробную биографическую справку о нём любопытный читатель найдёт в Приложении к книге. Мои отношения с ним имеют давнюю историю. Щербаков был первым вазовцем, которого назначили в своё время на высокий пост первого заместителя главы Кабинета Министров СССР. Вторым, уже в России, был В.В. Каданников. Что лишний раз подчёркивает значимость АВТОВАЗа в системе экономики нашего государства.



Собрание акционеров «Народного Фонда». За столом президиума – вице-президенты фонда. В центре – В.И. Щербаков, а я – слева от него.



С Константином Сахаровым меня связывали исключительно дружеские отношения. Они были проверены и удачами, и бедами.



Участники международного семинара по вопросам реформирования экономики. Лозанна, Швейцария. 1992 год. Второй слева во втором ряду – автор настоящей книги.



После окончания работы в аппарате правительства СССР мне удавались редкие поездки в Тольятти и встречи там с такими же, как я, ветеранами Волжского автозавода. Это Василий Правосуд, практически первый председатель профсоюза ВАЗа (слева), Леонид Бредихин, «главный по зарплате и штатам» (второй слева) и Анатолий Осипов (слева от меня), основной разработчик совместно с фирмой «Фиат» проекта нормирования и оплаты труда на ВАЗе. В центре – Владимир Беляков, бывший зам. генерального директора ВАЗа по транспорту.





Надо признать с горечью, что с годами мои встречи ветеранами ВАЗа всё чаще стали превращаться в свою противоположность — прощания: мы стареем, ряды безжалостно редуют. Так что, когда приглашают повидаться в связи с чьим-нибудь днем рождения, юбилеем, принимаешь такие подарки судьбы с особой радостью. Здесь мы поздравляем Николая Ивановича Беха (крайний слева), бывшего главного инженера металлургического производства ВАЗа, бывшего генерального директора КамАЗа, одного из тех немногих вазовцев, которые пользовались исключительным уважением со стороны Виктора Николаевича Полякова.



Иногда наши ветеранские встречи происходили далеко от рубежей родины, на вполне заслуженном отдыхе в более теплых краях. Здесь мои товарищи во время отдыха на Кипре. Слева направо: бывший первый заместитель генерального директора ВАЗа по капитальному строительству С.П. Поликарпов, куратор строительства Волжского автозавода в правительстве СССР Никифоров, председатель завкома профсоюза В.М. Правосуд с супругой, зам. генерального директора Е.Д. Старенко и бывший главный технолог ВАЗа В.В. Тахтаров.



Вот так начиналось моё 70-летие. Мне не удалось «отвертеться», пришлось поддаться на «шантаж» бывших коллег найти меня в любой точке земного шара. В последних числах декабря 2000 года я встречал своих соратников в Тольятти, в холле ресторанный зала гостиницы «Жигули», особом для любого вазовца месте. Широта моих объятий ровно и точно совпадала с широтой эмоций, которых в тот памятный вечер хватило бы на очень и очень многих вазовцев. На последующих фотографиях читатель поближе познакомится с теми, с кем была связана моя трудовая биография на Волжском автозаводе.



Виктор Николаевич Поляков

Поздравляя меня с юбилеем, он сказал: "Работа, которая была сделана под руководством Петра Макаровича, в значительной степени способствовала тому, что ВАЗ работал на высочайшем проектном уровне 20 лет и потом, по инерции, 10 лет уже в других экономических условиях".



С Михаилом Николаевичем Добындо.



Крайний справа – Пётр Нахманович, бывший президент одного из первых коммерческих банков в СССР, в те дни – директор по корпоративному управлению ОАО «АВТОВАЗ». А в центре фотографии – Маргарита Мещерякова, в 70-е гг. – завкафедрой политэкономии социализма Тольяттинского политехнического института, мой соавтор по ряду научных разработок. На титульном листе нашей совместной книги она сделала мне посвящение: «Мастеру от Маргариты».





Александр Ибрагимович Ясинский с супругой Александрой Васильевной.



Владимир Васильевич Каданников, микрофон, пафос и я.



Алексей Васильевич Николаев вручает от имени руководства АВТОВАЗа поздравительный адрес и приказ о награждении меня памятным подарком за заслуги перед Волжским автозаводом – автомобилем ВАЗ-2110.



С Виталием Андреевичем Вильчиком.



Анатолий Александрович Шаврин (справа) много сделал для сохранения истории Волжского автомобильного завода, выступив литературным записчиком и редактором большого числа книг воспоминаний ветеранов-руководителей завода.





Справа – легендарный Скобелин, Георгий Федорович, бывший директор сборочно-кузовного, потом – прессового производства ВАЗа.



Слева от меня – бывший главный конструктор ВАЗа Георгий Константинович Мирзоев, который ставил на производство уникальный внедорожник «Нива» и отстоял, внедрил на ВАЗе (впервые в автомобилестроении СССР) модельный ряд основанный на «переднем приводе».



Поздравляет Александр Григорьевич Зибарев.



На мою спину накинут подарок Кости Сахарова, ныне покойного, бывшего вице-президента АВТОВАЗа по техническому развитию. Он выступил, как всегда, иронично: «Единственное, чему ты себя отдавал без остатка – это хоккей, хоккейная команда, где мы все, и ты в том числе, Петр Макарович, учествовали бескомпромиссно. Когда мы играли без Петра Макаровича и проигрывали, он потом обязательно говорил: «У вас не хватает морально-волевой подготовки». Номерок на своё отсутствие. Мы дарим тебе на память форму хоккеиста с цифрой 70 на спине. Как профессионалу вазовского хоккея с большой буквы».



Анатолий Порфирьевич Волошин. С ним меня связывали тесные рабочие отношения, когда он трудился в системе «АвтоВАЗтехобслуживания», в создании которой я принимал непосредственное участие.



Юрий Николаевич Перевалов. Возглавлял крайне важное для функционирования Волжского автозавода управление организации производства. Талантливый программист и идеолог АСУ.

# ПОЧЕТНАЯ ГРАМОТА

НАГРАЖДАЕТСЯ

*Кацура Петр Макарович*

*За многолетнюю плодотворную работу на Волжском автомобильном заводе, создание экономической службы завода, успешное решение комплекса экономических вопросов и задач, связанных со строительством, пуском и освоением производственных мощностей завода и в связи с 70-летием со дня рождения.*

Президент – генеральный директор



*[Handwritten signature]*

А.В. Николаев



**Уважаемый  
ПЕТР МАКАРОВИЧ!**

Совет директоров, правление акционерного общества «АВТОВАЗ» сердечно поздравляют Вас с 70-летием со дня рождения.

Свою трудовую деятельность Вы начали в 1954 году старшим инженером-экономистом Минского тракторного завода и прошли путь до начальника планово-экономического отдела этого завода.

С 1963 года по 1969 год Вы занимали руководящие должности в Белорусском Совнархозе и в Министерстве автомобильной промышленности СССР.

