

С.В. Журавлев, М.Р. Зезина, Р.Г. Пихоя, А.К. Соколов

АВТОВАЗ

МЕЖДУ ПРОШЛЫМ И БУДУЩИМ







Российская академия государственной службы при Президенте России
Институт российской истории Российской Академии наук

С.В. Журавлев, М.Р. Зезина, Р.Г. Пихоя, А.К. Соколов

АВТОВАЗ

МЕЖДУ ПРОШЛЫМ И БУДУЩИМ

ИСТОРИЯ ВОЛЖСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ЗАВОДА 1966-2005

Москва
Издательство РАГС
2006

ББК 65.304.15

Ж91

Издание иллюстрировано фотографиями
из архивов отдела рекламы дирекции по связям с общественностью
ОАО «АВТОВАЗ» (архивариус Г.Н. Яковлева)
и управления по делам архивов мэрии г. Тольятти
(зав. читальным залом В.В. Ширяева)

АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода. 1966-2005 гг. Авторы: С.В. Журавлев, М.Р. Зезина, Р.Г. Пихоя, А.К. Соколов. Под ред. Р.Г. Пихои.– М.: Изд-во РАГС, 2006. – 720 с., ил.

ISBN 5.7729.0179.6

Книга является первым в отечественной историографии монографическим исследованием по истории Волжского автомобильного завода. Она основана на документах федеральных архивов, архива г. Тольятти и материалах ОАО «АВТОВАЗ», интервью и воспоминаниях ветеранов завода. Подробно изучены процессы, предопределившие строительство автогиганта в Тольятти, его развитие в 70-80-х гг., социальные и экономические отношения, складывавшиеся в то время. Большое место в книге занял анализ обстоятельств вхождения завода в рыночные отношения и причин, позволивших АВТОВАЗу выжить в сложнейших процессах, происходивших в стране в 90-е гг. XX века.

Книга адресована всем интересующимся историей отечественной промышленности и автомобильного производства в стране, ветеранам и труженикам АВТОВАЗа. Она может быть полезна студентам, учителям истории и обществознания, преподавателям вузов.

ISBN 5.7729.0179.6

© Журавлев С.В., Зезина М.Р., Пихоя Р.Г., Соколов А.К., 2006
© Издательство РАГС, 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
Глава 1. ТОЛЬЯТТИНСКАЯ ПРЕЛЮДИЯ	33
Строительство и пуск Волжского автогиганта в контексте внутреннего и внешнего положения СССР (1966-1971 гг.)	
Ситуация в СССР в середине 1960-х гг. Советская автомобильная промышленность. Принятие решения о создании автозавода в Тольятти. Первая «притирка» подходов. В.Н. Поляков и его команда.	
Глава 2. РОЖДЕНИЕ ВОЛЖСКОГО АВТОГИГАНТА	72
Развертывание строительства завода. Контрактация заграничного оборудования. Строительство Волжского автозавода – локомотив для советской экономики. Первые шаги формирования трудового коллектива завода. ВАЗ вступает в строй.	
Глава 3. «ЗОЛОТОЙ ВЕК»?	108
Проблемы развития АвтоВАЗа в 1970-е гг.	
Изменения ситуации в стране. Выход АвтоВАЗа на проектную мощность. Экономика и производство производственного объединения «АвтоВАЗ» во второй половине 1970-х гг. Состояние кадров, производственной дисциплины, социалистическое соревнование. Завод и город	
Глава 4. ПРОДАВЦЫ И ПОКУПАТЕЛИ	156
ВАЗ на внутреннем рынке. Организация техобслуживания. Производство запасных частей. «Лада» на внешнем рынке.	
Глава 5. «ВЫШЕ ГОЛОВЫ НЕ ПРЫГНЕШЬ»:	182
АвтоВАЗ в условиях кризиса советской системы в 1980-е гг.	
«Застой», «ускорение» и «перестройка» в СССР. Производство на АвтоВАЗе в годы 11-й пятилетки. Невозвратимость реформ. Изменения в трудовом коллективе АвтоВАЗа. Социальная сфера предприятия. Условия труда и охрана здоровья. «Работаем хуже, прогуливаем больше». «Хищениям – заслон!» «Старые идеалы отброшены, а новых – нет».	

Глава 6. ПЕРЕСТРОЙКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ . . . 271

Взлет и падение «АвтоВАЗбанка». В поисках иностранного инвестора: переговоры с ФИАТом (1991–1992 гг.). Проект Б.А. Березовского: Автомобильный Всероссийский Альянс (AVVA). «Народный» автомобиль. Новый этап поиска иностранного инвестора: сотрудничество с General Motors Co. АВТОВАЗ в условиях кардинальной переналадки экономических отношений.

Глава 7. АВТОВАЗ В ЦЕНТРЕ «БОЛЬШОЙ ПОЛИТИКИ» 313

Как поделить «шкуру не убитого медведя»? Дискуссии о приватизации 1990–1991 гг. Два основных варианта приватизации. ГКЧП. Противостояние с А.Б. Чубайсом. Откровения эксперта. Смена формы собственности и принципы акционирования. АО «Автоград». Второй и третий этапы акционирования. Схема перекрестного акционирования. Приватизация и коллектив. В.В. Каданников: «свой среди чужих?».

Глава 8. РАБОТНИКИ, ЗАВОД И РЫНОК 361

Конец 1980-х – середина 1990-х гг.

«Империя ВАЗ». Наука выживания: коллектив ВАЗа в условиях социально-экономического кризиса в стране конца 1980-х – начала 1990-х гг. «Мы» и «они». «Перестройка» и нарастание социальных проблем на производстве. Трудовая дисциплина в 1990–1996 гг.

Глава 9. БОРЬБА ЗА ЖИЗНЬ: 413

АВТОВАЗ во 2-й половине 1990-х гг. – начале XXI в.

Политический выбор. ВАЗ-2110: билет в новую жизнь. Главный должник страны. «Перетягивание каната» (сентябрь 1996 г. – май 1997 г.). Проблемы и этапы реструктуризации долга. «Песочное дело». АВТОВАЗ в условиях криминализации страны. Реформирование АВТОВАЗа в конце 90-х гг. Производственная деятельность АО «АВТОВАЗ» в 1995 – 2005 гг.

Глава 10. СЛОЖНЫЙ ПУТЬ К СОЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРСТВУ: ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА 498

во 2-й половине 1990-х -2005 гг.

Кадровая политика. Рабочие организации и их миссия в новых условиях. Страсти по зарплате. Разные лики вазовской «социалки». Социальные программы «нового поколения». АВТОВАЗ образца 2003 г.: взгляд «изнутри».

Глава 11. ВОЙНА ЗА ПОКУПАТЕЛЯ	556
От разрядки к рынку. Кризис 1998 г., или «Пора покупать «Жигули». От «дикого» рынка к цивилизованному. «Лада» на российском авторынке. Экспорт. Имидж завода как условие существования.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	606
ПРИМЕЧАНИЯ	613
ПРИЛОЖЕНИЯ	667
Изменение статуса предприятия с 1966 по 2005 гг.....	668
Основные этапы деятельности АВТОВАЗа 1966–2006 гг.....	670
Основные награды АВТОВАЗа.....	676
Библиография	682
ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ	710
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	715

ПРЕДИСЛОВИЕ

Волжский автомобильный завод был и остаётся в полном смысле историческим явлением, существенным фактором экономического, социального, культурного развития страны в последние 40 лет. В непродолжительном по историческим меркам опыте АВТОВАЗа, как в зеркале, отражались все свойственные советскому и постсоветскому обществу признаки времени – «косыгинские реформы» с динамичным развитием страны, на смену которым пришел застой и нараставшие проблемы в экономике так называемого «развитого социализма», тяжёлый кризис в условиях разрушения планово-распределительной системы в конце 80-х гг. XX в. и зарождение новых рыночных отношений, поиск решений и выживание завода в опасном и трудном движении в лабиринтах новых экономических, политических и социальных реалий России рубежа XX – XXI вв.

Прежде всего, обозначим *хронологические рамки* нашего исследования. Это время с момента принятия политического решения о строительстве завода, зафиксированного Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 20 июля 1966 г. № 558 «О строительстве завода по производству легковых автомобилей», до кардинальной смены команды руководящих менеджеров и стратегии развития предприятия в ноябре-декабре 2005, обусловленных нарастающим вниманием государства к развитию ведущих отраслей отечественной промышленности.

Периодизация. Исследование истории с неизбежностью требует выделить основные этапы развития изучаемого явления или процесса. Волжский автогигант – не исключение. Другое дело, что изучающим 40-летнюю историю ВАЗа приходится сталкиваться с разнородными основаниями для выделения важнейших этапов его развития.

Со всей ясностью хотим заявить: авторы определяют эти этапы, руководствуясь глубочайшей вовлечённостью Волжского автомобильного завода и в целом всего АВТОВАЗа в политические, экономические и социальные процессы развития страны.

Если учитывать **формы собственности**, то историю завода можно разделить на два крупных периода. Первый – с момента создания этого крупнейшего государственного предприятия до 5 января 1993 г., когда начался второй период его истории, с тех пор, как Госкомимущество Российской Федерации подписало решение об учреждении акционерного общества «АВТОВАЗ».

Волжский автомобильный завод возник в рамках советской планово-распределительной экономики. Однако **характер экономических процессов** внутри этой системы претерпевал ряд изменений, которые, в свою очередь, могут служить основанием для выделения этапов развития предприятия.

Первый этап может быть датирован 1970-1984 гг., когда в производственно-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа в полном объеме сохранялись основы плановой экономики.

Второй этап начинается после апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС, когда была провозглашена концепция совершенствования хозяйственного механизма, включавшая форсирование научно-технического прогресса, реконструкцию отечественного машиностроения, создание новых машин и оборудования, применение высоких технологий, децентрализацию управления экономикой и расширение прав предприятий, внедрение хозрасчета, повышение ответственности и заинтересованности трудовых коллективов. На этом этапе АВТОВАЗ стал одним из лидеров создания нового хозяйственного механизма, получив право на ведение самостоятельной внешнеэкономической деятельности созданием в 1986-1988 гг. внешнеторговой фирмы «АвтоЛада» и коммерческого «АвтоВАЗбанка». Этот этап завершился параллельно с крушением плановой социалистической экономики в 1991 г.

Третий этап – с 1992 по 1998 гг. – наполнен борьбой за выживание и сохранение завода и производства отечественных автомобилей. АВТОВАЗ был вынужден, преодолевая огромные проблемы, сохранять свой кадровый потенциал, создавать дилерскую сеть, выстраивать хитроумные и небезупречные с точки зрения государственной власти схемы минимизации налогообложения.

Четвертый этап – время после «дефолта» 1998 г. и до конца 2005 г. Этот период характеризуется повышением конкурентоспособности производства автомобилей на АВТОВАЗе вследствие снижения затрат на оплату труда, временным сокращением импорта иностранных автомобилей, выпуском новых моделей автомобилей.

Пятый этап начинается с 2006 г., со времени включения АВТОВАЗа в систему Рособоронпрома. Планируется усиление роли государства в управлении ОАО «АВТОВАЗ», значительное расширение инвестиций в создание новых производственных мощностей, расширение модельного ряда автомобилей.

Цели исследования. Изучение истории Волжского автомобильного завода – ОАО «АВТОВАЗ», как он называется сейчас – это необходимое условие дальнейшего развития предприятия. Его прошлое – неотъемлемая часть корпоративной культуры предприятия, условие сохранения лучших традиций коллектива завода, средство защиты в условиях глобализации своей торговой марки, одной из самых известных в нашей стране¹ и «русского автомобиля», традиций промышленного производства, сознание автономности судьбы завода и ответственности за будущее в переменчивой жизни.

Автомобили, завод, город, люди оказались связаны единством судьбы. «Градообразующее предприятие АВТОВАЗ» – эта характеристика в полной мере применима к старинному городу Ставрополь-на-Волге, в 1964 году переименованному в Тольятти и ставшему известным стране и миру благодаря автозаводу.

Это уникальный опыт недавней и совсем близкой истории отечественной экономики, промышленности, автостроения.

Предприятия в ходе советской индустриализации и отчасти по причинам более глубокого исторического характера превратились в основные социально-организующие ячейки советского общества, вокруг которых строилась вся жизнь советских городов. Они носили многофункциональный характер с «наешиванием» на них всякого рода задач. Они отвечали не только за производство, но поначалу даже за все: образование, кадры, жилье, воспитание детей, быт, культуру, развитие близлежащих сел и деревень, агитационно-пропагандистские мероприятия и т.п. В результате вокруг таких предприятий сложилась огромная социальная сфера. Степень её развитости служила в какой-то мере показателем привлекательности предприятия для работников. Так было и в Тольятти, городе, который вместе со строительством и развитием автозавода получил свое второе рождение. История автогиганта – это и история города, и сотен тысяч людей, связавших свою судьбу с заводом.

Одной из особенностей Волжского автозавода была его вовлеченность в мировую экономику. Автомобили, на капоте которых была изображена ладья под парусом, продавались во Франции и Болгарии, Англии и Венгрии, Швеции и Чехословакии, Канаде и Югославии и многих других странах мира. И сейчас, в условиях острейшей конкуренции, АВТОВАЗ сохраняет свое присутствие на мировом автомобильном рынке. Как это удалось? Как сохранялась, почему утрачивалась и вновь воссоздавалась конкурентоспособность продукции завода на мировом рынке?

Исторический опыт, накопленный заводом, заслуживает специального изучения.

АВТОВАЗу суждено было стать создателем уникального явления для советской промышленности и потребительского рынка – системы фирменного обслуживания сложной бытовой техники, системы автосервисов, ставших, в известной мере, прообразом и образцом для всей отечественной промышленности.

«Жигули» стали первой, поистине массовой машиной в СССР, предметом вождения, надежд, свидетельством благополучия в глазах окружающих. Человек на собственном автомобиле вольно или невольно оказывался причиной и условием формирования иных социально-экономических отношений: для покупки автомобиля следовало долго копить деньги, счастливый обладатель машины был более самостоятелен и дееспособен, автомобиль стал средством производства, которое открывало его хозяину новые возможности – от гарантированного самостоятельного вывоза с дачи выращенной там картошки и клубники до возможности «бомбить» – заниматься частным извозом, что стало существенным подспорьем для многих граждан страны в трудные 90-е гг.

Необходимость обслуживания автомобилей породила устойчивый частный сектор в государственной экономике СССР. Частные мастера, специалисты по кузовному ремонту, автомобильной электрике и двигателям становились предшественниками будущего кооперативного движения.

Создание объективной картины истории АВТОВАЗа советского времени требует затронуть проблему расширения теневой экономики, которая к концу советского строя приобрела гигантские масштабы. Многие формы такой экономики, по сути, представляли собой обычные элементы рыночных отношений, деформированные и искаженные советской системой, и потому носившие незаконный, уродливый и коррупционный характер (взяточничество, блат, воровство и пр.). Все это не могло не коснуться автомобилей, производимых Волжским автозаводом, обладавших среди всех потребительских товаров, пожалуй, наибольшей (после квартиры) общественной ценностью и престижностью.

Массовая автомобилизация СССР, рожденная Волжским автомобильным заводом, становилась не только экономическим, но и культурологическим и культурообразующим фактором, формирующим новые для страны явления: она породила «охоту к перемене мест» в летние отпускные месяцы, стимулировала развитие садово-дачного строительства, стала условием сезонного возвращения горожан в деревни.

Следующий круг вопросов, который, как представляется, имеет большое значение для современной ситуации на АВТОВАЗе, – это организация труда, его стимулирования и оплаты, формирование оптимального с точки зрения совре-

менного производства трудового коллектива и его сохранение. Как и многие советские предприятия, ВАЗ создавался с нулевого цикла. За годы советской власти сложились определенные традиции формирования таких трудовых коллективов. Это – найм на работу всех желающих, в наибольшей степени носивший на себе характер свободного рынка труда, плановое обеспечение рабочей силой путем вербовки (оргнабор) и мобилизаций, в том числе принудительных, организация системы подготовки кадров, общественные призывы и пр. К середине 1960-х гг. от многих мер, имевших принудительный и полупринудительный характер, пришлось отказаться. Изучение истории АВТОВАЗа позволяет проследить, как происходило формирование трудового коллектива большинства крупных промышленных предприятий страны.

Сравнение с другими заводами показывает, что руководству АВТОВАЗа с самого начала удалось создать стабильный коллектив. Тем не менее, особенно к концу советского периода, ему не удалось избежать и многих трудностей, с которыми столкнулись все предприятия (безразличие к работе, проблемы молодежи, досуга, порядка, дисциплины и пр.). Следует заметить, что **вопрос о привлекательности труда, в том числе и в индустриальном производстве, сегодня приобретает широкое международное звучание.** Тем важнее проанализировать опыт АВТОВАЗа по сохранению трудового коллектива и его лучших трудовых, корпоративных традиций.

АВТОВАЗ в полной мере воплотил в своей биографии историю нашей страны. Уже поэтому её изучение позволяет глубже понять процессы в экономике и социальной сфере, происходившие в СССР и в современной России.

* * *

Идея создания такого полномасштабного исследования истории Волжского автозавода и АВТОВАЗа принадлежит ныне покойному Анатолию Эммануиловичу Лившицу, профессору, доктору исторических наук, долгое время возглавлявшего кафедру истории Тольяттинского политехнического института. Чёткое понимание им крайней необходимости изучения и популяризации истории предприятия, сфокусировавшего в своей истории все особенности развития Отечества второй половины XX века, удачно совпало с научными интересами авторского коллектива данной монографии, принявшего из рук тяжело болевшего коллеги эстафетную палочку. Работая над книгой, мы пользовались чрезвычайно ценными советами ветеранов завода – Е.А. Башинджагяна, В.В. Каданникова, Н.М. Карагина, Р.Д. Кислюка, Г.К. Мирзоева, П.А. Нахмановича. Без помощи со-

трудников Российского государственного архива экономики и его директора Е.А. Тюриной, специалистов архивной службы мэрии города Тольятти и централизованного архива ОАО «АВТОВАЗ» под руководством М.Р. Виноград и И.В. Бобровой невозможно было бы воссоздать документальную историю завода.

Отдельную признательность авторы выражают своим тольяттинским коллегам Л.С. Пахуте и А.Е. Степанову за постоянную и профессиональную помощь в исследовании истории завода.

* * *

Авторами книги являются:

профессор, доктор исторических наук М.Р. Зезина – главы 4, 11;

профессор, доктор исторических наук С.В. Журавлев – главы 5 (совместно с А.К. Соколовым), 6, 7, 8, 9, 10;

профессор, доктор исторических наук А.К. Соколов – главы 1, 2, 3, 5 (совместно с С.В. Журавлевым);

профессор, доктор исторических наук Р.Г. Пихоя – предисловие и заключение, научное редактирование;

Литературная редакция, подбор иллюстраций, информационно-справочные приложения, именной указатель и список сокращений выполнены А.Е. Степановым.

Историография

Историография ОАО «АВТОВАЗ» – относительно новая и слабо изученная проблема истории отечественной промышленности. Интерес к этой теме явно определился на I Всероссийской научной конференции по истории АВТОВАЗа в 2003 г.² «Работ по историографии ВАЗа еще нет, несмотря на то, что уже накоплен большой объем изданий», – констатировали местные исследователи³.

Изучение истории одного из крупнейших промышленных комплексов страны, завода, определившего развитие отечественного автомобилестроения в последней трети XX в., включает в себя как общие черты, присущие исследованию истории фабрик и заводов вообще, так и истории автопромышленности – в частности.

Исследование истории фабрик и заводов имеет в отечественной историографии более чем 80-летнюю традицию и восходит к инициативе М. Горького. По замыслу пролетарского писателя, эти произведения призваны были объяснить значение революционных завоеваний и хозяйственных успехов, успешно противостоять невежеству пришедших на заводы и фабрики крестьян, а также одновременно бороться с «недодавленными ужасами», вражескими силами «нытиков и шептунов».

Инициатива М. Горького по написанию истории фабрик и заводов была одобрена ЦК ВКП(б) специальным постановлением от 10 октября 1931 года.

Авторами первых работ нередко становились сами рабочие. Эти сочинения любопытны, скорее, как памятники тогдашней идеологии и пропаганды, иллюстрации успехов социалистической индустриализации, как своеобразные зарисовки современных авторов событий и процессов, чем собственно исторические исследования с присущими им методами.

Положение несколько изменилось со второй половины XX в. После XX съезда КПСС (1956 г.) и до конца 80-х гг. определился новый этап в истории фабрик и заводов. Его отличало от предыдущего периода расширение круга источников, в особенности из фондов местных архивов, пристальное внимание к истории рабочего класса⁴. Так закладывалась мощная традиция написания истории промышленных предприятий в СССР, ставшая, по сути, неотъемлемой частью подготовки любого заводского юбилея. В 1960-1970 годах было издано 36 томов общесоюзной серии, получившей название «История индустриализации СССР. 1926-1941 гг.».

Непременными темами в исследованиях становились вопросы технического прогресса⁵, в том числе и в автомобильной отрасли⁶, значение первых руководителей предприятий во время их создания или радикального обновления⁷, развитие коллектива промышленного предприятия и его роли в решении социальных вопросов рабочих и служащих, анализ истории рабочего класса⁸.

Существенным достижением историографии стало расширение источниковой базы, привлечение архивных документов как неотъемлемой части исследования истории промышленности⁹.

Однако сохранялись и идеологические ограничения. «Заложником» этих ограничений стала проблема международного сотрудничества, роли иностранных технологий в создании новых промышленных комплексов, «гигантов социалистической индустрии». Советское правительство на рубеже 20-х – 30-х гг. широко использовало западный промышленный опыт. Для отечественного автомобилестроения исключительно важным было соглашение, заключенное в 1929 г.

между ВСНХ СССР и фирмой «Ford Motor Company», которое обеспечило массовое конвейерное производство легковых автомобилей типа «Ford-A» и грузовых автомобилей типа «Ford-AA» на Нижегородском автомобильном заводе и будущем АЗЛК, тогда – Государственном автосборочном заводе имени КИИМ в Москве¹⁰. После разгрома фашистской Германии СССР получил по репарациям большой объем сравнительно современного оборудования и технологий¹¹, которые были применены в автомобильном производстве.

Вместе с тем проблема влияния зарубежного опыта на развитие отечественных предприятий редко становилась предметом специального исторического исследования и, как правило, преуменьшалась. На этом этапе появились специальные исследования, посвященные как истории отечественного автопрома¹², так и отдельных автомобильных заводов¹³.

Качественно новый этап изучения истории фабрик и заводов вообще и истории АвтоВАЗа, в частности, открывается в 90-х годах XX в. Произошел, прежде всего, радикальный пересмотр проблематики исследований.

Для него стали характерными:

- отказ от политической заданности, «одномерности» в истории промышленных предприятий, свойственной начальному этапу становления этой отрасли, но сохранявшейся и позднее¹⁴;

- радикальное расширение круга источников, позволившее ввести в научный оборот большой объем документальных материалов о деятельности промышленных предприятий и высших органов власти и управления в СССР, позволяющее анализировать осуществление экономической политики СССР, что, в свою очередь, привело к значительному расширению проблематики исследования индустриализации СССР;

- впервые объектом исследования стала история предприятий военно-промышленного комплекса¹⁵, история принудительного труда в СССР¹⁶;

- появились обстоятельные документальные публикации по истории советско-американских отношений, в которых отражено, в частности, сотрудничество между странами на рубеже 20-х – 30-х гг. XX в. в области создания современного автомобилестроения¹⁷, исследованы условия использования западных технологий и оборудования, причины, подтолкнувшие фирмы США и Германии к широкомасштабному сотрудничеству, как и обстоятельства, обусловившие прекращение сотрудничества¹⁸;

- впервые появились монографические исследования о судьбах тех западных специалистов, которые приехали в Россию¹⁹.

– важное место в изучении отечественной истории вообще, и в изучении отечественных промышленных предприятий, в частности, заняли методы социальной истории²⁰. Эти методы были применены и к истории крупных промышленных комплексов в СССР²¹.

– особенности социально-экономического развития России в условиях рыночных отношений, открытия внутреннего рынка для иностранных автомобилей и появление острой конкуренции за российский рынок породили обильный поток литературы.

Она очень разнородна. В ней есть и анализ экономических условий деятельности отечественного автопрома²², и деятельности крупнейших автозаводов России²³, и многочисленные попытки сопоставления потребительских качеств отечественных и импортных автомобилей²⁴. Эта проблематика приобрела новые черты: за ней нередко скрывается острая конкуренция, стремление к компроментации экономических противников, борьба, участниками которой являются крупнейшие монополии и влиятельные политические силы²⁵. Уже поэтому будущие историографы обречены будут, кроме неизбежного тщательного историографического анализа, учитывать и отмеченные выше обстоятельства – высокую степень ангажированности авторов публикаций об отечественном автопроме рубежа XX – XXI вв.

Историография АВТОВАЗа отражает как общие тенденции в развитии отечественной историографии, так и содержит ряд специфических черт. Прежде всего, АВТОВАЗ – это сравнительно новый завод, один из последних гигантов социалистической индустрии СССР, который изначально строился как завод, ориентированный на западный промышленный опыт, на производство одной из лучших в Европе модели автомобиля Фиат-124 и на возможность конкурировать с другими производителями автомобилей на внешних рынках.

Сам по себе этот опыт имеет параллели в истории советской индустрии – Горьковский автомобильный завод и ЗИЛ использовали технологии, оборудование и образцы техники автозавода «Ford Motors Company». Разница – и радикальная – в другом: на рубеже 20-х – 30-х гг. сотрудничество Советской власти с США стало уже с середины 30-х гг. едва ли не «секретной страницей» отечественной истории, а специалисты, учившиеся за границей или работавшие вместе с иностранцами, стали мишенью для обвинений в «шпионаже», «антисоветской деятельности» и т.п.²⁶

Иное дело – строительство Волжского автозавода. Оно велось в стране, уже пережившей решения XX и XXII съездов КПСС, где политическое руководство осудило «репрессии периода культа личности». В стране еще в полной мере

ощущался оптимистический заряд XXII съезда, провозгласившего программу скорого построения коммунизма. Создание современного автомобильного производства воспринималось как приближение «светлого будущего», а сотрудничество с итальянской фирмой – как скорый способ преодолеть отставание, как окно в другой мир. Страна открывалась, казалась открытой на Запад. Соперничество с ним представлялось вполне успешным, а использование его достижений – средством преодоления временного и вполне преодолимого отставания.

«Открытие автопромышленной Италии», а вместе с ним и перспектив нового автозавода в России, пришло для широкого круга граждан страны вместе с очерками в «Известиях» Мариэтты Шагинян²⁷ – легендарной журналистки и писательницы. Она писала об удивительных для советского человека вещах – о том, что, оказывается, владельцу автомобиля, сделанному на ФИАТе, совершенно не обязательно знать, как он устроен, что концерн создал систему гарантии, и в каждой стране, где этот автомобиль продают, существует возможность его отремонтировать и получить запасные части, что труд на ФИАТе организован таким образом, что рабочие не стоят в очередях в столовых, просто потому, что эти столовые по-особому спроектированы и, что самое удивительное, – так будет и у нас, в СССР, в Тольятти, где строится при помощи ФИАТа новый завод.

Публикации М. Шагинян вызывали мощный общественный резонанс, создавали волну позитивных ожиданий вокруг строившегося на Волге автозавода. «Что же мы видели полезного для социалистического производства? – писала М. Шагинян после своего знакомства с ФИАТ. – Организацию целого, при которой продукт производства, автомобиль, является лишь звеном для широкой технической культуры, для постройки дорог, станций обслуживания, производства запасных частей. Организацию времени, при которой рабочему не приходится тратить лишние силы. Организацию пространства, при которой различные части производства целесообразно сближаются и каждая «пядь» рационально используется. ФИАТ производит не только дешевую, он производит изящную машину. Тенденция производства в сторону массовости – это тоже прогрессивное качество заводов ФИАТ»²⁸.

По сути, в этих словах человека, прославившегося еще в первую пятилетку своими гимнами отечественной индустрии, и вместе с тем человека умного и независимого²⁹, – в сжатом виде содержалась концепция еще ненаписанной истории первых десятилетий АВТОВАЗа. **Не будет преувеличением считать, что тогда, когда проектировщики, инженеры, бетонщики закладывали фундаменты и стены будущего завода, М. Шагинян создавала образ будущего завода в сознании советских граждан.**

Становление историографии АВТОВАЗа достаточно традиционно: её основы закладывались одновременно и параллельно с развитием самого производства, и этот процесс был сопряжен с появлением многочисленных информационных публикаций, отчетов, затем – воспоминаний, и собственно исторических исследований³⁰. Так складывавшийся источниковый комплекс приобретал некоторые черты историографии предприятия.

В складывающейся историографии АВТОВАЗа можно выделить несколько групп историографических источников. Прежде всего – это **пресса**. Статьи в периодической печати содержали в себе не только оперативную информацию, но и элементы анализа происходившего, что закладывало основу историографических оценок. Вместе с тем пресса будет рассмотрена нами по преимуществу как исторический источник по истории Волжского автомобильного завода.

Другое направление историографии достаточно специфичное и отвечает лидерствующим особенностям АВТОВАЗа в технологической части и организации самого производства. Назовем ее «**историографией инженеров**». Уникальность АВТОВАЗа как промышленного предприятия потребовала новых технологических и экономико-организационных решений. На заводе был создан филиал НИИН Минавтопрома, систематически издававший информацию о новых технологических достижениях, в том числе о применении автоматических линий в производстве автомобилей, разработках по метрологии, внедрении порошковой металлургии³¹. Эти публикации отражали как фрагменты истории науки и техники, так и состояние технического прогресса, позволяли оценить уровень развития производства.

Опытно-конструкторская и отчасти технологическая история АВТОВАЗа была обобщена в подготовленном силами специалистов завода двухтомнике «Высокой мысли пламень. Управление главного конструктора АВТОВАЗ. Страницы истории 1966-1976»³².

Уникальность АВТОВАЗа состояла не только в применении передовых технологий, но и новых для нашей страны принципов организации промышленности, перенесенных из капиталистического ФИАТа на социалистический АВТОВАЗ³³. Этот опыт был основательно изучен руководителями ведущих служб строившегося завода. В Турине стажировались начальник управления организации производства В.А. Миронов, начальник управления организации труда и заработной платы А.К. Осипов, начальник управления бухгалтерского учета В.П. Пишков, начальник финансового управления П.Е. Патрушев и целый ряд специалистов этих управлений³⁴.

Опыт АВТОВАЗа оказался востребованным. Статьи начальника планово-экономического отдела дирекции Волжского автозавода Б.М. Кацмана регулярно публиковались в, пожалуй, самом популярном в 70-е и 80-е гг. издании по экономике – журнале «ЭКО» (Экономика и организация промышленного производства), издававшемся Институтом экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР³⁵.

Экономика АВТОВАЗа стала объектом специального монографического исследования, автором которого был заместитель генерального директора по экономике и финансам П.М. Кацура³⁶. Появились и диссертационные исследования по экономике предприятия³⁷. Работы по созданию и внедрению комплексной системы организации производства труда, управления и заработной платы на Волжском автозаводе были отмечены Государственной премии СССР 1980 года в области науки и техники³⁸.

«Историография инженеров» отнюдь не ограничилась прикладными темами, затрагивавшими отдельные технологические аспекты истории Волжского автозавода. Именно в рамках этого направления появляются два интереснейших процесса, прямо связанные с историографией автогиганта. Прежде всего, именно в этой среде была предпринята попытка написать первую обстоятельную историю АВТОВАЗа. Автором этого исследования стал упоминавшийся выше Б.М. Кацман, начальник планово-экономического отдела (позже – управления) дирекции Волжского автозавода, обладавший способностями талантливого журналиста и популяризатора. Задание написать историю было дано первым генеральным директором ВАЗа Виктором Николаевичем Поляковым, своей волей разрешившим историку завода пользоваться всей служебной документацией.

Исследование Б.М. Кацмана – «Завод без компромиссов» (очерк истории Волжского ордена Трудового Красного Знамени автомобильного завода им. 50-летия СССР. 1966-1975 гг.) – впечатляет и поражает своей обстоятельностью. Работа экономиста соответствует всем профессиональным критериям истории как науки. В распоряжении автора – текущий архив АвтоВАЗа, в том числе и весьма чувствительные документы, которые вряд ли смогли получить историки – отмечу здесь хотя бы комплекс документов о переговорах с иностранными фирмами. Понимание Б.М. Кацманом внутренних, именно инженерных и управленческих проблем становления и развития завода позволило автору раскрыть непростые вопросы создания резервов для строительства, сложности и проблемы, связанные с подготовкой пуска завода.

В книге исследованы обстоятельства заключения договора с ФИАТом, создание индустриальной базы и особенности организации строительства, постав-

ки оборудования, доработка конструкции автомобиля, драматическая картина выхода завода на запланированные объемы производства. Автор пишет также о роли партийных органов от ЦК КПСС до парткома ВАЗа в организации производства и социалистического соревнования. Словом, обо всём том, что было неотъемлемой частью любой книги об истории фабрик и заводов.

В советское время книга не была опубликована. В заводском музее сохранилась лишь ее рукопись объемом около 400 страниц, охвативших историю строительства и становления завода с 1966 по 1969 годы. Причины её невыхода в свет неизвестны. Однако можно высказать предположение, что кроме сугубо личных причин – ранней смерти автора³⁹ – сама книга была слишком информативной, она не прошла бы через Главлит уже потому, что автором были широко использованы документы «высшего уровня» – постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР, которые находились в заводском архиве. Эти документы считались секретными не из-за их содержания, но вследствие их происхождения: все, что издавалось ЦК КПСС и правительством СССР, автоматически считалось «закрытым», если сами эти инстанции не готовили документы к публикации.

Книгу Б.М. Кацмана удалось издать только в 2005 г.,⁴⁰ и она стала важным свидетельством начальной истории завода и труда тех инженеров, которые создали автомобильный гигант на Волге.

Другой вершиной этого направления – «историографии инженеров» – стало издание – едва ли не уникальное для советской практики – издание двухтомного технического отчета о строительстве Волжского автомобильного завода, предпринятого к составлению и изданию по инициативе директивных органов и осуществленного специалистами трех министерств – автомобильной промышленности, энергетики и электрификации и монтажных и специальных строительных работ СССР, заказчика и генеральных подрядчиков строительства ВАЗа⁴¹.