В 1969 году Вас назначили заместителем генерального директора по экономическим вопросам, а в 1971 году директором по экономике и планированию Волжского объединения по производству легковых автомобилей (АВТОВАЗ).

Во время работы в объединении зарекомендовали себя высококвалифицированным специалистом, умелым организатором, постоянно совершенствующим свою квалификацию.

Под Вашим руководством и при непосредственном участии в объединении сформировался работоспособный коллектив экономических служб. Вы создали экономический механизм управления, позволяющий обеспечить ритмичную и устойчивую работу заводов объединения.

Ваша компетентность, высокий профессионализм, трудолюбие, ответственность за порученное дело снискали Вам уважение коллег того завода.

С 1985 года Вы работали в Совете Министров СССР начальником отдела, затем вице-президентом Международного фонда «Интерпритизация», в настоящее время работаете генеральным директором ОАО «Народный фронт».

За добросовестный труд и достигнутые успехи награждены двумя орденами Трудового Красного Знамени.

Примите в этот торжественный день самые искренние поздравления и добрые пожелания.

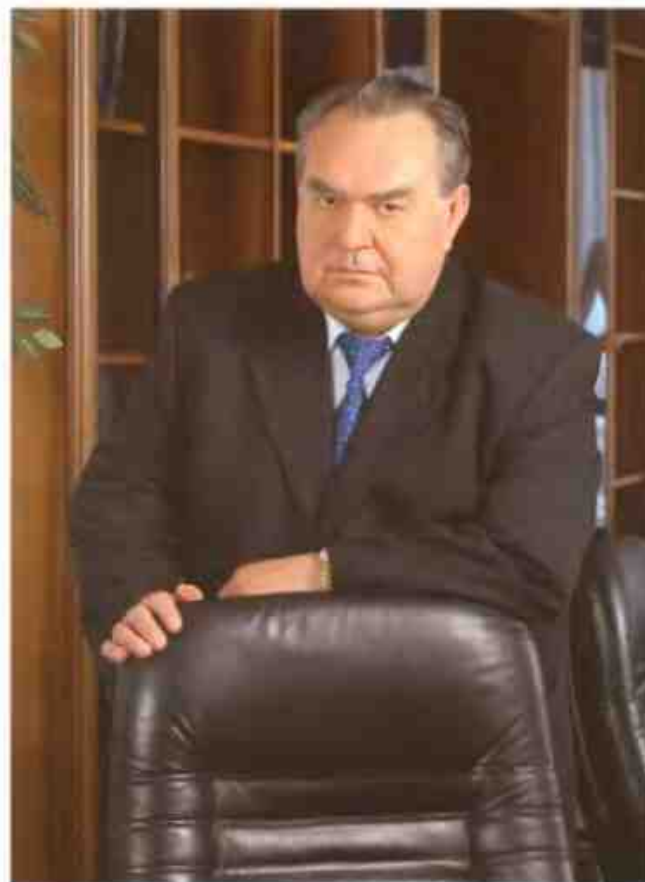
От всего сердца желаем Вам, уважаемый Петр Макарович, крепкого здоровья, успехов в труде и большого личного счастья.

Президент  
генерального директора  
ОАО «АВТОВАЗ»

  
А. В. НИКОЛАЕВ

Председатель  
совета директоров  
ОАО «АВТОВАЗ»

  
В. В. НАДЕЖНИКОВ



Николай Максимович Головкин. Я не мог не включить его фотографию в свою книгу об АВТОВАЗе и его времени. В часовом механизме завода Головкин – исключительная деталь. Блестящий первопроходец в среде вазовцев «первого призыва», подлинный инженер, который на ВАЗе по занимаемым им должностям почти всегда удостоивался «вторых» рангов, будучи на самом деле первенствующей фигурой. Это, кстати, одна из существенных ошибок, которые допустили управленцы АВТОВАЗа. Зато таких ошибок не допускал Поляков, который назначил ему как главному инженеру механосборки оклад больший, чем директору производства – так генеральный директор высоко и адекватно оценивал его способности инженера и организатора.



С Петром Нохмановичем. Он был зачинателем уникального для предприятий современной России научно-исследовательского проекта «Корпоративная история АВТОВАЗа», в рамках которого в 2006 году Институтом Экономики РАН была издана фундаментальная монография по истории АВТОВАЗа. Я был соавтором этого труда, а Петр – координатором всех работ.



Моя единственная дочь.  
Моя Марина.  
Подарившая себе  
22 года назад сыно,  
а мне – внука.  
Лёшка уже взрослый,  
прошёл армию,  
закончивает институт,  
работает.  
И пока, скажем так,  
чаще всего смотрит  
на окружающий мир  
столь же восторженными  
глазами.  
Кстати, и дочь, и внук  
родились в один день –  
17 апреля.  
А мне,  
бывшему заводчонину,  
особенно приятно,  
что их день рождения  
почти совпадает  
с 19 апреля,  
культовой для всех  
вазовцев датой сборки  
первых автомобилей.



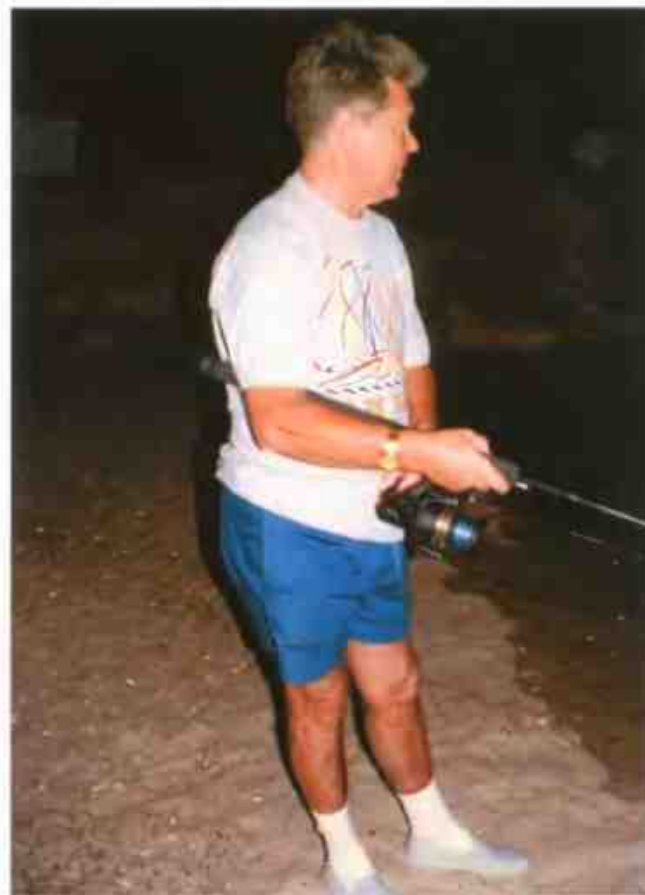




С родной сестрой Лидией (справа), её дочерью и зятем. На моей даче в 1994 году.