Еще одно направление, которое можно также отнести к «историографии инженеров» – это мемуары ветеранов АВТОВАЗа. Мемуары как особый тип исторического источника и специфический раздел историографии неоднократно становились объектом тщательных исследований⁴².

В недавней работе Л.А. Колесниковой⁴³ содержится ряд любопытных положений. Она отмечает, что «одной из... форм влияния недавнего прошлого на современность является массовое мемуаротворчество. Тысячи участников и современников событий стараются зафиксировать в тексты свою идентификацию в этом прошлом, свою роль в историческом процессе, стремясь тем самым в новых идеологических и литературных формах отразить ту общественно-политическую борьбу, которая только что завершилась...». Автор отмечает такое любо-

пытное явление, как своего рода «мемуарные взрывы», – исторические периоды, когда современники недавних событий считают необходимым зафиксировать свое личное участие, дать собственную оценку и этим событиям, и своей роли в этих событиях.

Наблюдение это представляется вполне оправданным. Историография АВТОВАЗА подтверждает наличие этапов возрастания мемуарной активности. Причины, порождающие такие явления, достаточно специфичны. Если речь идет об АВТОВАЗе, то, безусловно, строители завода и прежде всего его инженерный корпус, откуда рекрутировались административный аппарат, руководство партийной, профсоюзной, комсомольской организаций Волжского автомобильного завода, в полной мере понимали уникальность своего производства, имели все основания гордиться своим участием в создании завода.

На начальном этапе – определим его первым десятилетием истории завода (1966–1976 гг.) – преобладала идея коллективного вклада, взаимного участия первостроителей в создании предприятия. **Непосредственным поводом для появления первой волны мемуаров стала подготовка к 10-летию создания завода.** Строительство ВАЗа началось в 1966 г. после издания специального постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР 20 июля 1966 г. Эта дата и стала «точкой отсчета» истории АвтоВАЗа. Сама по себе эта дата – 10 лет – по советским традициям на юбилей не тянула. Однако ВАЗ – другое дело.

4 апреля 1975 г. Волжскому автозаводу был вручен орден Трудового Красного Знамени. Подобные награды, как правило, вручались накануне юбилеев⁴⁴. Через пять дней, 9 апреля 1975 г., накануне своего отъезда в Москву на должность министра автомобильной промышленности СССР, генеральный директор АвтоВАЗа В.Н. Поляков подписал приказ о создании музея завода⁴⁵. К 10-летию завода были выпущены ряд книг⁴⁶; В.П. Лисовским была подготовлена машинописная хронология истории и библиография ВАЗа, сохранившаяся в фондах читального зала «Библиотеки Автограда»⁴⁷. Определенное место в историографии АвтоВАЗа занимает «Летопись комсомольской организации ВАЗа», изданная в 1975 году⁴⁸. Лидеры тогдашней комсомольской организации – это, по большей части, молодые инженеры, будущие руководители структурных подразделений завода, отразили в этой летописи свое понимание возникновения и развития завода, положение и роль молодежи в создании завода и города, своеобразного уклада жизни Автограда. Летопись представляла из себя краткий перечень событий истории завода, города и комсомольской организации, сделанный в хронологическом порядке. Эти сборнички небольшого формата предназначались для делегатов комсомольских конференций. Так повседневные события приоб-

ретами характер исторического факта, в том числе и для активной части молодежи ВАЗа.

Первый юбилей завода отмечали в 1976 г. скромно, приурочив его к профессиональному празднику Дню машиностроителя⁴⁹. Но почин отмечать юбилей был заложен. За заводским юбилеем на следующие годы начинают «выстраиваться» юбилей структурных подразделений АвтоВАЗа. Сначала – десятилетие заводов-спутников в Димитровграде и Белебее, затем – профсоюзной организации ВАЗа, службы автосервиса⁵⁰, пресового производства⁵¹...

Мемуарные публикации этого периода отличает «вынужденность»: как правило, они появлялись как в форме газетных или журнальных интервью, где инициатива отдавалась прессе. На этом этапе «мемуарного взрыва» главным героем становился весь коллектив ВАЗа, а автору-герою интервью отводилась роль лишь одного из участников общего процесса⁵². Вполне естественно, что эти публикации были «идейно взвешенными», с обильным цитированием партийных лозунгов. **Героика этого процесса, успех созидательной деятельности, доказательства уникальности вазовского опыта и гордость за причастность к появлению лучшего завода страны, помноженные на личное участие в судьбе коллектива – вот что составляет особенности этого этапа мемуаристики ВАЗа.**

Второй «мемуарный взрыв» приходится на рубеж XX-XXI вв., на 1990-е – начало 2000-х гг. Возникает вопрос: почему фактически прекратились мемуарные сочинения в 80-е гг.? Представляется, что «чудо АвтоВАЗа» к 80-м гг. заметно поблекло. Прежде всего, завод все более становился «советским» – передовым, но – своим, первым из многих, с соревнованиями и перевыполнениями, с наградами и переходящими знаменами, жалобами на некачественную сборку и хищения деталей, с обыкновенной для гигантов индустрии СССР нехваткой рабочей силы и оргнабором, в том числе вьетнамцев и клиентов ЛТП (лечебно-трудовых профилакториев для страдающих алкоголизмом), – и это на легендарный ВАЗ, работать на котором в начале 70-х годов было и удачей, и честью! Скрытно и явно нарастало соперничество с европейским и мировым автопромом. Конечно, автомобиль оставался дорогим дефицитом в СССР, но концептуальное отставание от западного производства становилось все более ощутимым. Все эти факторы не способствовали рождению воспоминаний. Это не значит, что о ВАЗе не писали. Писали и издавали⁵³. Однако на первый план стали выходить традиционные для историографии советского периода вопросы социалистического соревнования, идеологической работы в коллективе⁵⁴. Особое место здесь занимает издание документального сборника, посвященного советско-итальянским отношениям, где содержались документы о советско-итальянском эконо-

мическом сотрудничестве в 60-х гг., частью которых стало сотрудничество СССР с ФИАТом⁵⁵ и статья В. Злобина о формировании коллектива ВАЗа, изданная в профессиональном историческом журнале⁵⁶.

Во второй половине 80-х гг. в спорах о внедрении хозрасчета, о новом механизме хозяйствования⁵⁷ подкрались радикальные изменения всего уклада жизни, и не только страны, но и завода. АВТОВАЗ – успешное дитя брака социалистической плановой экономики и капиталистических технологий и рынка – очутился в условиях полного развала планово-распределительной системы. Ушли в небытие поставщики-смежники, определенные в свое время Госпланом, завод производил продукцию, имевшую спрос, а заводская система реализации автомобилей отсутствовала. В разрывы экономических связей хлынул криминал. Возникла угроза самого существования автозавода.

Обращение к славному прошлому становилось попыткой обрести там точку опоры, опыт, который мог бы быть применен в качественно иных условиях. Знания и умения первостроителей оказались востребованными. В начале 1991 г. состоялся ряд встреч руководства завода с ветеранами. Генеральный директор АвтоВАЗа В.В. Каданников, сам из числа первостроителей завода, обсуждал с ветеранами завода перспективы акционирования предприятия. На заводе был образован Совет ветеранов⁵⁸. При генеральном директоре АвтоВАЗа была создана экспертная группа, которую возглавил первый генеральный директор Волжского автозавода и бывший министр автомобильной промышленности Виктор Николаевич Поляков⁵⁹. Музей завода стал собирать воспоминания людей, причастных к его строительству⁶⁰, А.А. Шаврин, ветеран вазовской журналистики, выпустил I том мемуарной серии «ВАЗ. Страницы истории».

Обращение к истории завода происходило в условиях быстро меняющихся реальностей, изменений социального и финансового статуса управленцев, нарастания прежде неведомых противоречий, появления на заводе «чужих» людей, с иной, отличавшейся от вазовской, системой ценностей. Прошлое с советскими традициями прославления первостроителей, с осознанием причастности к общему славному, реальному вкладу в создание прежде небывалого, но важного для страны и ее граждан, стремление зафиксировать это прошлое и противопоставить это прошлое новому, с иными условиями жизни, быта, экономики, нравственных установок – **все это породило вторую, еще более мощную, чем первая, волну мемуаров.** Перемена условий жизни, отсутствие идеологического контроля, стремление зафиксировать свою личную роль в быстро меняющемся потоке истории – всё это активизировало мемуаристику, как отечественную в целом, так и вазовскую, в частности.

Авторами воспоминаний стали, пользуясь советской терминологией, «командиры производства»⁶¹. Среди них практически нет изданий, в основе которых лежат дневниковые записи, современные времени строительства и освоения завода⁶². Эти мемуары в своей совокупности создают своего рода легенду о «золотых временах», о «героическом периоде» истории завода. Эти же представления становятся существенной частью складывающейся корпоративной культуры АВТОВАЗа⁶³.

Работе по сбору воспоминаний ветеранов и изданию документов по истории АвтоВАЗа способствовала администрация предприятия. Продолжено издание серии «ВАЗ: страницы истории», которая выходит под руководством А.А. Шаврина⁶⁴.

Пожалуй, ключевым звеном в вазовской мемуаристике стала публикация воспоминаний о первом генеральном директоре Волжского автомобильного завода, Герое Социалистического Труда, почетном гражданине города Тольятти Викторе Николаевиче Полякове⁶⁵. В.Н. Поляков – поистине выдающийся организатор отечественного автопрома, с 1965 г. – заместитель министра, а с 1975 по 1986 гг. – министр автомобильной промышленности, строитель современного города Тольятти, человек, создавший сплоченную команду управленцев, определивших развитие автозавода на долгие годы. В сборнике собраны воспоминания ключевых руководителей, причастных к созданию и освоению производства Волжского автомобильного завода – управляющего строительным трестом «Куйбышевгидрострой» Н.Ф. Семизорова, генеральных директоров АВТОВАЗа А.А. Житкова, А.В. Николаева, В.В. Каданникова, технического директора завода в первые годы его строительства Е.А. Башинджагяна, главного конструктора Г.К. Мирзоева, мэра Тольятти Н.Д. Уткина и других.

Персонификация и героизация начального периода истории завода имела, кроме несомненно привлекательных для «вазовской легенды» сторон, и свои недостатки. Замечательно, что на них обратил внимание никто иной, как сам Виктор Николаевич Поляков. Субъективное видение прошлого – неотъемлемое качество любых мемуаров, и благодаря этому – «очеловеченность» прошлого, вполне оправданные в мемуарных произведениях упор на уникальность самого производства, на личные заслуги и мемуариста, и его коллег, на неповторимость того времени, той среды, где им пришлось работать, не могли дать ответ на многие другие вопросы. **Утверждение об абсолютной уникальности опасно уже потому, что оно ограничивает возможность понимания – как АВТОВАЗ живет и будет жить в качественно иных условиях, решительно отличающихся от време-**

ни его создания. Мемуары – важное, но далеко не единственное средство освоения истории, в данном случае – истории АВТОВАЗа.

Рубежом в разработке научной истории АВТОВАЗа стало последнее десятилетие XX – первое десятилетие XXI вв. Для новых подходов к изучению АвтоВАЗа стало свойственно стремление расширить проблематику его истории, в частности, уделить особое внимание анализу сложных процессов, которые происходили на заводе в 90-е гг. XX в.⁶⁶, пристальное внимание к различным аспектам истории города автостроителей, к социально-демографическим вопросам его развития⁶⁷, к интеграционным явлениям отечественной и мировой автоиндустрии⁶⁸. Особый интерес у историков стали вызывать процессы перемен, происшедших на заводе в 90-е гг.⁶⁹

Характерной частью этих работ стало стремление в максимально возможной форме привлечь в качестве исторических источников не только мемуарные материалы, но и прежде всего архивные документы, материалы делопроизводства, относящиеся к истории автозавода и хранящиеся в местных и федеральных архивах.

Историки Тольяттинского университета стремятся привлечь студентов к изучению истории отечественного автопрома, публикуют лучшие научные работы студентов и выпускников⁷⁰, являются участниками научных конференций по истории АВТОВАЗа.

Новой чертой в историографии АВТОВАЗа – и утверждаем – во всей отечественной историографии фабрик и заводов – стало появление корпоративной истории.

Корпоративная история – это неотъемлемая часть западной историографии: как правило, любая крупная корпорация имеет специальное подразделение, которое исследует историю предприятия или спонсирует подобные исследования⁷¹. АВТОВАЗ и в этом вопросе оказался впереди других отечественных промышленных комплексов. Предыдущий – назовем его мемуарным – этап историографии завода подготовил качественно иное понимание места АВТОВАЗа в стране, в системе отечественной экономики, в Поволжье, наконец, – по отношению к сотням тысяч людей, связанных с созданием и обслуживанием вазовских автомобилей. В качественно новых условиях деятельности завода, тогда, когда он был обречен стать лидером отечественного машиностроения, был вынужден участвовать в жестокой конкурентной борьбе за сохранение своего места на внутренних и внешних рынках, решать сложнейшие экономические, технологические, организационные задачи, руководство АВТОВАЗа приняло решение о научном исследовании предприятия. Почему?

Ответы на этот вопрос содержатся в ряде статей В.В. Каданникова. Он выделяет несколько принципиальных положений истории завода, которые определяют место АВТОВАЗа в жизни России. Среди них:

- роль АВТОВАЗа в изменении социально-экономических основ государства, в создании предпосылок рыночных отношений, которые стали вызывать в СССР уже с 70-х гг., в интеграции предприятия в мировую экономику из-за больших объемов экспорта автомобилей;

- технологические достижения АВТОВАЗа, обеспечившие конкурентность его продукции;

- сочетание научно-исследовательского и производственного комплексов в границах одного предприятия;

- способность использовать достижения, зафиксированные в историческом опыте завода, в конкурентной борьбе и обеспечении условий для развития⁷².

Вместе с тем традиционными для прежней историографии АВТОВАЗа методами – преимущественным вниманием к мемуарам – решить поставленные задачи не представляется возможным. На смену воспоминаниям, точнее – в гораздо большей степени, чем раньше, должны прийти профессиональные исторические исследования с максимально возможным выявлением всего комплекса источников.

АВТОВАЗ едва ли не первым из крупных промышленных комплексов постсоветской эпохи поставил задачу создания своей научной истории. При этом преследуются и другие, важные для завода задачи: воспитать у новых поколений работников уважение к прошлому завода и его создателей, способствовать сближению интересов работника и предприятия⁷³.

По сути, здесь сформулированы цели нового для нашей историографии явления – корпоративной истории. Она должна:

- определить и позиционировать место предприятия в экономике отрасли, страны и мира;

- доказать наличие технологического и организационного опыта предприятия в прошлом и, следовательно, потенциальные возможности корпорации в будущем;

- исследовать кризисы, которые переживала корпорация, и методы, которыми она смогла преодолевать эти кризисы;

- проанализировать отношения в коллективе, опыт (позитивный и негативный) социальной организации;

- способствовать формированию лояльных отношений сотрудничества крупной корпорации с государственными структурами.

Корпоративная историография – только часть исторической науки. Поэтому неотъемлемые для неё методы источниковедческого исследования, историографического анализа обязаны быть применены и в корпоративной историографии. Вместе с тем цели исследования, как уже отмечалось выше, могут отличаться. Корпоративная история в большей степени ориентирована на современность. Она теснее связана с экономикой, социологией, историей науки и техники. Историографические споры нередко оказываются связаны и обусловлены не только различием методологических принципов автора, но и более прозаическими, но от этого нисколько не менее страстными и острыми интересами корпоративной борьбы, рекламы и антирекламы, конкурентным соперничеством.

В структуре АВТОВАЗа в настоящее время осуществляется целый ряд исследовательских проектов. Историком А.Е. Степановым, работающим в аппарате предприятия, подготовлена к изданию монография по истории АВТОВАЗБАНКа – одного из самых первых в стране негосударственных банков, через историю которого можно проследить методы, которыми АВТОВАЗ пытался решать проблемы инвестирования и финансирования предприятия на начальных этапах рыночных реформ в стране, да и, в целом, историю становления негосударственных банков в России⁷⁴. Особое достоинство книги – уникальная источниковая основа – архив АВТОВАЗБАНКа. Этот же автор подготовил к 40-летию завода книгу, в центре внимания которой – строительство завода, становление вазовского коллектива. Автор использует не только воспоминания инженеров АВТОВАЗа, но и широкий круг документов из заводского архива, богатого архива мэрии Тольятти, ряда федеральных архивов⁷⁵.

Эффективным условием объединения историков вокруг изучения истории Волжского автомобильного завода стали организуемые АВТОВАЗом научные конференции, на которые привлекаются историки всей страны⁷⁶.

В настоящее время осуществляется крупная исследовательская программа создания монографии по истории АВТОВАЗа⁷⁷, основанной по преимуществу на документах, выявленных в фондах Российского государственного архива экономики и включающих, в частности, материалы Госплана СССР и его институтов, министерств автомобильной промышленности, торговли, финансов, внешней торговли СССР, богатого фонда АВТОВАЗа, хранящегося в муниципальном архиве г. Тольятти, текущего заводского архива. Естественно, привлечены и мемуарные материалы по этой проблеме.