Сестра Лиди с мужем Иваном Ивановичем.



Рыбалка, ставшая моим страстным увлечением еще с начальных вазовских лет, и сегодня позволяет сохранять бодрость духа и силу тела.



2000 г. Михаил Шатров с супругой и дочкой у меня в гостях. Пьесы этого драматурга будоражили нерв общественной жизни СССР во второй половине 80-х гг. А известная каждому возовцу «Погода на завтра» писалась, в том числе, и на кухне моей тольяттинской квартиры.



С Николаем Васильевичем Пупышевым, легендарным заместителем начальника «СМЕРШО». С этим чрезвычайно интересным человеком, бывшим кавалеристом, я дружил с 1974 года. Историческая личность, в силу своего положения творивший саму историю советского государства.



С любимым котом  
Тим-Тимом.  
Оба на пенсии. 2009 год.



С супругой Юлией на отдыхе. Кавказ.



#### Слово к последователям ВАЗа

Благодаря созданному экономическому потенциалу, страна в середине шестидесятых прошлых лет смогла выделить средства на сооружение Волжского автомобильного завода и в разной степени реконструкцию заводов-смежников.

Акционерное общество «Фиат» совместно с нашими специалистами разработали самый современный по тому времени технический проект завода. Три союзных министерства – МинАвтопром, Министерство энергетики и электрификации и Министерство монтажных и специальных работ при активном участии коллектива завода построили и завод, и город, и промышленно-коммунальную зону.

Коллектив завода приступил к освоению технического проекта по всем его характеристикам, по всем кроме одной. Об этом настоящая книга.

Время перелома ВАЗа уходит в историю. Ныне другие времена. На дорожке перестройки наложился опасная недооценка возрастающей конкуренции на мировом автомобильном рынке. Чем дальше, тем больше. За последние четыре года четыре сменявшихся президента АвтоВАЗа, а с ними естественно и команда руководителей. Концепции развития объединения все еще нет.

Какая же часть проекта завода оказалась не реализованной?

Именно та его часть, которая изначально противостояла административной системе управления экономикой страны: раз в пять лет новая базовая модель автомобиля плюс периодическая модернизация. И непременно с частичной заменой оборудования и технологий и соответствии с развитием мирового автопрома.

Попытка решить эту задачу была предпринята лишь через десять лет после освоения проектной производительности завода. Попытка потому, что последующая перестройка снукала все карты и масштабный экономический эксперимент по системе формирования на АвтоВАЗе необходимых финансовых ресурсов за счет собственных источников, утвержденный советом министров СССР во всех деталях, в последствии не состоялся.

К недооценке невозможно прибавившейся международной конкуренции и автомобильном производстве, на рубеже 80-х годов прошлого столетия считая причастных как руководителей АвтоВАЗа, так и без участия государства с момента утверждения сомнительной схемы приватизации активов завода.

Не сомневаюсь, что в конце-концов, решение проблем АвтоВАЗа и его коллектива будет найдено в совместном проекте государства и бизнеса. И тогда новому поколению вызовов нужно будет еще раз напроц все свои усилия. Для этого не потерять бы опыт первого поколения, опыт наших отцов и матерей.

В конце-концов ВАЗ и г. Тольятти это малая родина, родившихся там, их детство, юность и поставление самостоятельности в которой жизнь состоит из разного цвета полос.

На память прокладывают заключительные строки из стихотворения о дискуссионности пессимизма и оптимизма:

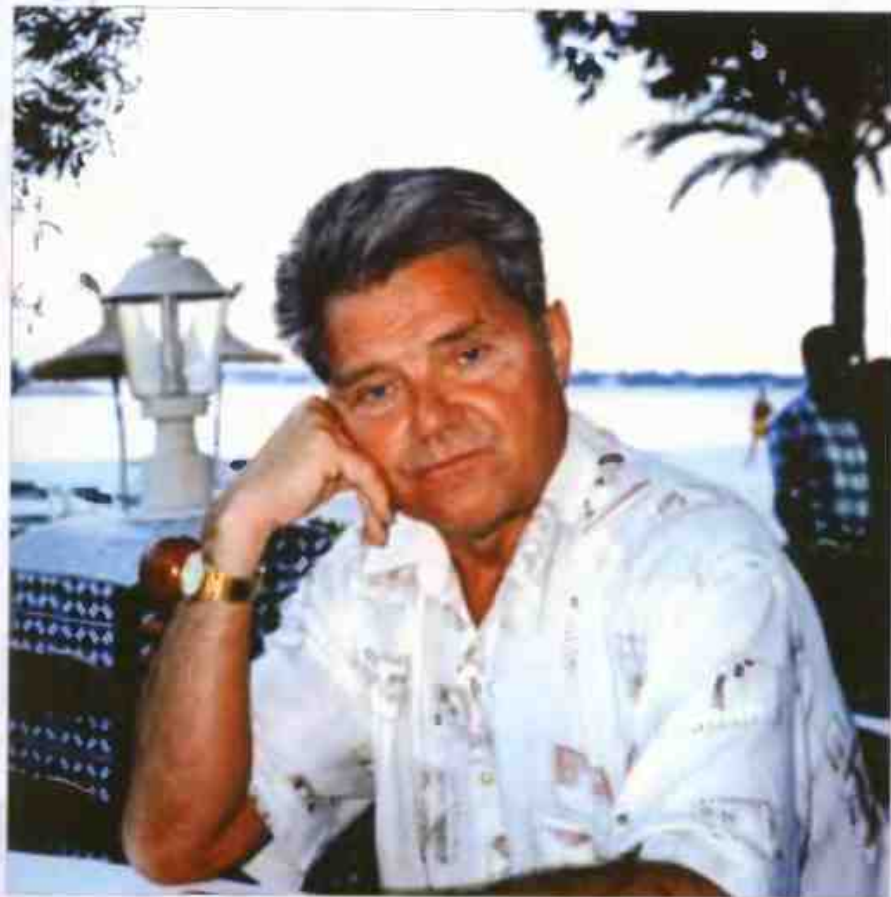
«Обидно, конечно, что жизнь коротка,  
Весенний шлепок не увидит и первого снега,  
Но все же прекрасна короткая жизнь цветка  
И трижды прекрасна короткая жизнь человека».

Так пусть победит оптимизм.

С искренним чувством благодарности всем,  
кого знал, с кем провел свои лучшие годы  
в профессии и жизни.

И. Кашура

25.10.2009 года



История Волжского автомобильного уходит в прошлое. Наступает новая история АВТОВАЗа. Какой она будет – гадать бессмысленно. Главное, что я хочу пожелать моим молодым читателям, нашим последователям: не бросайте камни в прошлое, дайте себе труд покопаться в истории и отыскать там те опоры, которые помогут вам обрести себя в настоящем и будущем, и пусть ваша история будет столь же успешной, столь же многотрудной, и столь же достойной, кокой она сложилась для нашего поколения.