Подводя итоги историографического исследования истории АВТОВАЗа, прежде всего отметим, что сделано предшественниками. Именно инженерный корпус Волжского автомобильного завода, понимавший уникальность своего

предприятия, дал первых исследователей истории своего завода. В этой среде появились попытки обобщить организационный, технологический, социальный опыт предприятия. Юбилеи АВТОВАЗа становились внешними побудительными причинами для появления первых обобщающих работ о заводе. Естественно, что именно мемуары стали первоначальной формой освоения истории, пропущенной через призму личного восприятия. Отметим два важнейших этапа вазовской мемуаристики – первый, датируемый 70-ми годами XX в., когда именно коллектив автозавода был своего рода «главным героем», и второй, который датируется рубежом XX–XXI в., когда в полной мере проявилось осознанное стремление зафиксировать личную роль, личный вклад мемуариста в развитие завода. Важным достижением вазовской мемуаристики стала последовательная работа по сбору и изданию воспоминаний, следствием чего стало появление во многом беспрецедентной серии «ВАЗ. Страницы истории». Созданы основательные хронологические таблицы истории АВТОВАЗа и библиографические справочники.

Следует отметить, что профессиональная историография в 70–80-х гг. XX в. сравнительно мало исследовала историю завода, ограничиваясь, по сути, тремя вопросами:

- создание ВАЗа в контексте «косыгинских реформ» 60-х гг.;
- ВАЗ и проблемы научно-технического прогресса;
- проблемы социалистического соревнования на предприятии.

Невысокий интерес к этой проблеме и, по преимуществу, иллюстративный характер подачи материала могут быть объяснены рядом причин, среди которых, безусловно, «новизна» АВТОВАЗа и труднодоступность архивных документов.

С 90-х гг. XX в. расширяется проблематика изучения АВТОВАЗа, в сферу внимания историков входят не только вопросы, связанные с появлением Волжского автомобильного завода, но и полные драматизма события 90-х гг., когда завод, преодолевая череду кризисов, смог выжить в качественно новых социально-экономических реалиях. Качественно новым стало обращение к актовым, документальным материалам, основной источниковой базе исторических работ.

Необходимо расширять публикацию архивных документов по истории завода, как ценнейшую основу для многочисленных будущих исследований. Представляется целесообразным подготовить к изданию перечень документов по истории создания и развития АВТОВАЗа, хранящихся в Российском государственном архиве экономики и в архивном управлении мэрии г. Тольятти.

Особый сюжет будущих исследований – это разработка корпоративной истории Волжского автомобильного завода, которой суждено быть в ряду первых подобных работ в нашей стране.

Источники по истории АВТОВАЗа

Бесспорно, что научная история немислима без опоры на источники, документы. Прежде всего, это комплексы архивных документов, отложившихся в Российском государственном архиве экономики, архиве мэрии г. Тольятти и в архиве ОАО «АВТОВАЗ».

Особое значение для истории ОАО «АВТОВАЗ» имеют фонды Российского государственного архива экономики (далее – РГАЭ), где сконцентрирован мощный комплекс источников, отразивший предысторию создания завода, его строительства, становления и развития производства, экспортных поставок продукции ВАЗа, осуществления технической политики на предприятии, многочисленные социально-экономические аспекты развития завода и города – от установления порядка оплаты и повышения квалификации сотрудников до строительства жилых домов и социальной инфраструктуры.

Укажем на важное обстоятельство: комплекс документов по истории Волжского автомобильного завода перестал комплектоваться к 1990 г., ко времени, когда в условиях перестройки произошло изменение порядка управления промышленностью и документы по истории АВТОВАЗа перестали поступать на государственное хранение.

Вместе с тем фонды РГАЭ сохранили переписку местных государственных и партийных учреждений, Совета Министров РСФСР с высшими партийными и государственными органами (Совет Министров СССР и ЦК КПСС) о строительстве промышленного комплекса заводов по производству легковых малолиitraжных автомобилей, дискуссии в Госплане о месте строительства будущего автозавода, споры и анализ проектов о размещении будущего автомобильного производства.

Документы РГАЭ позволяют проследить ход переговоров между СССР и итальянским АО «ФИАТ» о сотрудничестве в области разработки конструкции автомобиля, проектировании автомобильного завода, содержат переписку с президентами «ФИАТ» В. Валлеттой и Дж. Аньелли.

Детальнейшим образом в документах из фонда Госплана отражены меры правительства по созданию специализированных производств для будущего автогиганта в цветной и черной металлургии, химической промышленности, приборостроении и многих других отраслях, связанных с производством автомобилей.

В РГАЭ, в фонде № 398 (Министерство автомобильной промышленности), содержится детальнейшая информация о всех сколько-нибудь важных и неважных сторонах жизни и деятельности завода. Такое обилие сведений – прямое

следствие роли централизованного государственного управления промышленными предприятиями в СССР. Наряду со сводной технико-экономической информацией, которая в обязательном порядке поступала в министерство, здесь собраны данные по обеспечению строительства комплекса Волжского автомобильного завода кадрами, подготовке квалифицированных рабочих и инженерно-технических служащих, по улучшению жилищно-бытовых условий работников, занятых на строительстве, приказы министра автомобильной промышленности и его заместителей по различным вопросам развития завода – приемке отдельных производственных комплексов, проведении государственной аттестации качества автомобилей и т.д.

Большой объем информации, характеризующей деятельность завода, содержат документы Министерства внешней торговли СССР. Волжский автомобильный завод изначально был ориентирован на поставку части своей продукции на экспорт. Это, в свою очередь, выдвигало особые требования к качеству автомобилей, вынуждало тщательно отслеживать тенденции развития мирового автомобильного рынка. В фонде Минвнешторга (РГАЭ. Ф. 413) содержится информация о создании Всесоюзного объединения «Автопромимпорт», переписка с руководством концерна «ФИАТ», ежегодные отчеты В/О «Автоэкспорт» о поставках автомобилей в Иран, Алжир, Бельгию, Берег Слоновой Кости, Болгарию, Венгрию, ГДР, Грецию, Западный Берлин, Ирак, Францию, ФРГ, Англию, ЧССР, Швейцарию, Австрию и многие другие страны, предложения о создании за границей системы технического обслуживания вазовских автомобилей.

Данные, содержащиеся в фондах РГАЭ, существенно дополняют документы Волжского автомобильного завода, поступившие в городской (муниципальный) архив г. Тольятти (ф. Р-352). Основная масса этих документов датируется временем с 1966 по 1990 гг., когда после изменения формы собственности предприятия архив перестал комплектоваться документами о его текущей производственно-хозяйственной деятельности. Среди документальных комплексов, сохраняющихся в Тольяттинском городском архиве, следует особо отметить переписку руководства завода с вышестоящими государственными, партийными и хозяйственными органами, протоколы заседания дирекции завода, позволяющие судить о повседневной жизни предприятия, документы производственных отделов, цехов и служб завода, содержащие информацию об организации труда и заработной платы, бытовых, жилищно-коммунальных условиях, о деятельности по обеспечению жильем (отдела учета и распределения жилья), работе комбината питания, едва ли не лучшего тогда в стране, управлений экспорта и внешних связей и техобслуживания, включая «АвтоВАЗзапчасть», «АвтоВАЗтехобслуживание».

Собственный текущий архив АВТОВАЗа содержит документы за 1990–2005 гг. Большею частью – это приказы дирекции, материалы профсоюзной организации завода, позволяющие судить о реакции трудового коллектива на изменения форм собственности, трудовых конфликтах и мерах по их разрешению. С сожалением следует отметить, что по полноте сохранения документации «новый» заводской архив значительно уступает «старому», поступившему в Тольятинский городской (муниципальный) архив до 1990 года.

Другим важнейшим источником по истории завода является периодическая пресса. АВТОВАЗ был и остается под пристальным вниманием средств массовой информации⁷⁸. Местная пресса шаг за шагом фиксировала строительство завода и города, жизнь горожан, производственные процессы. Газеты, вполне в духе советской идеологии, стремились быть, по известному выражению, «не только коллективным агитатором, но и коллективным организатором», поэтому они более или менее последовательно освещали производственные и социальные процессы, давали свои оценки, которые через механизмы партийных органов могли иметь и имели вполне реальные организационно-управленческие следствия.

Еще до начала строительства и в первые его месяцы сведения о будущей стройке публиковались в газете «Гидростроитель», которую издавал Куйбышевгидрострой, а также в городской газете Тольятти «За коммунизм». Эти статьи обычны для такого рода изданий – они сообщали о хронике строительных и проектных работ, успехах строительных бригад. С 1967 г., по мере расширения фронта строительных работ, внимание прессы к стройке нарастало: материалы о ней все чаще стали публиковаться на страницах Куйбышевской областной партийной газеты «Волжская коммуна»; орган ЦК КПСС и Совета Министров РСФСР газета «Советская Россия» организовала специальные издания «малой» «Советской России» на строительстве автозавода. Еженедельно публиковались два четырехполосных выпуска⁷⁹, а с августа 1969 г. стала выходить многотиражная газета Волжского автозавода – «Волжский автостроитель». Следуя за «Советской Россией», и областная партийная газета «Волжская коммуна» создала свою выездную редакцию на строительстве автозавода.

Публикации в периодической прессе содержат подробные данные о строительстве города и завода, сведения об отношениях первостроителей к городу и заводу, о становлении образа жизни нового города, о тех ценностях, которые признавались тогда базовыми, основными для его обитателей. Существенно и то, что газеты были обречены фиксировать и те детали жизни, производства и быта, которые часто не укладывались в рамки официальной идеологии, так и те явления, которые отражали первые признаки кризисных процессов, причем

сами журналисты зачастую не отдавали себе в этом отчет. Так, во второй половине 70-х – начале 80-х гг. появились материалы о привлечении для работы на конвейере во время субботников неквалифицированной рабочей силы, в частности, студентов⁸⁰, о подмене ритмичной производственной деятельности бесконечными соревнованиями, мероприятиями, вроде такого, о котором газетчики писали: «в трудовых коллективах производств и подразделений АвтоВАЗа состоялось единое общезаводское рабочее собрание с повесткой: «Коммунистическая дисциплина – норма каждого дня»⁸¹.

Отношение к молодой истории АВТОВАЗа первых лет его существования прекрасно передают постоянные рубрики – «Летопись трудовых побед» в газете «Советская Россия на строительстве Волжского автомобильного завода», «Страницы биографии» в городской газете «За коммунизм» и заводской многотиражке «Волжский автостроитель».

На рубеже 80-90-х гг., когда начались радикальные изменения механизмов хозяйствования, когда и страна, и АВТОВАЗ оказались в новых социально-экономических и политических условиях, когда контроль партийных органов над средствами массовой информации стал стремительно уходить в небытие, пресса сохранила свою роль «летописца современности», отражала жизнь во всей ее противоречивости. Следует отметить появление на страницах не только информационных, но и аналитических материалов, наличие в прессе острых дискуссий, споров о будущем АВТОВАЗа, города и его жителей⁸².

Именно пресса становится главным наблюдателем и критиком событий, происходящих на АВТОВАЗе и вокруг него. Судьба одного из сравнительно немногих машиностроительных предприятий, продукция которого продолжала пользоваться широким спросом, громадной собственности, которая скрывалась за словом «АВТОВАЗ», и неизбежный передел собственности, превращение государственного предприятия в частное, акционерное или еще какое-то, но другое, негосударственное – вызывали самое пристальное внимание прессы. Местные издания, естественно, сообщали информацию о повседневной жизни города, о реакции работников завода на изменения, которые там происходили; публиковались материалы пресс-конференций руководства завода, документы профсоюзных совещаний, сведения о протестных акциях на предприятии, о задолженностях по заработной плате и выплате долгов, о ситуации с криминалом в городе.

Вместе с тем АВТОВАЗ оказался и «в прицеле» центральной прессы. Пожалуй, ни одно промышленное предприятие в России в 90-е гг. и начале XXI в. не вызвало такого потока публикаций, как Волжский автомобильный завод. Едва ли

не впервые в отечественной периодике экономические интересы и противоречия различных групп схлестнулись с яростью и накалом страстей, обычно свойственным политической борьбе за власть. Постоянными сюжетами, надолго оказавшимися в кругу внимания печати, стали: долгоиграющая история о сделке между областной администрацией г. Самары и АО «ЛогоВАЗ», трейдером АВТОВАЗа по обмену части товарных векселей завода на часть акций ЛогоВАЗа, в которой последовательно принимали участие самарский областной арбитраж, областная прокуратура, Высший арбитражный суд и Генпрокуратура, на каждом витке этого конфликта порождая потоки публикаций; знаменитое «песочное дело» (подробнее см. в тексте этой книги), история о передаче ЛогоВАЗу партии автомобилей стоимостью в 60 млрд. «старых» (неденоминированных) рублей и о невозврате АВТОВАЗу этих денег.

Близкие в АВТОВАЗу руководители ЛогоВАЗа – Б. Березовский и Ю. Дубов сами были непосредственно связаны с прессой. Юлий Дубов, заместитель гендиректора ЛогоВАЗа был председателем совета директоров издательского дома «Коммерсантъ», одного из самых влиятельных издательских концернов, специализировавшихся на экономической и политической журналистике; Борис Березовский – генеральный директор АО «ЛогоВАЗ» и АО «AVVA» с декабря 1994 по 7 декабря 1996 был первым заместителем председателя совета директоров АОЗТ «Общественное российское телевидение» – знаменитого «первого канала Центрального телевидения», был одним из владельцев газеты «Новые известия». Поэтому не стоит удивляться, что контролируемые ими медиа-ресурсы участвовали в информационной войне, превращая АВТОВАЗ в своего рода поле битвы. Одной из высших точек информационной войны стало появление книги американского журналиста, главного редактора российского издания журнала Forbes П. Хлебникова⁸³ «Крестный отец Кремля Борис Березовский, или История разграбления России», где создавался демонический образ Березовского, подмявшего под себя АВТОВАЗ.

Пресса о заводе, замешанная на личностных, экономических, политических интересах и противоречиях, преувеличениях и домыслах, становится все в большей степени важным, но чрезвычайно сложным для анализа источником по истории АВТОВАЗа.

В последнее десятилетие увеличивается роль информационных ресурсов интернета в качестве источника, в том числе и об АВТОВАЗе. Весьма информативным является собственный сайт завода – www.lada-auto.ru, содержащий, в частности, информацию по истории завода.

Интернет не только повторяет печатную прессу, но и создает свои средства информации и базы данных, которые в полной (и едва ли не большей) степени сохраняют сложности интерпретации источникового потенциала.

Подводя итог обзору источников, отметим, что документальная основа исследования распадается на два значительных комплекса. Первый – охватывающий период с начала строительства Волжского автомобильного завода до 1990 г. – обеспечен традиционными источниками: документами министерств и ведомств, хранящимися в федеральных архивах, обильной внутризаводской документацией, находящейся в Тольяттинском городском (муниципальном) архиве, публикациями в местной и центральной прессе, обильной мемуаристикой. Второй этап – с 1990 г. и по настоящее время основывается на иной, существенно отличающейся от классической, источниковой основе. Роль архивных документов здесь несравненно меньше. Зато растет важность анализа крайне противоречивых сведений местной и центральной прессы, информационных ресурсов интернета.

Состояние источников позволяет проанализировать историю создания и развития Волжского автомобильного завода, процессы трансформации его экономической и социальной жизни, проблемы вхождения его продукции в мировой автомобильный рынок.

Глава 1. ТОЛЬЯТТИНСКАЯ ПРЕЛЮДИЯ

Строительство и пуск Волжского автогиганта в контексте внутреннего и внешнего положения СССР (1966-1971 гг.)

1. Ситуация в СССР в середине 1960-х гг.

История всем известного автозавода в г. Тольятти неотделима от истории страны. «Вся история ВАЗа, – говорил В.Н. Поляков, с именем которого неразрывно ассоциируется его создание, – это результат того состояния народа, общества, которое существовало в то время»⁸⁴. Без преувеличения можно сказать, что появление Волжского автогиганта стало самым крупным событием внутренней жизни СССР 1960-70-х гг., получившим к тому же широкий международный резонанс. Чтобы понять почему, надо взглянуть на изменения, происходившие в советской экономике, в общественной жизни, на то, к чему на деле, а не на словах, стремилось общество.

К середине 1960-х гг. в стране возникли весьма серьезные трудности. Непоследовательность политики Н.С. Хрущева, возглавлявшего партийное руководство в предшествующие годы, его шараханья от централизации к децентрализации управления хозяйством, и наоборот, хаотические и беспорядочные перестройки аппарата, дерганье и перетасовка кадров, эксперименты над деревней вели к возрастанию несбалансированности и диспропорциям в плановой экономике, появлению острейших дефицитов с продовольствием, продуктами первой необходимости, особенно очевидных на фоне громогласной шумихи, обещаний построить коммунизм в ближайшие 20 лет. В идеологической болтовне тонули действительные проблемы производства, жизни и быта советских граждан.

Курс на повышение материального благосостояния, неизбежно ведущий к возрастанию индивидуальных потребностей людей, их материальных и духовных запросов, приходил в вопиющее несоответствие с реалиями повседневной жизни. До конца еще не были преодолены ужасные последствия Второй мировой войны, память о которой была жива в общественном сознании. Приподнявшийся при Хрущеве «железный занавес» все яснее показывал отставание СССР в уровне жизни населения по сравнению с передовыми странами мира, которые к

тому времени вступили в стадию так называемой потребительской революции, что означало быстрый рост числа людей со средним достатком. Непременными атрибутами бытия становились личный автомобиль, благоустроенный дом, развитая сфера обслуживания. Сравнение шло явно не в советскую пользу.

Конечно, что-то делалось и в СССР. Шла своего рода «жилищная революция» – масштабная программа индустриального строительства жилья для советских семей. Происходил их исход из коммуналок, бараков и общежитий, ставший, действительно, крупным достижением того времени. Однако ни нормы расселения, ни спартанская обстановка новых квартир не могли полностью удовлетворить растущие запросы, и едва ли не сразу с обретением малосемейных квартир люди снова становились в очередь на «улучшение жилищных условий». В то же время советская пропаганда, вопреки мировым тенденциям, продолжала критиковать «буржуазный образ жизни», противопоставляя индивидуальным ценностям Запада коллективизм и коллективные формы общежития, основанные на явно устаревших «социалистических ценностях». Так, массовому легковому автомобилестроению противопоставлялось развитие общественного транспорта, строительству дорог и автомагистралей – развитие авиации и железнодорожного сообщения.

Политика руководства страны пыталась ограничить растущие потребности населения. Строго лимитировался рост заработной платы, снижая стимулы к более производительному труду. Пропаганда всеобщего равенства явно противоречила усложнению общества, усиливающемуся социальному расслоению, воплощаемому, прежде всего, советской номенклатурной прослойкой. Ее скрытый от общества образ жизни: спецраспределители, дачи, прислуга, использование служебных автомобилей в личных целях и т.д. – был в разительном противоречии с официальными лозунгами.

Решение о строительстве большого завода по производству легковых автомобилей лежит в русле реформ, начавшихся после отстранения Хрущева в октябре 1964 г. Их успехи и неудачи помогают объяснить как достижения, так и противоречия советского периода в истории АвтоВАЗа. Еще при Хрущеве среди экономистов стали возникать идеи о необходимости в рамках советского планирования преобразовать советскую экономику на базе углубления хозрасчета, рыночных отношений, однако особой поддержки они не получали, оставаясь на уровне академических разработок. Среди «коллективного руководства», пришедшего к управлению страной после смещения Хрущева, сложилась группа, зараженная реформаторскими идеями, которая объединилась вокруг нового Председателя Совета Министров СССР А.Н. Косыгина. Он, как руководитель,

сформировался еще при Сталине, но всегда выступал приверженцем более либерального курса, который в свое время воплощали Н.А. Вознесенский и Г.А. Маленков. Будучи, однако, свидетелем краха своих идейных предшественников, Косыгин был крайне осторожен в выражении своих взглядов. В действиях нового премьера явно прослеживался отказ от идеологической риторики и стремление заниматься насущными практическими делами. На первых порах его позиции разделял и главный руководитель страны – первый секретарь ЦК КПСС Л.И. Брежнев, потом ставший Генсеком. При нем партийное руководство вместо пустых обещаний «программы развернутого строительства коммунизма» выдвинуло концепцию «совершенствования системы развитого социализма», который якобы уже построен в СССР и его только нужно постепенно улучшать, что означало более прагматический курс.

Явно стали меняться акценты в проводимой политике. Были пересмотрены базовые понятия бытовых условий жизни населения. К тому времени уже все советские люди стремились жить лучше. Все хотели иметь благоустроенную квартиру, хорошую обстановку, дачу, машину и т.д. И в этом отношении часть руководства, сознавая объективно растущие запросы людей, шла навстречу этим стремлениям, провозглашая курс на «развертывание производства товаров народного потребления».

Решение этой задачи требовало существенной переделки заскорузлой советской планово-распределительной системы, повышения эффективности народного хозяйства, производительности труда, перераспределения средств и ресурсов, строительства новых, оборудованных по последнему слову техники предприятий, развития инфраструктуры, сферы обслуживания и много другого. Словом, система нуждалась в переходе от административных к экономическим рычагам управления, к внедрению рыночных отношений, позволяющих быстро и оперативно удовлетворять потребности людей. Безусловно, как и большинство советских руководителей того времени, Косыгин и его команда были убеждены в преимуществах советской плановой системы хозяйствования, которая, дескать, дает возможность выдвигать масштабные задачи, концентрировать средства и ресурсы «в нужное время и в нужном месте», единым махом решать сложнейшие проблемы современного развития. К сожалению, мало кто в то время представлял, насколько глубокими должны были быть структурные преобразования, насколько упорным будет сопротивление прежде созданной системы, инерция прежних методов хозяйствования, управления, идеологии.

Выступая с программой экономических преобразований на Сентябрьском пленуме ЦК КПСС 1965 г., Косыгин первым делом поставил вопрос о необходи-

мости восстановления единства централизованного народнохозяйственного управления, нарушенного хрущевскими совнархозами. Были восстановлены министерства и их права в полном объеме. Но, как указывалось в докладе Косыгина, сочетание централизации руководства должно было сопровождаться расширением оперативно-хозяйственной деятельности предприятий. Предполагалось, что главное планирующее ведомство – Госплан СССР – совместно с министерствами будет на научной основе определять лишь общие направления, пропорции и темпы экономического развития, остальные вопросы, касающиеся повышения производительности труда работников, его оплаты, совершенствования технической базы, обновления основных фондов, развития социальной сферы и т.п. будут переданы самим предприятиям. Число обязательных плановых показателей деятельности предприятий, утверждаемых в центре, сокращалось до девяти, а главным из них вместо вала должен был стать объем реализованной продукции, который, по мнению Косыгина, поставил бы производство в прямую зависимость от потребителя. Косыгин считал возможным оживить экономику путем интеграции в планово-директивную систему таких рычагов, как цена, прибыль, премии. От большей прибыли предприятия могли бы отчислять больше средств на развитие производства, на поощрение работников в виде премий за выполнение производственных заданий, а также дополнительной «тринадцатой зарплаты» по итогам года.

По свойствам характера и в силу умения приспосабливаться к ситуации Косыгин жестко не настаивал на своих взглядах, хотя достаточно последовательно проводил кадровую политику, добиваясь назначения на хозяйственные посты таких людей, отличительными чертами которых были хорошее знание производства, широта мышления, умение разбираться во всех административно-бюрократических премудростях, свойственных планово-директивной системе, способных успешно продвигать интересы своих ведомств или предприятий. К таким принадлежал ряд руководителей и, в частности Александр Михайлович Тарасов – министр автомобильной отрасли, Минавтопрома, его заместители, среди которых выделялся В.Н. Поляков, некоторые другие главы министерств и ведомств, отдельные директора предприятий.

Между тем далеко не все в руководстве разделяли взгляды Косыгина и его сторонников. Значительная часть руководителей, считавшая что и прежняя система позволяет достигать впечатляющих успехов и достижений, таких как индустриализация страны, создание мощного ВПК, ракетно-ядерного щита, выход в космос, с подозрением относилась к новым идеям и настаивала на строгом идеологическом контроле за проводимыми реформами, что определило их поло-

винчатость и недостаточность, вело к столкновению на разных уровнях управления «реформаторов» и «консерваторов». Последние, руководствуясь принципом, что «от добра добра не ищут», не замечая, что сложившаяся система перестает отвечать велениям времени, выступали сторонниками прежних методов хозяйствования, основанных на приказе, администрировании, волевым напоре, преданности делу и самоотдаче. Внедрение в промышленность экономических рычагов сводилось к полумерам, к отдельным экспериментам на предприятиях, не дающим надлежащего эффекта, так как последние были просто вынуждены играть по правилам, установленным в советской системе.

Возникшие противоречия сказывались на характере экономического сотрудничества с другими странами. Разумеется, хозяйственная модель, которая сложилась в СССР, воспроизводилась в других социалистических странах. На этом была основана производственная кооперация в рамках Совета экономической взаимопомощи (СЭВ), в который к середине 1960-х гг. входили Польша, Чехословакия, Болгария, Венгрия, ГДР. Конечно, эти страны не были одинаковы в своем экономическом развитии, в них существовали разные представления о том, что и как нужно делать. Так, Венгрия пошла значительно дальше в рыночных преобразованиях, что обусловило ее относительные успехи в последующие годы. А книга венгерского экономиста Я. Корнаи «Экономика дефицита» до сих пор считается своеобразным учебником для понимания планово-директивной системы управления, ее достоинств и недостатков. Однако в большинстве случаев эти страны просто вынуждены были повторять то, что делалось в СССР, что, в свою очередь, служило причиной роста общественного недовольства и стремления к более глубоким реформам.

Гораздо сложнее стоял вопрос о сотрудничестве с капиталистическими странами. К тому времени в руководстве прочно утвердилось мнение, что своих успехов СССР добился самостоятельно, что «мы сами с усами», хотя это не вполне соответствовало истине. Заимствования с Запада были везде. Например, созданная в СССР модель легкового автомобиля «Москвич» подозрительно напоминала немецкий «Опель». Но в целом подобное представление вело к экономической автаркии, игнорированию совершенно очевидных явлений, характерных для международного разделения труда и международных связей. Ситуация на внешнем рынке в результате также развивалась не в пользу СССР, поскольку товары на экспорт часто не отвечали возрастающим требованиям тамошних потребителей. Но, волей-неволей, советское руководство было вынуждено идти на расширение международного сотрудничества. Сторонником этой политики выступали Косыгин и его команда. Среди близких ему людей все чаще вставал во-

прос о причинах отставания в ряде ведущих отечественных отраслей. К их числу принадлежала автомобильная промышленность, и на примере ее развития, как в зеркале, отражались все противоречия, возникшие в советской экономике.

2. Советская автомобильная промышленность

Советское автостроение было создано в годы первых сталинских пятилеток. До революции 1917 г. Россия практически не имела собственной базы для его развития. Несколько небольших автозаводов занимались сборкой автомобилей по лицензиям зарубежных фирм, прежде всего «Рено». Уже тогда появилась идея создания собственной автомобильной промышленности и строительства крупного отечественного завода – АМО. Было создано акционерное общество, выбрана площадка для строительства на Юго-Востоке Москвы и началось возведение корпусов. В проектировании завода участвовала итальянская компания «ФИАТ». Но фатальные события 1917 г. привели к свертыванию работ и консервации стройки.

После гражданской войны в Советской России осталось всего около 40 тыс. автомобилей устарелых конструкций, напоминавших знаменитую «Антилопу Гну» из романа Ильфа и Петрова «Золотой теленок», которые приходилось постоянно ремонтировать. Между тем западные автомобильные компании произвели уже к тому времени миллионы машин. Жизнь начала обретать черты, хорошо знакомые нам и сегодня. Легковыми авто стали обзаводиться не только богатые, но и граждане со средним достатком. Масштабное их производство вызвало усиленное строительство автодорог. По ним устремились потоки машин. Вдоль дорог, как грибы, выросли станции техобслуживания, автозаправки.

Автомобиль буквально менял менталитет людей, стиль и образ жизни. Она становилась стремительнее и насыщеннее, человек – свободнее и раскованнее. Тогда же появилась идея массового народного автомобиля, активно воплощаемая американской компанией «Форд», германской «Фольксваген». На фоне этих достижений положение в СССР было особенно удручающим.

Создание собственного автомобилестроения, ставшее одной из задач сталинской индустриализации, требовало обновить всю промышленную базу, освоить новейшие достижения автопромышленности. Сделать это можно было только в кооперации с иностранцами. Первые советские автозаводы: АМО, переименованный в завод имени Сталина (ЗИС), Нижегородский, позднее Горьковский или ГАЗ, Ярославский строились в сотрудничестве с американским Фордом. На

строительстве работали иностранцы, выезжали в Америку советские специалисты для ознакомления с зарубежным опытом и закупки оборудования.

К 1960-м гг. об этом основательно подзабыли, но, как свидетельствуют документы, накопленный тогда опыт все же был использован при строительстве ВАЗа, а некоторые значительно постаревшие к тому времени хозяйственные руководители принимали в этом живейшее участие. Тогда же закладывались основы и традиции отечественного автомобилестроения, воспроизводимые в последующие годы. Наиболее существенные из них, которые потом сказались на истории АвтоВАЗа, были следующие.

Сложился нерыночный планово-распределительный характер советской экономики с установлением приоритетов для отдельных отраслей и предприятий. Безусловный приоритет отдавался военной промышленности. С нею во многом связывалось развитие машиностроения, авиастроения, танко-, тракторостроения и автостроения. Производство легковых машин не принадлежало к числу приоритетных, что определило его отставание на долгие годы вперед. В силу этого для советской экономики были характерны огромные дисбалансы: одного производилось много, другого – мало, сочетание передовых участков производства с отсталыми, современных поточных линий – с большим удельным весом тяжелого ручного труда. Преобладал экстенсивный тип развития, основанный на вовлечении в производство все большего количества материальных и людских ресурсов.

Создание собственной автомобильной промышленности требовало развитой системы предприятий-поставщиков отдельных узлов и деталей. Задания на их производство, необходимые фонды и лимиты утверждались наверху. Выстроить сверху тысячи кооперационных связей было весьма затруднительно, поэтому предприятия стремились сами создавать более или менее завершённый цикл производств, налаживать у себя выпуск «нестандартного» оборудования, чтобы не оказаться в условиях несвоевременных и некачественных поставок или недопоставок. Они вынуждены были накапливать запасы и ресурсы (сверхнормативные запасы), чтобы избежать остановок и задержек производства, в срок выполнять плановые задания.

В советской экономике от его величества Плана зависело все (принцип «план – любой ценой»), а Госплан при Совете Министров СССР был могущественным ведомством. Если партийное руководство определяло общие направления политики, то реальное распоряжение имеющимися «фондами» и «лимитами» находилось в руках Госплана, а позднее и Госснаба СССР. Планом определялись производство и распределение продукции. Интересы государства, которыми он

руководствовался, и общества постоянно сталкивались. Между производителями и потребителями возникало несоответствие, рождая проблему дефицита. Чем большим было несоответствие, тем острее был дефицит и отложенный спрос населения. Если в капиталистической экономике проблему дефицита решает рынок, то советская система пыталась решить ее административными мерами, путем усиления напряженности планов («сильных планов») и внесением корректив в плановые задания.

Жесткое и неуклонное требование выполнения планов вело к штурмовщине – предельной мобилизации имеющихся средств и ресурсов, их нерациональному расходованию, погоне за валом, перерасходам, заменам и подменам в условиях несвоевременных поставок комплектующих и деталей, снижению качества. Штурмовщина была наиболее характерной чертой советского производства. На решение срочных, главных задач были ориентированы все руководители производства и трудовые коллективы, откладывая на «потом» решение остальных проблем, в том числе организации жизни и быта работников. Штурмовскими методами возводились и автомобильные заводы, а отличившиеся на их строительстве лица входили в руководящую элиту страны, например, директор АМО-ЗИС И.А. Лихачев.

Автостроению, как и другим отраслям народного хозяйства, было присуще противоречие между масштабами принимаемых планов и возможностями их выполнения. Прорыв был возможен там, где удавалось сконцентрировать значительные объемы материальных и людских ресурсов, зачастую в ущерб другим отраслям и предприятиям. Отставание последних, в конечном счете, вело к замедлению темпов, перераспределению финансовых потоков. Поэтому каждому предприятию приходилось работать в условиях постоянной нехватки средств, недофинансирования. Выделяемых Госпланом средств и ресурсов было заведомо недостаточно. Расчет был на то, что потом как-нибудь все образуется, подрывая тем самым основы научного планирования и способствуя «планированию от достигнутого».

Полурыночный характер имело распределение продукции. Денежные расчеты имели свое значение в советской экономике, но они служили лишь своеобразным мерилom хозяйственной деятельности, выдаваемых кредитов, финансовых платежей и обязательств, а не двигателем экономики. В результате автопредприятия действовали в условиях так называемого «социалистического рынка», псевдорынка.

На каждом советском предприятии задача руководства состояла как бы из двух взаимосвязанных частей: во-первых, обеспечить предусмотренные планом

необходимые оборотные средства для работы предприятия (сырье, полуфабрикаты, рабочая сила, заработная плата и пр.), распределяемые централизованно, амортизацию и обновление основных фондов; во-вторых, обеспечить капиталовложения для дальнейшего развития и совершенствования производства, тоже зависевшие от решения центральных органов. Если в первом случае основные тяготы падали на снабженцев, то во втором – на все руководство предприятия, прежде всего – директоров.

Все руководители заводов просто вынуждены были «выбивать» наверху фонды и ресурсы, а это зависело от личности директора, его способности «проталкивать» свои интересы. В условиях советского производства фигура директора была очень важной, ибо он отвечал буквально за все: за выполнение промфинплана, за формирование трудового коллектива и его успешную работу. Решение не только этих вопросов замыкалось на личности директора. Следует учесть, что в результате индустриализации страны предприятия стали основными ячейками в жизни общества и отвечали за многие функции организации жизни и быта людей: и работников предприятий, и всего окружающего населения. На них навешивались самые различные функции: от организации шефской помощи деревне до решения мелких бытовых вопросов. Это не могло не сказываться на производительности труда.

Многие предприятия становились как бы градообразующими или ответственными за состояние дел в городе или районе. Именно такими были Московский и Горьковский автозаводы. На помощь директорам предприятий в выполнении плановых заданий и прочих вопросов жизнеобеспечения была направлена деятельность партийных и общественных организаций – профсоюзов, комсомола, органов народного контроля и других, организовывавших идеологические кампании «борьбы» (за развитие социалистического соревнования, за рационализацию и изобретательство, за экономию ресурсов и многие другие).