и непосредственно подавляющее большинство директоров предприятий не воспринимали реформу как неизбежность. Куда ближе и понятнее было ощущение потребности «в твердой руке», в курсе, который проповедовался предшествующие десятилетия, и времени приводил к величайшим результатам. Это позволяло по-разному толковать позицию сторон, в результате чего по отношению к реформаторам управляющие структуры государства 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 еще не было общей программы действий, горизонты видения реформы были весьма туманными. И по этому 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 в последствии 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 и демократизации общества, с одной стороны, и внешнеэкономических условий, с другой, обстановка в стране стала заметно ухудшаться. Экономика всё более становилась 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 Литвы Казимерой Прунскене и Альгирдасом Бразаускасом. Обсуждалась передача в ведение республики находящихся на её территории предприятий. 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.

Причина этого и в том, что появилась рассогласованность в действиях первых лиц государства на определенном этапе осуществления реформы в СССР. То, как этот процесс вызревал, я наблюдал лично на заседаниях Политбюро ЦК КПСС, где М.С. Горбачев неоднократно подчеркивал по тому или иному вопросу: «Мы с Николаем Ивановичем решили...». По известным причинам такое единодушие вызывало неоднозначную реакцию у некоторых членов Политбюро. Но уже в 1988 году отношения между первыми лицами в ЦК и Совмине стали более осторожными.

С другой стороны, темп принятия решений по развитию экономической реформы был продиктован излишней осмотрительностью 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 замечает: «...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 четко зафиксировать государственное регулирование и социальную направленность государства. Надо было идти по этому пути и не дергаться, 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 покатилося... 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 способствовала Политбюро, которое состояло из 3-х частей — сторонники Горбачёва, антисторонники — мы, более реально подходившие к имеющимся проблемам, и «балото», которое постоянно колебалось».

Однако вернусь к начальному времени перестройки. На одном из расширенных заседаний Совмина с участием всех министров и руководителей союзных республик Рыжков поставил вопрос о необходимости реформирования министерств. Принятый Верховным Советом СССР Закон «О государственном предприятии (объединении)» 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 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 были следующие:

- разделение полномочий отраслевого органа власти с учетом положений о госпредприятии;
- оптимизация численности персонала и упорядочение структуры с учетом ликвидации дублирования функций;
- консолидированная ответственность с предприятиями за результаты работы.

Обсуждение этих вопросов на заседании Совета Министров выявило первую публичную реакцию аппарата управления на набирающую силу перестройку. Оценка изложенных в моем докладе мер последовала незамедлительно. Не успел сойти с трибуны, как прозвучала реплика-обращение к Рыжкову 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 с пониманием относится к подобному вызову. После заседания Совмина я подошел к главе правительства:

- Зачем была нужна эта инсинуация? И почему вы не отреагировали?

- Терш, Петр Макарович.

Неформальный вопрос получил формальный, ничего не объясняющий ответ. А работу надо было продолжать. В 1988 году наш отдел совместно с экономическими ведомствами подготовил проекты решений Совмина по всем (отдельно по каждому) отраслевым министерствам и комитетам СССР. Они предварительно обсуждались на комиссиях у Н.И. Рыжкова с участием секретарей ЦК КПСС, а затем рас-



сматривались и утверждались на Политбюро. Таким же путем готовились и рассматривались решения по реформированию центральных экономических ведомств (Госплан, Госкомцен, Госкомтруд, Комитет 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 своем, неизменном. Особенно активно отстаивал интересы Госнаба 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 политэкономии социализма в общественном сознании людей, да и руководителей страны, было не легко сдвинуть. Поиски компромисса привели к «Закону о кооперации», причем, в трактовке В.И. Ленина от 1918 года. Была сделана робкая попытка приступить к приватизации собственности, но только в сфере мелких услуг. 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 в размере 3 млн. рублей и заплатив со своих доходов такую сумму партийных взносов в кассу КПСС, что её размеры отказывались признать реальными даже аксакалы 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».



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 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 Н.И. Рыжковым по неоправданному замедлению перестройки экономики.

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 одной из правительственных программ свидетельствую, что, используя один из её вариантов, Григорий Явлинский составил график последовательных 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 — «или грудь в крестах, или голова в кустах». Этот график получил потом название программы «шоковой терапии». На просьбу «автора» прокомментировать этот документ, я назвал лишь часть тех отрицательных последствий социального характера, которые непременно потрясут общество. Но, поскольку у

Бориса Ельцина, получившего власть как первый президент 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 это закончилось, 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 отличались сдержанностью и неторопливостью, что негативно было воспринято оппозиционно настроенными делегатами. Вскоре после этого Н.И. Рыжков заболел и более не возвратился к руководству правительством.

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 заседания 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 арьерсага. 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 часом поговорить о новых проблемах новой страны. Жаль, что эта встреча так и не состоялась.

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 политическая нерешительность лидеров страны: «Как же так?! Сегодня хлеб – 2 рубля, отпусти цены – будет 5 рублей. Да нас же из кабинетов всех сдует шквалом народного гнева!».

Сопротивление 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 влияния на экономику, но могли бы стать реальной школой адаптации широких масс к «рынку», провалилась – и их боялись.

Противоборство между СССР и Российской Федерацией завершилось путчем августа 1991 года. Противостояние между сторонниками административной системы и новых рыночных отношений завершилось поражением первых и расстрелом здания Верховного Совета в 1993 году. Несколько раз за последующие два года 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, сказалась инерция сложившейся прежде системы и стиля руководства. Можно предположить, что эта



инерция достаточно долговременна. Но это проблемы баланса единоначалия и коллегиальности, демократии и монополии на власть, что характерно и для современного состояния общества.

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.

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 переменилась, 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 покинуть место заседаний, закончилось одно политическое время и наступило другое. Примерно так теперь же 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 показания, свидетелем чего мне довелось быть, началось противостояние во власти, борьба за приоритет решений органов власти Российской Федерации над деятельностью союзного государства.

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 экономикой.

Когда в 1985 году я комплектовал в Совмине вновь созданный отдел, эксклюзивные приглашения были сделаны многим кандидатам от министерств и ведомств, предприятий и академических институтов. Из всего огромного аппарата управления РСФСР смог выбрать только одного претендента. И это было естественно, так как краями и областями РСФСР руководили в советское время непосредственно ЦК КПСС и Совет Министров СССР, в то время как правительство России исполняло в основном протокольные функции.

Нетрудно 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 Милуков доложил, что претендент является чистым теоретиком и не имеет практического опыта решения проблем развития промышленности. В конце концов, проявились все, кто хотел и мог, включая, по образному выражению Виктора Черномырдина, «заплавов в коротких штанишках». Кстати, и Григорий Явлинский, принятый со своей программой «500 дней» на должность заместителя председателя Совмина России и вскоре отказавшийся от нее.