Производство автомобилей было отделено от их сбыта. Поначалу, когда машин было еще мало, распределение производимой продукции осуществлялось специальными решениями Политбюро, Госплана, Госснаба, оторванными от интересов предприятий. Перечисляемые в счет оплаты средства, близкие к себестоимости, не имели существенного значения. Стоимость машин была относительно невелика. По мере увеличения их выпуска, они стали поступать в специальные товарные фонды, распределяемые сверху торгово-снабженческими организациями по ведомствам, республикам и регионам. Преимущество отдавалось высшим органам управления, военному сектору по так называемым твердо расчетным ценам.

Можно с уверенностью сказать, что сталинское руководство, расставляя приоритеты индустриализации, недооценило проблему автостроения. В результате к началу Великой Отечественной войны автомобильная промышленность СССР не смогла развернуться и ее отставание от передовых стран было очень большим, сильно влияя на подвижность частей и соединений Красной Армии в период военных действий. Недостаток автомобилей пришлось восполнять поставками из США и Англии по ленд-лизу, которые после войны надо было возвращать, и использованием трофейной техники.

Послевоенный период был отмечен относительными успехами в отечественном автостроении. Появились новые, соответствующие времени модели машин, в том числе легковых. Еще в 1941 г. на базе эвакуированного из Москвы ЗИСа возник Ульяновский автозавод, большей частью поставлявший «узики» для армейских нужд. Был построен Московский завод малолитражных автомобилей (МЗМА, позднее Автозавод имени Ленинского комсомола – АЗЛК), велось переоборудование Запорожского (ЗАЗ) и Луцкого (ЛуАЗ) автозаводов на Украине. Значительная часть легковых автомобилей производилась по специальным заказам правительственных органов для партийных и советских начальников на ЗИЛе (ЗИС был переименован в завод имени И.А. Лихачева) и ГАЗе. В народе их называли «членовозами».

Такие марки, как «Победа», «Волга», «Москвич», получившие широкую известность, стали более доступными для граждан, вызывая рост потребительского спроса. Реально машину по очереди могли получить только отдельные лица, например, среди передовиков производства, победителей социалистического соревнования.

До поры до времени рост спроса ограничивался низкими покупательными способностями населения, однако, по мере того как после войны благосостояние стало понемногу расти, увеличивалось число людей, желавших купить легковые машины. Но в 1965 г. на всех автозаводах СССР было выпущено всего 200 тыс. легковых автомобилей, тогда как на Западе и в Японии счет шел на многие миллионы. Только отдельные предприятия, такие как завод фирмы «Фольксваген» в Вольфсбурге мог производить в зависимости от спроса от 900 тыс. до 1 млн. машин в год, заводы фирмы «ФИАТ» в Турине – 1,2 млн., фирмы «Форд» в Кельне – 375-425 тыс., «Рено» во Флине – 450 тыс., «Опель» в Руссельхайме – 425-450 тыс. в год, в Бохуме – 275-300 тысяч и т.д.

Помимо явно недостаточного количества производимых машин, для советского автохозяйства был присущ целый ряд недостатков, вытекающих как из прошлого его отставания, так и из особенностей планово-распределительной си-

стемы. Во-первых, недостаточная специализация заводов, отсутствие четко налаженных кооперационных связей. Конечно, предпринимались шаги в этом направлении, но создание специальных предприятий для обеспечения сборки автомобилей необходимыми агрегатами, узлами и деталями, шло явно недостаточными темпами. На производство моторов был переналажен Ярославский автозавод. Однако в условиях постоянной нехватки средств и ресурсов процесс продвигался туго. Строительство затягивалось на долгие сроки, оставаясь незавершенным. К числу таких «незавершенков» относился Заволжский моторный завод, строительство которого велось с 1959 г. Во-вторых, слабое развитие дорожной сети и плачевное состояние дорог, так как в системе установленных приоритетов они не принадлежали к числу главных. В-третьих, практически полное отсутствие сети обслуживания легковых автомобилей, пунктов ремонта, современных автозаправок. Наконец, острый дефицит запасных частей, инструмента, качественного бензина, масел и вообще всей инфраструктуры, связанной с эксплуатацией машин.

К середине 1960-х гг. стало уже совершенно очевидно, что накопившиеся проблемы нужно срочно решать, и это нашло отражение в плановых заданиях на очередную пятилетку (1966-1970 гг.). К 1970 г. намечалось увеличить выпуск легковых машин в 4 раза (грузовых – только в 1,6-1,7 раза) и довести до 700-800 тыс. в год за счет: 1) реконструкции и расширения действующих автомобильных заводов; 2) использования заводов оборонной промышленности; 3) нового строительства.

Вот как в цифрах выглядели плановые задания по легковым автомобилям на конец пятилетки (см. табл.1)⁸⁵:

Таблица 1

План производства легковых автомобилей на 1970 г. (тыс. шт.)

	Выпуск	Проектная мощность
МЗМА	135	200
ЗАЗ	150	150
ГАЗ	75	75
УАЗ	5	75
Ижевский оружейный завод, «Ижмаш»	100	150
ЛуАЗ	5	60 (включая 25 тыс. грузовых модификаций)
Комплекс новых заводов	80	500
ВСЕГО	750	1210

Таким образом, основная нагрузка выпадала на новое строительство. Шли уже переговоры с итальянской фирмой «ФИАТ» о ее участии в решении автомобильной проблемы в СССР. По свидетельству тогдашнего зампредсовмина В.Н. Новикова противником этой идеи выступал один из руководителей Военпрома Д.Ф. Устинов, который считал, что проблему можно решить, опираясь на достижения советской военной промышленности. На заседании Политбюро, вспоминал Новиков, «начал я его урезонивать, что делать танки, пушки на конвейере – это одно, а автомобили – совсем другое. Нет, уперся. Л.И. Брежнев тоже начал колебаться. И тут А.Н. Косыгин предложил поистине соломоново решение: одного автозавода нам все равно не хватит, так давайте строить один завод с итальянцами, а другой пусть Устинов берет и ведет по своему ведомству»⁸⁶. Забегая вперед, можно увидеть, как Военпром справился с задачей, выпуская ижевский «Москвич» в небольшом количестве и низкого качества.

Проектирующим организациям было дано задание составить проекты и технико-экономические обоснования (ТЭО) нового строительства с предполагаемым участием итальянского автомобильного концерна «ФИАТ», в первую очередь, научно-исследовательскому институту «Гипроавтопром», находившемуся в ведении Министерства автомобильной промышленности. Для экспертизы представленных проектов была образована Государственная экспертная комиссия (ГЭК) при Госплане СССР, составленная не только из работников Госплана, но и ведущих специалистов автомобильного дела в стране. В ходе разработки и представления проектов совершенно очевидным становилось, что надежды на обновление отрасли – только в новом строительстве. Ясным было и то, что проблемы, накопившиеся в отрасли, придется решать объединенными усилиями всех хозяйственных министерств и ведомств. Что своими силами и средствами эти проблемы не решить. Необходима кооперация как в рамках СЭВ, так и привлечение опыта и достижений ведущих западных фирм, связанных с автомобилестроением, как это делалось в 1930-е гг. Расчет был и на то, чтобы, перенося и изучая передовой западный опыт на отечественную почву, сделать новые заводы локомотивами распространения современной технической мысли, современной организации производства и труда, новых хозяйственных отношений, лежащих в русле проводимых реформ.

Документы свидетельствуют, что переговоры о сотрудничестве велись с разными иностранными фирмами, но выбор пал на «ФИАТ». Сегодня в литературе нет однозначного ответа на вопрос, почему «ФИАТ»? Некоторые авторы пишут, что итальянский концерн в то время испытывал определенные трудности и был крайне заинтересован в расширении международного сотрудничества. Его

проникновение в закрытую доселе советскую сферу, находившуюся вне международного разделения труда и конкуренции ведущих автомобильных компаний, стало бы мощным фактором повышения авторитета и престижа фирмы. О своей причастности к выбору ФИАТа свидетельствовали многие работники советских внешнеполитических и внешнеэкономических органов, даже агенты КГБ за границей. Но, думается, что целый ряд объективных причин сказался на предпочтении, отданном ФИАТу.

К тому времени экономические отношения СССР и Италии развивались наиболее благоприятно. Италия находилась как бы на периферии «холодной войны», итальянские фирмы старались обойти разного рода «поправки» и «ограничения», свойственные США и другим странам в отношении к СССР, больше руководствуясь экономическими выгодами и соображениями. Расчет на то, что ФИАТ будет более открытым в передаче передовых достижений, оправдался. С Италией в советском руководстве связывались определенные иллюзии в отношении итальянских коммунистов, пользующихся влиянием в стране, а их лидер Пальмиро Тольятти был широко известен в Советском Союзе. После его смерти в 1964 г. Ставрополь-на-Волге был переименован в Тольятти. Среди итальянских коммунистов и общественных деятелей было немало сторонников сближения с СССР, которые влияли на итальянское общественное мнение.

Интересные свидетельства о заключении контракта приводит в своих воспоминаниях В.Н. Сушков, тогда начальник главка Министерства внешней торговли по закупкам оборудования в капиталистических странах, позже – зам. министра внешней торговли СССР. Именно он, по его словам, склонил А.Н. Косыгина к сотрудничеству с ФИАТом. После визита в Москву владельца фирмы Д. Аньелли и почетного президента фирмы профессора В. Валлетты в мае 1962 г. Сушкову было поручено начать переговоры о сотрудничестве по строительству в СССР автомобильного завода-гиганта. Первый составленный итальянцами проект соглашения учитывал прежде всего интересы компании, в то время как советская сторона стремилась отстоять свои. Переговоры шли тяжело, иной раз казалось, что они провалятся.

ФИАТ настаивал на передаче СССР только тех патентов, которыми владел сам, а патенты и лицензии других фирм покупать самим. Советские представители – на том, чтобы ФИАТ самостоятельно договаривался с ними. В итоге советское требование было принято. Компания согласилась на передачу прав по производству двух моделей автомобилей, всех патентов, всей производственной и технологической документации на строительство завода, обязывалась оказывать помощь и гарантии по поставке оборудования, отвечала за сроки и каче-

ство продукции, если срыв или брак допускался по вине ФИАТа. Когда разговор дошел до суммы, которую фирма должна получить, и Сушков назвал 20 млн. долларов, Валлетта буквально онемел, сам выразил желание поехать в Москву в надежде договориться с правительством о более выгодных условиях.

Косыгину не хотелось торговаться с ФИАТом, и он возложил эту задачу на Внешторг СССР, т.е. опять же на Сушкова. Были сильные затруднения, так как вопрос о выделении дополнительных средств мог быть решен только на самом высоком уровне, точнее самим Брежневым, который, будучи любителем поручить, сильно интересовался фиатовским проектом. После уточнения расчетов Сушков, по его словам, был уполномочен прибавить еще 8 млн. инвалютных рублей. После долгого молчания Валлетта сказал, что, очевидно, это его последнее большое дело (ему было 84 года) и согласился, заметив, что в ходе сотрудничества ФИАТ, возможно, сможет получить дополнительную выгоду, так как в СССР нет нужных для современного автопроизводства комплектующих изделий и материалов. Это произошло в конце лета 1966 г.⁸⁷

Еще в начале 1966 г. ФИАТ представил свои соображения по строительству в СССР большого автомобильного завода. Был составлен Протокол о сотрудничестве и заключено соглашение между Внешторгбанком СССР и итальянским ИМИ (Институте мобильяро итальяно). Весть о заключении соглашения чрезвычайно возбудила мировые автомобильные «тузы»: «Дженерал Моторз», «Форд», «Рено», «Фольксваген». Особенно усердствовали «Рено» и «Форд», памятуя о своих прежних связях с Россией. Начались выпады против ФИАТа: компания, дескать, продешевила, раздавались политические обвинения и обвинения во взяточках, но обе стороны, невзирая на это, продолжали идти к намеченной цели.

Ко времени заключения соглашения ФИАТ производил пять моделей легковых автомобилей. В качестве базовой модели для Советского Союза предлагалась модель «ФИАТ-124», предназначенная для массового выпуска и названная в техдокументации СССР «Автомобилем № 1». Фирма начала разрабатывать к тому времени другие, более современные модели, одна из которых («Автомобиль № 2») также предлагалась для освоения в СССР.

3. Принятие решения о создании автозавода в Тольятти

По проекту, разработанному в СССР Гипроавтопромом (Государственным институтом проектирования заводов автомобильной промышленности), предлагалось вместо одного трудно управляемого завода-гиганта строить комплекс специализированных заводов, достаточно гибких при перестройке производст-

ва. С позиций нынешнего дня эта ориентация на комплекс заводов или комбинат выглядит более правильной, тем более что уже тогда и сегодня многие фирмы, в том числе и ФИАТ, шли по этому пути. Но, принимая во внимание тогдашнее состояние отечественной промышленности, чаша весов, в конечном счете, склонилась к одному заводу.

Известие о том, что будет большое автомобильное строительство, взбудоражило страну. В центральные органы, в Госплан СССР посыпались предложения с мест, чтобы оно велось на их территории. Еще бы! Огромные капиталовложения, подъем экономики, почет и слава в масштабах Союза. Ульяновские обком и облисполком просили о том, чтобы строительство было развернуто на базе УАЗа, белгородские руководители – на территории их области, вологодские – в Вологде, Алтайского края – в Барнауле, Воронежской области – в г. Георгии Деж и т.д.

Многие предложения были нереальными, учитывая состояние экономики, трудовых ресурсов и прочих условий, необходимых для масштабного автостроения на местах. Первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС А.М. Токарев заявил, что «мы будем бороться за завод, так как область крайне заинтересована в нем: он сулит дать толчок всем отраслям, не говоря уже о том, что в практически закрытом городе с оборонно-авиакосмическим уклоном появится столь внушительно престижный объект, который определит не только развитие области, но и страны»⁸⁸.

Была сформирована команда «толкачей» во главе с секретарем обкома В.Ф. Ветлицким, начальником «Куйбышевгидростроя» Н.Ф. Семизоровым и другими лицами, которые потом принимали участие в создании ВАЗа. Работа пошла на два фронта: на месте – подготовка к строительству в Тольятти, и в Москве – на уровне руководящих органов. Так, республиканский Совет Министров (РСФСР) стал с самого начала сторонником этой идеи и в своем письме в центральные органы считал наиболее целесообразным разместить строительство комплекса автомобильных заводов в Поволжском экономическом районе с центром в г. Тольятти⁸⁹. Таким образом, Тольятти стал фигурировать в качестве предполагаемого места строительства.

В марте 1966 г. в ГЭК Госплана начали поступать краткие ТЭО (техико-экономические обоснования) на размещение завода, в том числе составленные в Гипроавтопроме⁹⁰. К ним позднее была приложена аналитическая записка, написанная известным в СССР специалистом по проектированию профессором Ф.С. Демьянюком⁹¹.

Общая сумма затрат для обеспечения строительства комплекса заводов на выпуск 500 тыс. автомобилей по проекту Гипроавтопрома определялась в сумме

480 млн. руб. (только производственное строительство). Предлагалось создать восемь основных заводов, разместив их в одном районе, недалеко друг от друга, создавая тем самым автомобильный промышленный узел. Это, по мнению авторов, дало бы экономию на строительстве внешних коммуникаций и сооружений, уменьшение транспортных расходов, капитальных затрат за счет создания общих для заводов ремонтных и инструментальных служб. Срок строительства был рассчитан на 4 года.

Были рассмотрены 15 вариантов по местам предполагаемой стройки. С ходу были отклонены Горький по причине реконструкции ГАЗа и транспортной перегрузки, Сызрань – из-за транспортного перенапряжения. Ульяновску отказано вследствие недостатка трудовых ресурсов, Саратову – Балаково – в связи с перегрузкой строительных организаций. Рассматривался район Воронежа, но обратили внимание на ограниченность района в топливных ресурсах и дефицит электроэнергии. Размещение в районе Новосибирска оказалось экономически неоправданным. В качестве наиболее подходящих площадок для размещения будущего автозавода рассматривались четыре варианта – в районах городов Ярославль, Киев, Минск и Тольятти.

Общий расчет необходимых прямых затрат по каждому из них выглядел следующим образом (см. табл. 2)⁹²:

Таблица 2

**Расчет затрат на строительство комплекса автозаводов
по 4 районам СССР (в млн. руб.)**

	Ярославль	Минск	Киев	Тольятти
Капитальные затраты на строительство	327	327	334	327
Капитальные затраты на подготовку территории и строительство коммуникаций	61,5	49,3	62,3	70,2
Эксплуатационные расходы: на транспортировку готовых автомобилей, доставку сырья и материалов	6,2 *	20,8	20,7	16,8*
Затраты на жилищное и социальное строительство	108	109,6	118	175
ИТОГО	512,7	506,7	535,0	589,0

* С учетом доставки части готовой продукции водным транспортом.

При анализе цифр, представленных в таблице, следует учитывать, что они опирались на советские ТЭО, исходящие из максимальной экономии средств. На самом деле любое строительство в советское время оборачивалось гораздо большими расходами. Как бы то ни было, проделанные расчеты склоняли в пользу Минска и Ярославля. Были рассмотрены преимущества и недостатки каждого варианта с точки зрения современного мирового поточно-автоматизированного производства легковых автомобилей. Отмечалась нерациональность распыления основного производства, где каждые 24 сек. с конвейера должна сходить машина (мировые стандарты от 8 до 30 сек.). Создавать корпуса предусматривалось на одной строительной площадке с возможностью в дальнейшем расширения производства до 960 тыс. машин в год и сокращения скорости потока до 15 сек. В этом случае, отмечалось в записке, понадобится добавить площадей и оборудования в объеме 30-40%.