Однако, в среде «новых руководителей» были и достойные фигуры. Несмотря на всеобщее осуждение проведенной А.Б. Чубайсом приватизации государственной собственности, никто, по моему мнению, не предложил достойного альтернативного способа. Что особенно важно, именно с массового разгосударствления и отмены централизованно утверждаемых цен, начались, наконец, долгожданные практические действия по перестройке народного хозяйства в многоукладную экономику.



Щербаков, переступив порог моего кабинета, был невесел. Мы пили казенный чай и... В переломные години 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 чуть больше сорока, 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 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. Тогда поменять работу партийного или комсомольского функционера могли только следующие обстоятельства – либо его снимали, как провинившегося, исключали из партии, перемещали куда-то, в рамках военной и полувойска 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 стремительно 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.

Через несколько лет его работы на АВТОВАЗе мне позвонил генеральный директор Камского автозавода, который подбирал специалиста на должность главного экономиста. Я пригласил Щербакова, провел с ним обстоятельный разговор и дал соответствующие рекомендации. 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 традиций, вызвало на КамАЗе активное противодействие. В результате отношения с руководством завода у Щербакова оказались не совсем совместимы с его дальнейшей работой.

К тому времени я уже 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, председа-



тель Госнаба СССР Л.А. Воронин с просьбой предложить ему кандидатуру заместителя по экономике. Я порекомендовал Щербакова. Но в эти же дни состоялось решение о создании при правительстве уже известной читателю Комиссии по экономической реформе. Перед моим отделом в Совмине были поставлены новые масштабные задачи. Я извинился перед Ворониным и пригласил Щербакова моим первым заместителем. Потом, когда Совмин был преобразован в Кабинет Министров, на одной из встреч по кадровым назначениям П.И. Рыжков спросил меня о кандидатуре на должность министра труда СССР. Я предложил своего заместителя, и после некоторых колебаний моё предложение было принято. 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 заместителя председателя Кабинета министров СССР – председателя Госплана СССР. Именно из этого кабинета его и «попросил» в конце декабря 1991 года 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. Его последующая деятельность благоприятно сочеталась как с методологией работы по переводу предприятий на рыночные условия и их приватизации, так и способностью разрабатывать конкретные проекты по привлечению в страну



иностранных инвестиций. Международный фонд стал своеобразной консалтинговой фирмой по европейскому образцу, посредником между отечественными предприятиями и западным капиталом. Кстати, представители иностранных компаний в России быстро и адекватно оценили проводимую фондом работу. Как правило, наши консультации сразу давали им окончательную 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, мне казалось, я 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 руководящего 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 маленьких 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, приобретенные «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 реализовывали 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 личного 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 нет. Хотя опыт прошлого способен предостеречь от очень многих чужих, а иногда и роковых шагов в управлении государством и экономикой.

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 разработкой эффективной организации управления страной и, прежде всего, экономикой применительно к настоящему времени по существу и профессионально никто не занимается. Эти функции как бы считаются прерогативой первых лиц государства. Опыт узких специалистов замещился шумной деятельностью политтехнологов, и потому инициативы руководства страны часто 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. Коррупционированность 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.

Серьезность 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 продекларировано их объединение 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 чем гениальность идеи создания подобной пирамиды, скрещения ужа и ежа. Ситуация усугубляется и тем, что народу просто никто и ничего толком не объясняет. Внору задуматься, как писала «Российская Газета» после страшной технической катастрофы на Саяно-Шушенской ГЭС, «почему летают турбины»?

Впрочем, президент РФ Д.А. Медведев об этом уже задумался и, выступая 12 ноября 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.

Многое в нашем обществе является очевидно неприемлемым, но почему-то не меняется. 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. Инерция мышления оказалась для нашей страны тяжким наследием. И она продолжается.



## 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; хрущевского переустройства общества на путях к коммунизму; 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 искорежен 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, юность их пала 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 неблагонадежного 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 экономии 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 придется 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 промышленности. Можно ли было представить, что спустя еще четверть века, когда я подойду к пику своей человеческой и профессиональной зрелости, начнется структурный распад коммунистического интернационала и будут отвергнуты ещё недавно казавшиеся неколебимыми марксизм-ленинизм и политэкономия социализма?

Мог ли всемогущий вождь 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 вождь мирового пролетариата 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 уни-

кальному 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-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 провозглашаемая государством конструктивность подхода к делам АВТОВАЗа вызывает справедливую критику его трудового коллектива: четыре первых руководителя за четыре года (2006–2009), как минимум, четыре смены команды управленцев высшего и среднего звена. АВТОВАЗ лихорадит, эти, в первую очередь, внеэкономические конвульсии.

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 все свои силы. Ведь АВТОВАЗ и Тольятти – это наша малая, главная родина.

Но не для возрождения былого величия АВТОВАЗа. О пьедесталах нужно забыть.

Сейчас гамлетовский вопрос – быть или не быть – стоит лишь о выживании.

Я сегодня чётко понимаю одно: история «Жигулей» заканчивается. Даже, если вазовский бренд частично сохранится на рынке, полноценного, конкурентоспособного, как раньше, возвращения на 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 становится прошлым.



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.

И ещё, в порядке последнего, концептуального пожелания.

На память приходят заключительные строки из стихотворения о дискуссии оптимиста и пессимиста:

Обидно, конечно, что жизнь коротка:  
Весенний цветок 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 Казаевка Гомельской области Белорусской ССР.

1949–1954 гг. – учёба в инженерно-экономическом институте им. Серго Орджоникидзе (МНЭИ, 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 Союзархоза. Одновременно является руководителем экономической лаборатории Белорусского Союзархоза (Минск).

1965, сентябрь – переведён в Министерство автомобильной промышленности СССР заместителем начальника главного планово-экономического управления Минавтопрома (Москва).

1969, февраль – начало работы в качестве заместителя генерального 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 «Гриффи» и ООО «Гриффи 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. НИИ Автопрома, 1972. (в соавторстве с Осиповым А.К.).

ВАЗ: особенности организации труда, производства и управления. М., изд. НИИ Автопрома, 1972. № 1, с. 3–7. (совместно с Б.Е. Юсуповым).

ВАЗ сохраняет проектные показатели. – ЭКО, изд. «Наука», Новосибирск, 1972, № 1, с. 124. (совместно с А.П. Лесинским).

Экономическая учеба кадров на Волжском автозаводе. – Экономика и организация промышленного производства (ЭКО), изд. «Наука», Новосибирск, 1973, № 3, с. 182–184. (в соавторстве с Черетинским П.В.).

Важное условие успеха. Экспресс-информация «Экономика автомобилестроения». Тольятти, филиал НИИ Автопрома, 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. – ЭКО, изд. «Наука», Новосибирск, 1976, № 1, с. 96–102. (в соавторстве с М.Н. Мещеряковой).

Оптимизация и управление нормами труда на ВАЗе. – изд. НИИ Автопрома, Тольятти, № 7, 1979, с. 3–45. (совместно с Ю.К. Ерошиным).

Хозяйственный механизм предприятия. – Куйбышев, 1982. – 112 с.

Бригадная организация труда: опыт ВАЗа. – М., 1984. – 80 с.