На одной площадке предлагалось размещать прессово-кузовное производство, производство двигателей и узлов шасси, кузнечное и литейное, штампо-инструментальное и ремонтное хозяйство. В одном комплексе надо было создать вспомогательные и обслуживающие цеха, компактные и достаточно мощные, которые необходимо запустить в конце 1968 г.

Общая длина подвесных конвейеров должна была составить 60-70 км. Указывалось на необходимость специального станкостроения. При размещении требовалось исходить из максимального сокращения транспортных операций. На отдельных заводах следовало размещать производство электрооборудования, метизов, инструмента и ходовых запчастей, на отдаленные заводы выносить только изделия со специальной технологией изготовления.

Советские специалисты обстоятельно анализировали качества будущего автомобиля. Отмечалось, что предложенный в качестве образца «Фиат-124» не является оптимальным. Его компоновка с карданным валом и задним ведущим мостом неудобна для индивидуального потребителя, требует квалифицированного ухода, что при отсутствии в стране достаточного количества станций техобслуживания, будет вести к снижению долговечности работы. Для обслуживания машины требовалось несколько сортов масел, что в СССР тоже было проблемой. Другие недостатки машины: открытый низ, требующий частой мойки, завышенный вес. Говорилось о том, что в мире появились уже более прогрессивные малолитражки с поперечным расположением двигателя и совмещением механизма передачи на передние колеса. Это «Пежо» (Франция), «Моррис» (Англия).

Указывалось на то, что относительной простотой компоновки, ухода и надежностью в эксплуатации отличается «Фольксваген» (ФРГ), что на том же

«ФИАТЕ» появилась 123 модель, правда, условия эксплуатации этих машин в СССР не проверялись. Отмечалось, что, принимая за образец «Фиат-124», необходимо сразу же приступить к разработке новой модели малолитражки на том же оборудовании строящегося автокомбината, чтобы предупредить моральное устаревание конструкции.

Выбор площадки для заводского строительства, говорилось в документе, диктуется необходимостью уже в 1970 г. выпустить 250 тыс. машин, ведя отсчет со второй половины 1966 г., а в 1971 г. – 500 тыс. с получением прибыли соответственно 300 и 500 млн. руб., окупив тем самым затраты. Это, по мнению разработчиков, должно было стать непреложным законом для всех организаций, участвующих в строительстве, а его нарушение принесло бы огромные потери для народного хозяйства.

Намеченные сроки считались вполне достижимыми, опираясь на опыт строительства в СССР в 1930-е гг. Московского и Нижегородского заводов, которые были построены и пущены примерно за 18 мес. каждый. О том же говорил и зарубежный опыт. На изготовление и поставку 8000 единиц оборудования намечалось три года, при этом на подготовку производства отводились 1968-1969 гг. Производственные площади по проекту следовало закончить в 1968 г. Для пуска производственных цехов требовалось 1500 ед. оборудования и 5000 высококвалифицированных рабочих.

Параллельно предполагалось строить жилье, ибо потребность в кадрах выражалась бы: на 1967 г. – 6 тыс., на 1968 г. – 11 тыс., 1969 г. – 17 тыс., 1970 г. – 22 600; всего – 56 600, из них: руководителей производства и ИТР – 5600, квалифицированных вспомогательных рабочих – 29 000, производственных рабочих – 23 000. Из квалифицированных рабочих 60-70% было намечено взять с действующего машиностроительного производства, остальных – подготовить в ПТУ и на действующих автомобильных заводах. Расчет был, в первую очередь, на молодых людей, ежегодно оканчивающих учебные заведения.

Предпочтение в этом случае отдавалось большому промышленному городу с населением в 700-800 тыс. человек, где ежегодно вступало в жизнь 12-13 тыс. молодых людей, имеющих жилье. За счет них можно было обеспечить потребность в кадрах на первые 3 года, причем жилье строить только для 9 тыс. приглашенных со стороны специалистов и высококвалифицированных рабочих. Однако, как отмечалось, строительство жилья неизбежно возрастет к 1970-1971 гг., когда должно было закончиться промышленное строительство.

При размещении же комбината в небольшом городе пришлось бы привезти из разных мест всех работающих с их семьями и построить за четыре года со-

вершенно новый город на 250 тыс. жителей со всей инфраструктурой, не уступающей большому городу. В этом случае неизбежными представлялись оттяжка пуска комбината на 2-3 года, омертвление около 1 млрд. руб. и огромные затраты на содержание работников, не дающих продукции. Сметная стоимость увеличилась бы не на 10-15% (это рассматривалось обычным делом в советском планировании), а вдвое, если не больше. Это, в свою очередь, должно было привести к отставанию в решении культурно-бытовых проблем, на преодоление которых потребуется дополнительных 5 лет при ежегодном плане строительных работ в 100 млн. руб.

При этом подчеркивалось изменение ситуации в стране: если рабочие 1930-х гг. были неприветливы, жили в бараках, то современные рабочие и специалисты не поедут в новый город, если условия жизни в нем будут хуже, чем в больших городах.

При обсуждении вариантов многое склоняло в пользу Киева, и тогда новый автозавод оказался бы сегодня на территории независимой Украины. Но против этого решения было то, что на Украине уже велось строительство автозаводов в Запорожье и Луцке.

Не меньше аргументов существовало в пользу Минска, который имел замечательную строительную площадку, разветвленную транспортную сеть. Здесь были сосредоточены автомобильный, тракторный и станкостроительные заводы, проектные институты, имелась учебная база и легче могла бы решаться проблема рабочей силы, так как в Белоруссии еще много было занятых на селе. Нетрудно было бы развернуть и строительство жилья. Так что автозавод вполне мог бы оказаться и на территории нынешней Белоруссии. Но эксперты указывали на острую проблему Минска – водоснабжение.

В Ярославле отсутствовала площадка, для ее создания потребовался бы наем, слабой была строительная организация.

Тольяттинский вариант размещения завода имел свои достоинства и недостатки. Сам город находился в 100 км от Куйбышева на берегу Волжского водохранилища. Он не принадлежал к числу крупных, его население на 1 января 1966 г. составляло 138 тыс. человек. Но одновременно отмечались такие достоинства, как удобное сообщение, наличие железнодорожной и автомагистрали, крупного порта с оборотом в 1 млн. т грузов, размещение в области мощной строительной организации «Куйбышевгидрострой», той самой, которая прославилась сооружением Волжской ГЭС и заводов «большой химии». Отмечалось, что эта организация способна сразу приступить к строительству. В Тольятти имелось четыре завода по производству сборного железобетона, завод метал-

лических конструкций, домостроительный комбинат, было три мощных карьера, способных выдавать 6 млн. куб. м камнещебеночной продукции, а на противоположном берегу Волги, в г. Жигулевске находился комбинат строительных материалов, выпускающий 1,2 млн. т цемента, толерубероидный завод, завод строительного фаянса.

Существенным аргументом в пользу Тольятти было наличие строительной площадки в 8 км от города в районе села Русская Борковка, которую еще в 1961 г. намечал к промышленному освоению и созданию соцгорода Ленинградский институт Ленгипрогор. Отмечались ее спокойный рельеф с уклоном всего 1,5 градуса в сторону водохранилища, хорошая почва для строительства – суглинки, супесь и пески. Мощность просадочной толщи составляла 8-10 м. Теплоснабжение при строительстве можно было бы организовать с помощью ТЭЦ, проблемы питьевого и производственного водоснабжения за счет объемов Куйбышевского водохранилища. Легко было решить вопрос о газоснабжении от магистрального трубопровода, проходящего на расстоянии 20 км от Тольятти. Проблема электроснабжения решалась бы присоединением к ЛЭП-110.

В то же время отмечались и такие недостатки: Тольятти не связан с другими городами, кроме Куйбышева, а избыток рабочих в самом Куйбышеве будет забирать авиационная и химическая промышленность. Вывод состоял в том, что при выборе Тольятти придется ориентироваться на более медленное развитие комбината и города.

Следует заметить, что при экспертизе проекта далеко не все были согласны с его положениями. Если отдел строительства и строительной индустрии Госплана поддерживал их и склонялся к выбору Киева и Минска⁹³, то отдел жилищного, коммунального хозяйства и развития городов утверждал, что разница производственных затрат на строительство комплекса по четырем районам не превысит 5%, а в части экономии затрат на транспортировку сырья и готовой продукции Киев и Минск уступают Ярославлю и Тольятти.

Нуждался в корректировке расчет затрат на жилищное строительство и культбыт. Отмечалось, что Киев и Минск не будут иметь к 1970 г. свободных ресурсов рабочей силы, учитывая тенденции их роста и новое строительство. Понадобится отвлечение работников от других отраслей и механический приток извне. Поэтому на всех стройплощадках следует считать расходы на жилищное строительство, исходя из 100% привлечения новых работников, обязательного развития новых линий городского транспорта, роста затрат на коммунальное и бытовое обслуживание. В результате расчетная стоимость городского строительства на 1 жителя в год получалась: в Киеве – 160-170 руб., в Минске – 140-

145 руб., в Ярославле 125-130 руб., в Тольятти – 100-110 руб. Поэтому наиболее благоприятным в градостроительном отношении рассматривалось размещение комплекса в районе г. Тольятти. Это позволило бы, по мнению экспертов, «создать гармоничный, соответствующий генеральному плану, город с населением порядка 350 тыс. человек с неограниченными территориальными возможностями как промышленной, так и селитебной зоны»⁹⁴.

На места предполагаемыхстроек неоднократно выезжали члены правительства, в частности В.Н. Новиков, назначенный куратором нового строительства. Известно также, что на площадке в Тольятти побывала внушительная делегация, в составе которой был заместитель министра автомобильной промышленности В.Н. Поляков. Но не отбрасывались и другие варианты. Хорошо известно, что сам Косыгин больше поначалу склонялся в пользу Ярославля или Вологды, чтобы поднять экономику этих районов.

В начале июня 1966 г. в Госплан поступили расчеты Центрального экономико-математического института АН СССР (ЦЭМИ), выполненные по поручению А.Н. Косыгина и подписанные Президентом АН СССР М.В. Келдышем. Работа была сделана совместно с Советом по изучению производительных сил (СОПС) при Госплане СССР⁹⁵. В документе говорилось, что было просчитано 16 вариантов порайонного размещения комплекса 600 тыс. автомобилей с перспективой производства 1 млн. машин в Центральном, Центрально-Черноземном, Волго-Вятском, Поволжском, Уральском, Западно-Сибирском районах РСФСР, Юго-Западном УССР и БССР. Расчеты производились по следующими параметрам:

а) капитальные вложения в производственные объекты (основные заводы, инженерная подготовка территории, водо- и энергоснабжение, транспортные объекты);

б) капиталовложения в объекты жилищно-культурного комплекса;

в) затраты на создание строительной базы;

г) текущие затраты на топливо, энергию, черные и цветные металлы;

д) доставка автомобилей потребителям.

Расчеты показали, что минимальные затраты на запуск 1-й очереди комплекса достигаются при размещении автозаводов в г. Тольятти. Объем необходимых затрат – 1 млрд. 278 млн. руб. По данным этого анализа, только Тольятти, ввиду завершения Куйбышевгидростроением основного объекта строительства (химзавод), будет располагать в 1967-68 гг. свободными мощностями стройиндустрии. Проводимая политика ограничения роста крупных городов тоже говорила в пользу Тольятти.

Таким образом, мнения все чаще сходились на Тольятти. 22 июня 1966 г. появилось постановление ГЭК «О технико-экономическом обосновании размеще-

ния и состава комплекса заводов по производству легковых автомобилей». В нем говорилось:

Признать, что по условиям рационального размещения крупного промышленного узла автомобилестроения с учетом перспектив его развития в увязке с другими промышленными комплексами на территории страны, а также по показателям капиталовложений и суммарных «приведенных» затрат, наличию строительной базы для осуществления строительства завода в короткие сроки, энерго- и водоснабжения, учтенным специальным требованиям и другим факторам размещение основных предприятий автомобилестроительного комплекса наиболее целесообразно в г. Тольятти Куйбышевской области...

Подлежит размещению в одном пункте и по возможности с конвейерно-транспортной связью между ними автосборочный завод на 300-400 тыс. автомобилей в год; прессово-кузовной завод; завод двигателей и крупных узлов шасси; литейный и кузнечный заводы. Остальные заводы целесообразно разместить в пределах одного или соседних экономических районов. В дальнейшем уточнить проектную мощность нового комплекса заводов, рассмотрев на перспективу увеличение до 900-1000 тыс. автомобилей в год. Создать в составе основных предприятий инженерного комплекса для совершенствования производства автомобилей, развитие шинной и других смежных отраслей и сопутствующих производств, на базе нового комплекса строительство автосборочных производств в районах наибольшего спроса на автомобили, развить сеть технического обслуживания, включая обеспечение потребителей запасными частями, подготовить и укомплектовать намеченные объекты квалифицированным кадрами⁹⁶.

Однако последнее слово оставалось за Политбюро ЦК КПСС.

19 июля 1966 г. группа куйбышевских «толкачей» была в полном составе приглашена к заместителю Председателя Совета Министров СССР В.Н. Новикову. Он, по его словам, решил окончательно все взвесить перед принятием окончательного решения. А уже 20 июля 1966 г. было принято совместное постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 558 «О строительстве завода по производству легковых автомобилей» в г. Тольятти Куйбышевской области. В начале августа был принято постановление о мероприятиях по его реализации.

Подобные документы в советское время обычно готовились долго и тщательно, служили основополагающими в вопросах руководства и контроля, сопровождалась составлением кипы подготовительных материалов. В них прописывалось буквально все, вплоть до банок с олифой и гвоздей, необходимых для строительства. Это касалось и данного решения. Но сроки! Здесь счет шел буквально на дни и недели, что, несомненно, показывает, насколько назрел вопрос.

Создание ВАЗа относилось к особо важным государственным стройкам. В двухмесячный срок должны были быть составлены графики поставки оборудования и материалов. С 1 сентября в Тольятти создавалось специальное управление по строительству «Спецавтострой» в составе Куйбышевгидростроя. Главная роль в создании завода отводилась Минавтопрому (монтаж металлорежущего оборудования и всего комплекса технологических линий), Минмонтажспецстрою и Минэнерго, при котором тоже создавалось специальное управление заводского строительства. Не случайно само министерство и его министр Петр Степанович Непорожний считали ВАЗ своим детищем. Сокращенное проектное задание Минавтопром должен был представить к концу года, а полный технический проект – в первом квартале 1967 г.

Минавтопрому было поручено создать в Москве Управление по строительству ВАЗа со штатом 50 чел. и привлечением специалистов с периферии в количестве не свыше 20 чел. Мосгорисполком для размещения работников управления и Минвнешторга должен был выделить помещение площадью 750 кв. м и 20 квартир для приглашаемых специалистов, обеспечив их прописку в Москве.

Главным проектировщиком комплекса утверждался Гипроавтопром⁹⁷. Одновременно предусматривалось создание в Москве института «Проекттехстрой» и возложение на него проектирования ряда промышленных объектов. Впрочем, всем научным учреждениям предписывалось оказывать техническую помощь Волжскому автозаводу.

В строительстве должны были участвовать следующие министерства: Минтранспортстрой – сооружение подъездных и внутривозовских железных и автомобильных дорог, в том числе ветки от ст. Жигулевское Море до площадки ВАЗа, Мингазпром – строительство внешних и внутренних газовых сетей. Госплан и Мингазпром обеспечивали подключение Куйбышевской области к магистральному газопроводу Средняя Азия – Центр, имея в виду обеспечение газом г. Тольятти. Для ТЭЦ ВАЗа в качестве топлива разрешалось использовать мазут и частично газ. На Минсвязь возлагалось строительство всех видов связи и сигнализации, КГБ – установка в управлении «Спецавтострой» и дирекции ВАЗа аппаратов ВЧ-связи. Все министерства, управления и комитеты СССР обязывались предусмотреть в годовых планах изготовление и поставку в 1967-69 гг. оборудования, приборов и материалов для ВАЗа. Особое внимание обращалось на производство нестандартного оборудования и тары.

Стройбанку СССР разрешалось финансировать строительство завода до утверждения проектного задания на отдельные виды работ без смет и по единич-

ным расценкам. Постановлением предусматривался резерв на непредвиденные затраты в размере 5%, расходы на перевозку рабочих. Проектирование жилого района поручалось Московскому институту Гипрогор. К строительству жилья привлекались Мосгорисполком и Ленгорисполком для возведения крупнопанельных домов.

Ряд позиций постановления касался обеспечения строительства кадрами. К тому времени сложились определенные традиции формирования трудовых коллективов возводимых по плану объектов. Это плановое обеспечение кадрами путем мобилизаций, оргнабора, распределения оканчивающих учебные заведения, общественных призывов, использование труда заключенных и военно-строительные отряды. Определенные сложности, как в случае с Тольятти, возникали с приемом «со стороны», т.е. вольного найма или рынка труда. Обычной практикой было, когда занятые на стройке потом поступали на производство. **Постановление переносило акцент на мобилизационные меры.**

ЦК ВЛКСМ должен был обеспечить направление в 1967-68 гг. 4000 квалифицированных рабочих и ИТР – комсомольцев, молодых рабочих – 4000 чел., Госкомпрофтехобр – направить 4000 выпускников ПТУ, вузы и техникумы распределить на ВАЗ в 1966 г. – 700 человек, в 1967-70 гг. – 2000. В самом Тольятти было намечено создать восемь учебных заведений, в том числе политехнический институт и ПТУ для молодых рабочих. Министерству обороны СССР предписывалось направить военно-строительные отряды в числе 4 тыс. человек в течение 1967-1968 гг. Кроме того, из числа демобилизованных из армии направить по путевкам ЦК ВЛКСМ 3 тыс. человек.