Экономический эксперимент и производственное объединение «АвтоВАЗ». – М., 1985. – 34 с.

Три «кита» АвтоВАЗа: самокупаемость, самостоятельность, кооператив. – 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 В.П. Можным, Б.Г. Владимировым и др.).

Как победить монополизм. – в кн.: Трудный поворот к рынку. – М., Экономика, 1990, с. 138–141.

Обоснование целесообразности инвестиций и инновационные проекты ОАО «АВТОВАЗ». – в кн.: «Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России». Тольятти, изд. ТГУ, 2004, с. 39–50.

АВТОВАЗ на рубеже эпох. – М., изд. Института Экономики РАН, 2006, 270 с. (в соавторстве с Б.З. Мильнером, Н.Е. Гловацкой, С.Г. Лазуренко, А.С. Нештым, А.В. Летенко и др.).



### Основные 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 Тугеев Калининградской области. С 1958 г. – аспирант Московского государственного экономического института. С 1966 г. – заведующий кафедрой политической экономии в МИИХ. 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.

Упоминается на стр. 6, 130, 175, 184

Агабегян 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». Заведующий кафедрой «Экономическая теория и политика» АНХ при Правительстве РФ (с 2002).

Упоминается на стр. 108, 130, 184

Байбаков Николай Константинович (род. 6 марта 1911 г., селение Сабунчи Бакинской губернии (Азербайджан), – 31 марта 2008 г., Москва). Выходец из семьи рабочего бакинских нефтепромыслов. Видный государственный деятель советского времени, легендарный советский нефтяник и экономист, бывший председатель Госплана СССР. В последние годы жизни – вице-президент Международной топливно-энергетической ассоциации. Выпускник Азербайджанского индустриального института. С 1932 года работал в Баку на нефтепромысле. Ему принадлежит авторство нового метода закачки цемента в водяной пласт под высоким давлением, получивший название «метод Байбакова». С ноября 1944 года – нарком нефтяной промышленности СССР. Во время Великой Отечественной войны руководил снабжением фронта и промышленности нефтепродуктами. С 1948 года – министр нефтяной промышленности СССР. С 1955 года – наместник председателем Госплана СССР (Государственной комиссии Совета Министров СССР по перспективному планированию народного хозяйства). С октября 1965 года – заместитель председателя Совета Министров СССР, председатель Госплана СССР. С января 1986 года – персональный пенсионер союзного



значения. Доктор технических наук, почетный член Российской Академии естественных наук, академик Академии космонавтики им. К.Э. Циолковского, автор около 200 научных трудов и публикаций. Автор мемуаров «Сорок лет в правительстве» (1993), «От Сталина до Ельцина» (1998). Герой Социалистического Труда, лауреат Ленинской премии (1963). Награжден шестью орденами Ленина, Золотой медалью «Серп и молот», двумя орденами Трудового Красного Знамени, орденом Октябрьской Революции, медалями СССР, а также высокими правительственными наградами ряда зарубежных стран. В 1995 году на заводе «Красное Сормово» построен теплоход «Николай Байбаков».

Упоминается на стр. 118

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 Ст. 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 году занял пост вице-премьера и министра финансов. «План Бальцеровича» предполагал строгое ограничение инфляции, приведение к равновесию государственного бюджета в течение года, переход 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 СНГ.

Упоминается на стр. 182

Гайдар Егор Тимурович (род. 19.03.56, Москва). Внук известного советского писателя Аркадия Гайдара (Голокова), сын контр-адмирала, писателя Тимура Гайдара; по матери – внук писателя Павла Бажова. В 1978 окончил экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. В 1980 окончил аспирантуру МГУ под научным руководством академика Станислава Шаталина. Доктор экономических наук. В 1980–1985 гг. работал во ВНИИ системных исследований АН СССР. В 1986–1987 гг. – ведущий научный сотрудник Института экономики и прогнозирования научно-технического прогресса АН СССР. С 1990 – редактор отдела экономической политики газеты «Правда». С 1991 г. – директор Института экономической политики при Академии народного хозяйства СССР. С ноября 1991 г. – заместитель Председателя Правительства РФ по вопросам экономической политики, министр экономики (до февраля 1992) и финансов в Правительстве. С марта 1992 г. – первый заместитель Председателя Правительства. С 16 июня 1992 – и. о. председателя правительства России. С декаб-





рия 1992 года – директор Института экономики переходного периода (ИЭПП) и консультант Президента РФ по вопросам экономической политики. С апреля 1993 г. – президент Всероссийской ассоциации приватизируемых и частных предприятий. С сентября 1993 г. по январь 1994 г. – министр экономики и первый заместитель Председателя Правительства. Депутат Государственной Думы РФ 1-го и 3-го созывов. Член совета движения «Выбор России», председатель партии «Демократический выбор России». С 2000 г. – сопредседатель партии «СПС». Автор исследования «Экономические реформы и иерархические структуры» (1999). Владеет английским, испанским и сербско-хорватским языками.

Упоминается на стр.: 185, 186, 189

Горбачев Михаил Сергеевич (род. 2 марта 1931, с. Привольное Красногвардейского района Ставропольского края). Первый Президент СССР (15 марта 1990–25 декабря 1991). Окончил юридический факультет Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова (1955). Вступил в КПСС в 1952 г. После окончания университета занимал ряд должностей в комсомольских и партийных организациях Ставропольского края. С 26 сентября 1966 по 5 августа 1968 г. – первый секретарь Ставропольского горкома КПСС, затем второй секретарь Ставропольского крайкома КПСС (5 августа 1968–10 апреля 1970). 10 апреля 1970 г. был избран первым секретарем Ставропольского крайкома КПСС (до 4 декабря 1978). В 1978 г. Горбачев утверждается секретарем ЦК КПСС. С 11 марта 1985 г. – Генеральный секретарь ЦК КПСС (до 24 августа 1991). Поддержал курс на гласность и перестройку, подписал договора с ведущими капиталистическими странами о разоружении, осуществил вывод советских войск из Афганистана, отменил статью в Конституции, закреплявшую руководящую роль в обществе КПСС.

Упоминается на стр.: 168, 174, 176, 178–179, 185

Березовский Борис Абрамович (род. 23 января 1946, Москва) – российский предприниматель и политический деятель, учёный-математик. Входил в ближайшее окружение Б. Н. Ельцина. В 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 теории информации». В 1989 г. основал «АвтоВАЗ» – компания, занимающуюся продажей автомобилей «Жигули» по схеме рэнжирта. С 1992 г. – председатель совета директоров Общественного банка. В 1994–1997 гг. возглавлял «Автомобильный Всероссийский Альянс» (АВВА), 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.

Упоминается на стр.: 142, 144, 150

Бразаускас Альгирдас Миколаас (род. 22 сентября 1932) – литовский политический деятель, 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 ЦК Компартии Литвы. В 1993–1997 гг. – президент Литовской Республики.

Упоминается на стр.: 178

Ведута Николай Иванович (род. 6 февраля 1913, г. Старобельск Луганской обл., Украина – 25.04.1998), экономист. Член-корреспондент Национальной академии наук Белоруссии (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.

Упоминается на стр.: 28, 40



Волков Александр Петрович (род. 20 сентября 1910 – 27.12.1990). Советский государственный деятель. Родился в г. Вирогоц 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.

Упоминается на стр.: 157

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.

Упоминается на стр.: 158, 168, 172

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 офицером. Организовал несколько успешных военных операций в японо-китайской войне и в борьбе против Гоминдана. После образования КНР занимает пост первого секретаря партийного комитета на юго-западе страны. В 1974 году Дэн становится вице-премьером в Правительстве Чжао Цзыяна. Был фактическим руководителем Китая с конца 1970-х до начала 1990-х гг. Идеолог реформ, при нём 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 расущены 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. Став инициатором создания особых экономических зон в Китае.

Упоминается на стр.: 115

Егизарян Геворг Аветович (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.

Упоминается на стр.: 160

Зайков Лев Николаевич (1923, Тула – 2002, Санкт-Петербург) – советский государственный и партийный деятель. 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 соского значения.

Упоминается на стр.: 183–185

Исаков Валентин Иванович (9 июня 1928 – 7 января 1997) – генеральный директор производственного объединения «АвтоВАЗ» в 1982–1988 гг. Трудную 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).

Упоминается на стр.: 61, 65, 66, 84, 123, 141, 149

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.

Упоминается на стр.: 65, 74–78, 111, 141, 144, 149

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 1946 года работал в МЭИ (в 1951–1954 гг. – зам. 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 премии и дважды лауреат Государственной премии СССР.

Упоминается на стр. 118–119

Косыгин Алексей Николаевич (21 февраля/5 марта 1904 г., Санкт-Петербург – 18 декабря 1980 г., Москва). С 15 октября 1964 – 23 октября 1980 – Председатель Совета Министров СССР. Родился в семье токаря – выходца из крестьян Московской губернии. В 1919–1921 гг. служил в рядах Красной Армии. Обучался в Петроградском кооперативном техникуме (до 1924 г.). В 1927 г. вступил в ВКП(б). Выпускник Ленинградского текстильного института. В 1938–1939 гг. – председатель Исполнительного комитета Ленинградского городского Совета. В 1939 г. назначен народным комиссаром текстильной промышленности СССР. С 1939 г. – членом ЦК ВКП(б). С апреля 1940 года – председатель Хозяйственного совета при СНК СССР по товарам широкого потребления. В 1940 г. назначен заместителем Председателя Совета Народных Комиссаров СССР. В годы Великой Отечественной войны – Председатель Совета Народных Комиссаров РСФСР. В 1946 г. утвержден заместителем Председателя Совета Министров СССР. С 1956 года – первый заместитель Председателя Государственного комитета по текущему планированию народного хозяйства СМ СССР, первый заместитель Председателя Государственного планового комитета Совета Министров СССР. С 1957 года – заместитель Председателя Совета Министров СССР. Председатель Госплана СССР. Начиная с 1960 г. фактически руководил работой правительства в качестве Первого заместителя Председателя Совета Министров СССР. С октября 1964 года – Председатель Совета Министров СССР. В 1965 г. начал серию реформ, направленных на модернизацию советской экономики, которые остались незаконченными из-за противодействия партийного руководства. Член Политбюро ЦК КПСС (8 апреля 1966–21 октября 1980). Вследствие разногласий с Брежневым был освобожден от членства в Политбюро и подал заявление об уходе на пенсию в 1980 г.

Упоминается на стр. 39, 17, 163, 166

Литачев Егор Кузьмич (род. 29 ноября 1920) – российский политик, один из наиболее консервативных членов Политбюро ЦК КПСС во время правления М.С. Горбачева. Окончил Московский авиационный институт (1943). В 1959 г. стал секретарем



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.

Упоминается на стр. 141

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).

Упоминается на стр. 157

Немчинов Василий Сергеевич (02.01.1894, с. Грабово, 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.

Упоминается на стр. 35

Несорожаный Петр Степанович (род. 13 июля 1910, Бужилонка – 9 июля 1989, Москва) – министр энергетики СССР (1962–1985), крупнейший энергетик страны, видный ученый, 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 Чирковской ГЭС, затем в Наркомате тяжелой 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, председатель Госстроя Украинской ССР. С 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, Колыской, 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.

Упоминается на стр. 39, 50

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 палатником металлорежущих станков, инженером-конструктором, старшим инженером-технологом, начальником лаборатории. С 1967 г. начал работать на Волжском автомобильном заводе в должности старшего инженера-технолога корпуса «Шасси» междисборочного производства (МСП). В августе 1975 г. назначен директором корпуса вспомогательных частей 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 и техники (1980). Почетный гражданин города Тольятти.

Упоминается на стр. 65, 66, 74–75, 112

Новиков Владимир Николаевич (23 ноября 1907, г. Кресты, Новгородской области – 21 июля 2000, Москва) – советский государственный партийный деятель. Депутат Верховного Совета СССР, член ЦК КПСС (1961–1981), генерал-майор инженерно-артиллерийской службы (1944). До войны работал в оборонной промышленности. В 1941–1948 гг. – заместитель наркома (министра) вооружения СССР. В 1954–1955 гг. – заместитель Министра оборонной промышленности СССР, в 1955–1957 гг. – первый заместитель Министра общего машиностроения СССР, в 1957–1958 гг. –



председатель совнархоза Ленинградского экономического административного района – министр РСФСР. В 1958–1960 гг. – первый заместитель Председателя Совета Министров РСФСР, Председатель Госплана РСФСР, в 1960–1962 гг. – заместитель Председателя Совета Министров СССР, Председатель Госплана СССР, в 1962–1965 гг. – председатель Комиссии Президиума Совета Министров СССР по вопросам СЭВ – министр СССР. В 1965 году – Председатель ВСНХ СССР. С 1965 по 1980 гг. – заместитель Председателя Совета Министров СССР. Герой Социалистического Труда (1942). Награды: шесть орденов Ленина, орден Кутузова 1-й степени, орден Кутузова 2-й степени, орден Трудового Красного Знамени, орден Красной Звезды. Автор воспоминаний «Накануне и в дни испытаний» (1988).

Упоминается на стр. 51, 61

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 управления 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 администратор Государственной Думой РФ. Возглавлял коммерческий «Частромбанк».

Упоминается на стр. 121, 175, 189

Позин Виктор Николаевич (18 февраля (3 марта) 1915, Томск – 1 июня 2004, Москва) – советский государственный деятель. Участник Великой Отечественной войны. В 1946–1963 гг. – прошел 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 1984–1989 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). Звание «Почетный гражданин города Тольятти» (1995).

Упоминается на стр. 39–41, 49, 52, 54–55, 56–60, 63–69, 71–74, 78–79, 82, 84, 87, 90, 103–106, 109, 124, 141, 147, 150, 162–163, 168, 188

Пугин Николай Андреевич (род. 30 июня 1940 года, дер. Мухомово Горьковской области). Выпускник Павловского промышленного 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 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 «Автосельхозмашинохолдинг» (Москва), параллельно, с 1994 года – президент ОАО «ГАЗ». Кавалер ордена Трудового Красного Знамени (1982), лауреат Государственной премии СССР (1985).

Упоминается на стр.: 62–63

Рекунов Александр Михайлович (27.10.1920 – 20.05.1996). 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.

Упоминается на стр.: 87

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. Ныне – президент Российского Союза товаропроизводителей.

Упоминается на стр.: 133, 168, 172–175, 178, 180, 182–184, 189

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 Госплана СССР. С 1989 г. – заместитель председателя Совета Министров СССР. Академик Российской Академии наук (с 1987 г.). С 1998 г. – директор Института внешнеэкономических исследований РАН.

Упоминается на стр.: 130, 176

Слюньков Николай Никитович (род. 26 апреля 1929, Пимельская 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.

Упоминается на стр.: 36, 40

Сталин Иосиф Виссарионович (19 декабря 1878, г. Гори Тифлисской губернии – 5 марта 1953, «Ближняя» дача, г. Куисево Московской области). Настоящая фамилия – Джугашвили; псевдонимы: Коба (с 1904 г.), И. Бессовили, Иванович (1906), Сталин (ок. 1913 г.). Закончил духовное училище в г. Гори (1888–1894). Учился в Тифлисской православной духовной семинарии (1894–1899). С 1901 г. – на подпольной работе, подвергался арестам и высылкам в Восточную Сибирь, Вологодскую, Томскую и Енисейскую губернии. После февраля 1917 года назначен членом Политбюро ЦК ВКП(б), вошел в состав Петроградского Военно-революционного комитета и участвовал в свержении Временного правительства. В первом советском правительстве России получил должность народного комиссара по делам национальностей РСФСР. С 1922 года – генеральный секретарь ЦК ВКП(б). С этого времени началось восхождение Сталина к неограниченной власти в стране. Генералиссимус Советского Союза (27 июня 1945). С 1946 года – Председатель Совета Министров СССР.

Упоминается на стр.: 13, 15, 17, 27, 32, 193–194

Суслов Михаил Андреевич (21 ноября 1902, с. Шаховское, Ульяновская область – 25 января 1982, Москва) – советский политический деятель. 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. 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.

Упоминается на стр.: 158–159

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.

Упоминается на стр.: 12, 33–34, 36–40, 44, 46–47, 49–50, 55, 61, 63, 154, 157, 162



Фролов Василий Семёнович (род. 1914). Окончил Московский механико-машиностроительный институт им. 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. – зав. сектором Отдела машиностроения ЦК КПСС. В 1958 – 1985 гг. – заведующий Отделом машиностроения ЦК КПСС. С 1985 г. – на пенсии.

Упоминается на стр.: 32

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.

Упоминается на стр.: 154, 160

Хрущев Никита Сергеевич (род. 15 апреля 1894, с. Калиновка Дмитровского уезда Курской губернии – 11 сентября 1971, г. Москва). Советский партийный и государственный деятель. Родился в семье крестьян Курской губернии. Первый секретарь ЦК КП(б) Украины с 1938 года. С 1939 года – член Политбюро ЦК ВКП(б). В годы Великой Отечественной войны – член военных советов фронтов. С 1943 г. – генерал-лейтенант. В 1949 г. занял посты секретаря ЦК ВКП(б), первого секретаря Московского областного комитета ВКП(б) и первого секретаря Московского городского комитета ВКП(б). С сентября 1953 года – Первый секретарь ЦК КПСС. С марта 1958 г. – Председатель Совета Министров СССР. 14 октября 1964 г. Хрущев вынужден был подписать заявление об отставке. Последние семь лет жизни Хрущев прожил на пенсии в Москве. Похоронен на Новодевичьем кладбище.

Упоминается на стр.: 5, 30, 41–43, 44, 46–47

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). (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 зам. председателя правительства России, министр



финансов. В 1998–2008 гг. – президент РАО «ЕЭС России». С 2008 г. – генеральный директор «Российской корпорации нанотехнологий».

Упоминается на стр.: 143

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. 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».

Упоминается на стр.: 118, 130, 160, 184

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 шел как из ведра», «Имением революции».

Упоминается на стр.: 107

Шварцбург Петр Ильич (род. 1910). С 1928 г. – начал работу электриком на автозаводе «ЗИС». С 1937 г. – главный технолог ЗИСа. Выпускник (с отличием) МВТУ им. Баумана. С 1941 г. – директор ЗИСа. В годы Великой Отечественной войны – директор Челябинского кузнечно-прессового завода и Ульяновского автозавода. Награжден орденом Ленина за заслуги перед отечественным автомобилестроением (1944). С 1945 г. – заместитель председателя Госплана БССР.

Упоминается на стр.: 36

Щербakov Владимир Иванович (род. 5 декабря 1949, село Понан Сысоевка Яковлевского района Приморского края). Выпускник Тольяттинского политехнического института, инженер-механик (1971). В 1971–1974 гг. – второй секретарь Тольяттинского горкома ВЛКСМ Кузнецовской 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 легковых 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 прогнозирова-





ния СССР с 1991 г. — президент «Международного Фонда содействия приватизации и иностранным инвестициям» («Интернационализация»). Кандидат экономических наук (1977), доктор экономических наук (1987). Ныне — председатель Совета директоров «Автотор-холдинга» г. Калининград.

Упоминается на стр.: 89, 150, 175, 185, 187–189

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).

Упоминается на стр.: 175, 182–183, 186

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 Центрэлектромонтажа (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.

Упоминается на стр.: 50

Яценский Александр Ибрагимович (род. 20 июля 1929, Минск). В 1941–1942 гг. — связной Минского подполья на оккупированной территории. Выпускник специального ремесленного училища (1944). Выпускник Минского финансового техникума и Ленинградского финансово-экономического института. С 1953 года работал в финансовых органах 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).

Упоминается на стр.: 45, 83–84, 90, 139, 147, 149

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Некороткое предисловие .....	3
Увидеть будущее .....	12
Обретение профессии .....	28
Команда В.Н. Полякова. Достоинства и проблемы .....	53
Мои коллеги и соратники .....	80
Эффективность и качество .....	91
Начало перехода к рынку .....	113
Уроки ВАЗа .....	153
В правительстве .....	171
Вместо заключения .....	193
Приложения от редактора .....	197

**КАЦУРА**  
**Пётр Макарович**

**АВТОВАЗ И ЕГО ВРЕМЯ**

*Редактор Александр Степанов*  
*Технический редактор Светлана Бондарева*  
*Дизайн Александр Рудкин*  
*Корректор Александр Степанов*  
*Верстка Лидия Барабошина, Татьяна Лисина*