Предусматривались и некоторые материальные стимулы: Минэнерго разрешалось устанавливать 50% надбавку к окладам специалистов-строителей. На Совет Министров РСФСР, Минторговли СССР, Минздрав и Минкульт СССР возлагалась задача обеспечения населения Тольятти торговым, бытовым, медицинским обслуживанием, продовольственным снабжением. В целях привлечения квалифицированных рабочих Минторгу было разрешено по представлению Минавтопрома продать в кредит в 1968-1971 гг. 25 тыс. автомобилей с погашением кредита до 3-7 лет.

Постановление принималось, когда уже было решено, что в строительстве будет участвовать «ФИАТ». В связи с этим Минэнерго, Минавтопрому и Госстрою разрешались в процессе проектирования и строительства ВАЗа командировки в Италию специалистов для совместного решения с фирмой технических вопросов, в том числе с правом многократного выезда 150 человек. Госплан и

Минвнешторг должны были обеспечить поставки импортного оборудования в соответствии с генеральным соглашением с фирмой «ФИАТ» и переговоров с другими компаниями и, при достижении договоренности, поставить в ближайшее время оборудование Минавтопрому на общую сумму 15 млн. инвалютных руб. для ВАЗа и смежных предприятий (очевидно, что дальнейшее выделение средств предполагалось на основе специальных решений). Министерству на период проектирования и строительства было разрешено создать управление ВАЗа в Турине в составе 70 чел. Предусматривались также закупки в социалистических странах. Вопрос же о кооперации с ними в реализации намечаемых планов должен был рассматриваться отдельно.

К постановлению добавлялось 11 приложений: график выполнения строительно-монтажных работ в 1966-70 гг.; план капитальных вложений на 1967 г.; список 24 проектных организаций, в том числе Гипроавтопром, Промстройпроект, Сантехпроект, Союзводоканалпроект, ПромтрансНИИпроект, Промстальконструкция, Фундаментпроект, Тяжпромэлектропроект и другие; график разработки и выдачи технической документации; ведомость оборудования, машин и материалов, выделяемых управлению «Спецавтострой» на 1966 и 1967 гг. и др. В намеченных материалах по ускорению строительства в духе проводимых реформ указывалось, что «Спецавтострой» самостоятельно решает вопросы планирования производительности труда, численности работников и средней заработной платы, использования части прибыли на материальное поощрение, соцкультбыт, жилье, сам определяет наиболее рациональные формы поощрения и премирования. Однако размеры надбавок и премий тщательно оговаривались⁹⁸.

В истории строительства нового автогиганта поражает, как быстро и решительно все закрутилось вокруг Тольятти. Вести мчались, как говорят, впереди паровоза. Уже в июне 1966 г. руководители Куйбышевской области сообщали, что в районе г. Тольятти будет начато строительство крупного завода легковых автомобилей и о том, что под строительство отводятся 14 тыс. гектаров пашни, что, согласно порядку возмещения расходов колхозам и совхозам области, компенсация составит 22 млн. руб. за счет Минавтопрома и сметного строительства завода⁹⁹. Новость о том, что в сотрудничестве с ФИАТом в СССР будет развернуто строительство нового большого автозавода, взволновала всех граждан Союза. Каждый примеривал на себя, как это скажется на его положении. У многих возникла мысль, а не поехать ли на стройку и оказаться поближе к желанному личному авто.

4. Первая «притирка» подходов

Итак, на базе нового строительства в Тольятти предстояло решать проблемы сотрудничества двух экономических и общественно-политических систем, а, по большому счету, в принципе, от их решения зависели перспективы реформирования советской системы. Соглашение с ФИАТом было заключено 15 августа 1966 г. Тогда же были установлены совместные требования и методы испытаний на материалы, полуфабрикаты и комплектующие, изготавливаемые на советских заводах. За сухими строчками соглашений, постановлений, приказов, в которых говорилось о том, что казалось известно всем, не всегда возможно разглядеть сущность возникающих в этом случае противоречий. По общему признанию руководителей завода, наибольшей информативностью обладали протоколы заседаний научно-технических советов (НТС). Тут каждому предоставлялась возможность высказать свои взгляды, наблюдалось столкновение различных мнений и подходов.

К таким документам принадлежит, в частности, протокол заседания НТС Минавтопрома 26 августа 1966 г. по вопросу уточненных¹⁰⁰ предложений фирмы «ФИАТ» по строительству ВАЗа в сопоставлении с проектом Гипроавтопрома. Председательствовал на заседании министр А.М. Тарасов, докладчиком от Гипроавтопрома – главный инженер М.И. Сицинский, его «оппонентами» были Л.Е. Комаров (ЗИЛ) и Г.Е. Черномордик (МЗМА). Выступали В.Н. Поляков, только что назначенный генеральным директором строившегося завода, Ф.С. Демьянюк, А.Е. Цукерман – участник строительства ГАЗа, замминистра и работники Минавтопрома Н.И. Строкин, Е.А. Башинджагян, специалисты Госплана и других организаций и проектных институтов. Следует обратить внимание на отдельные точки зрения, выраженные в выступлениях, которые, как представляется, повлияли на строительство ВАЗа и его освоение.

Структура Генерального плана ФИАТа выглядела следующим образом: по фасаду завода проходит городская магистраль, с торцов корпусов делаются городские проезды; сам завод делится на две зоны: металлообрабатывающую и производственную; создаются секция литейных цехов и кузницы, механическая обработка, кузовное производство, центр запасных частей, корпус листовой штамповки и главный корпус производства, в котором размещается цех окраски и сборки штампованных деталей, которые поступают по конвейеру и свариваются в кузов; дальше кузов идет по сборочному конвейеру. Длина сборочного цеха – 1800 м, главного конвейера – 1400 м. Всего конвейеров – 3, каждый рассчитан на треть программы. Одновременно с ними создаются гальванический цех,

цех деталей шасси, автоматный, ремонтный. Каждая секция имеет свой инструментальный цех. Затем – площадка готовой продукции, трек для обкатки автомобилей и инженерный цех. Преимущество этого – быстрая подача деталей к рабочим местам. Цеха с наибольшим составом работающих размещались ближе к городу. Вредные производства смещались на север. Были запланированы подвалы и туннели для энергетического хозяйства и удаления отходов, естественное освещение. Между блоками корпусов – разрывы, предусматривающие возможность дальнейшего расширения. Намечалось 6 проходных, причем рабочие прямо с городского транспорта направлялись бы в проходные и бытовые помещения, находящиеся на втором этаже. С торца – конторские помещения и так – по всему фронту завода с велосипедной стоянкой(!). Грузы, поступающие автомобильным транспортом, должны были проходить по магистрали и распределяться по цехам. Рядом с прессовым участком строился железнодорожный ввод, чтобы материалы и изделия со стороны поступали на главный заводской склад, а затем на обработку и сборку.

Существенным недостатком фиатовского проекта (что и было отмечено на заседании совета) явились пересечения, где, по мнению выступавших, могли создаваться заторы, а на «глухих» пересечениях – аварии. В связи с этим вставал вопрос о **коренной переработке проекта**, но все же, главное, из чего решили исходить – не допустить разрыва главного конвейера и обеспечить перспективы для дальнейшего расширения. Один из участников совещания отмечал, что грузооборот на ВАЗе будет в 2,5 раза выше намеченного и выступал против П-и Ш-образных зданий и корпусов. Тарасов возразил, что надо делать так, как на ФИАТе: «Если сюда влезут отечественные проектирующие организации, неизвестно, куда это потянет. Поэтому не надо нарушать Генерального проекта ФИАТа». Тем не менее критику транспортного проектирования признали правильной. Решили обратить внимание итальянцев на подземные коммуникации, решить проблему пересечений путем галерей и туннелей: «Пусть они найдут правильное решение».

Представитель МЗМА обратил внимание на то, что в итальянском проекте нет ЦЗЛ (центральной заводской лаборатории). Это, по его мнению, было неприемлемо для нового завода, так как останется только конструкторская служба: «Конечно, конструкторы даже в тяжелых условиях могут сделать новое, но поставить его на производство без технологической проработки мы не сможем». Тарасов оправдывал это тем, что итальянцы в заказах на новое оборудование опираются на поставляющие фирмы. Такой опыт был в 1930-е гг., когда при проектировании ГАЗа было 50 человек, а всю технологию поставляли фирмы. Такой

же подход сейчас у ФИАТа: «Главное – это хорошо организованное производство, а не «Мюр и Мерилиз» (дореволюционный ЦУМ, где можно было найти все), как на ЗИЛе».

Работник Минавтопрома Е.А. Башинджагян указывал, что инженерный корпус в итальянском проекте не удовлетворяет требованиям, и надо увеличить мощности по испытанию машин и усилить службы исследовательского порядка, главного технолога, главного металлурга и главного конструктора. Но, говорил он, – без общей ломки проекта, ибо лоскутные решения поломают весь строй завода. «Складское хозяйство у итальянцев мало, заложены небольшие склады. Советская практика говорит, что нужно иметь большие. Мы не можем хранить оборудование под открытым небом, необходимо, чтобы оно находилось в тепле и защищено от осадков. Однако трудно будет объяснить фирме, почему нам нужны склады мобилизационного резерва». Здесь Е.А. Башинджагян был прав, указывая на одну из особенностей советского хозяйства.

Одобрение нашло большее количество метров, приходящихся на каждого человека, высота сооружений, которые рассматривались как показатель прогресса и роста культуры труда. Говорили о том, что отечественные заводы страшно зажаты, а генеральный план Гипроавтопрома предусматривает слишком много корпусов. Ф.С. Демьянюк выступил в его защиту: «Это у итальянцев тепло. Им пересечения и перевалка грузов – не проблема». В то же время резервные площади считал необходимым сохранить, ибо переходы на другую модель всегда составляют проблему и очень дорого стоят: «Смотрите, как мучается ЗИЛ. А когда в производстве старая и новая модель, неизбежно происходит перенапряжение литейного, прессового, инструментального производства... Хорошо эту задачу решил МЗМА». Главное, однако, говорил Демьянюк, не допустить, как у нас, проектирования годами, ибо задержка даже на год оборачивается огромными убытками.

Реагируя на это, Тарасов «прошелся» по отечественным проектам: «Что вы нам опять рисуете эти собачники! Мы теперь хотим, как на Западе... Завод должен быть показательным для всех других». Столовые, говорил он, нужны большие, а у нас – забегаловки... Мы же с Косыгиным договорились, что будем делать лучше по условиям труда... Говорим об этом много, а как до дела – опять то же самое».

Строительство жилого массива предусматривалось на расстоянии 10 км от производственных корпусов. Отмечалось при этом, что направление ветров – неприятное, нельзя ли в связи с этим развернуть завод, но, поскольку привязка к местности уже была произведена, констатировалось, что связать завод и город рельефом местности не удалось.

Большое внимание уделялось экономической эффективности нового завода по сравнению с советскими. Основные фонды завода по итальянскому проекту в пересчете на рубли должны были составить 552 миллиона (для сравнения: МЗМА – всего 58 млн. руб.), хотя говорилось, что при нашем строительстве проект будет стоить дороже на 20–30%. Представитель ЗИЛа отмечал завышение стоимостей в итальянском проекте по сравнению с МЗМА, с ценами на отечественное оборудование (прессы, автоматические линии и др.). Количество рабочих на ВАЗе предусматривалось 43 650 (МЗМА – 13 380). Главное, однако, говорили выступавшие, это производительность. Она на ВАЗе будет 20 тыс. руб. в год, тогда как на МЗМА – 12 тыс. на одного работающего.

Ю.В. Барановский, представитель НИИТавтопрома, говорил, что они рассматривали несколько проектов строительства по показателям технологии и организации производства: МЗМА, Ижевского, Уфимского заводов и др. Получалось, что показатели ФИАТа выше на 10–20% отечественных проектных данных, и вдвое выше, чем показатели, достигнутые отечественными заводами. «Итальянский проект направлен на высокий уровень автоматизации, хотя к этому вопросу надо подходить осторожно, не надо доверять рекламе иностранцев. Ознакомление с их заводами на практике показывает, что на деле далеко не все автоматизировано. Много рабочих, которые страхуют или подправляют детали. К автоматической сборке тоже следует подходить осторожно. Англичане, например, считают, нерациональной автоматическую сборку. На самом деле у них конвейер, который заставляет работать в более быстром ритме. В проекте ФИАТа нет производства литья по выплавляемым моделям».

Тарасов: «У них такого производства нет, они заменяются порошковой металлургией. К сожалению, они показывают нам не все. Они имеют патент и делают прецизную сварку (сварка из точной металлической ленты или листа) без коробления и деформаций».

Барановский: «У нас другая технология. По той, которая действует на ГАЗе, нужно иметь цех на 6 тыс. т литья».

Тарасов: «Будем ставить вопрос перед итальянцами».

Барановский: «Ничего нет о металлокерамике».

Тарасов: «Это они хитрят. Они стараются снять с автомата готовую деталь. Кстати, это не их технология, а американская, английская, немецкая».

Как и следовало ожидать, в центре внимания оказался вопрос о новом оборудовании для завода, поставках узлов и деталей. Все говорили, что для нового завода необходимо хорошее и качественное оборудование, большая точность, что на отечественной базе обеспечить невозможно. По итальянскому проекту

предусматривалась закупка оборудования на Западе на сумму 550 млн. долларов. Это казалось неприемлемым. Многие выступавшие говорили, что много второстепенного, что многое производится на отечественных заводах. В частности, по производству коробок передач цифра в проекте чрезвычайно завышена. Тарасов отвечал, что сами будем устанавливать количество необходимых деталей из-за границы. При этом, однако, спрашивал, зачем мы заключаем договор с иностранной фирмой? На ФИАТе 80% оборудования американское, прессы из ФРГ типа «Шулер» или «Инноченти». Поэтому заключить договор, значит, – получить все лучшее в мире. «У них все соединено с современным подготовительным производством, а мы опять начинаем подводить к нашим старым обновлениям, что вроде именно так должно быть». Даже в Госплане, говорил он, сегодня борются за то, чтобы исключить понятие «нестандартное оборудование», которое возникло потому, что министерства стараются не делать у себя отдельные виды изделий.

– Нельзя все это запускать в новый завод... Нельзя закладывать элементы кустарщины. Нужно добиться, – говорил Тарасов, – чтобы ФИАТ обеспечивал нам современное оборудование без закупки лицензий. Отмечалось, что в итальянском проекте много мелких деталей, которые нельзя делать на автоматических линиях, лучше на многопозиционных агрегатных станках, как на «Фольксвагене». При этом будет легче перестраиваться на другую модель.

В то же время, говорил А.Е. Цукерман, хотя отечественные станкостроители и уверяют, что сумеют обеспечить заказы, он уверен, что в предстоящей пятилетке это не получится и придется их покупать. При этом нельзя допускать, чтобы одно делал для себя, другое для экспорта, как установилось на советских заводах.

Е.А. Башинджагян указывал, что все современные заводы имеют 11% покупного инструмента со стороны. У нас же в пятилетие рассчитывать на получение инструмента не приходится. Поэтому предлагал организовать на ВАЗе производство инструмента и 75% нестандартного оборудования. Иначе, предупреждал он, сроки пуска не будут выдержаны. «В хрущевский период не удалось создать специализированные мощности, а сегодня положение еще тяжелее». Предлагал также включить в проект строительство при заводе станции технического обслуживания.

Зам. министра Н.И. Строкин возразил, что этого включать в проект ВАЗа не следует. Может быть, попытаться организовать отдельно такое производство в пределах области, а СТО строить в Куйбышеве.

Представитель Госплана предупреждал, что итальянцы не дадут тех решений, которые необходимы, хотя и надо принимать меры, чтобы их иметь. Но нужно воздержаться от того, чтобы навязывать итальянцам наши решения. Мы, ведь, практического опыта по такому крупному производству легковых автомобилей не имеем. Наш предел – 80 тыс. микролитражек.

Тарасов: «Нам нужно побольше у них выжать. У них возможностей больше. Они везде бывают. У них многое делается проще». В то же время призвал при предъявлении требований придерживаться чувства меры. Сначала, мол, запросили проект завода на 300 тыс. авто, затем добавили 200 тыс., а теперь 600 тыс. «Некоторые хотят миллион. Хочу остудить горячие головы». Он имел в виду, что «горячие головы» плохо представляют, какая цепочка изменений в связи с этим будет необходима. Понадобится отдельный завод по двигателям и многое другое.

Говорили о том, что уже намечен цикл заводов смежных производств и подготавливаются предложения о выдаче заказов всем министерствам, которые будут поставлять комплектующие изделия. В части подшипников решили ограничиться пока существующими заводами. Высказывались сомнения по поводу одновременного запуска второй модели микролитражки, которое, дескать, разорвет новый завод пополам.

Представитель Гипроавтопрома говорил о лакокрасочных материалах. Того, что заложено по проекту ФИАТа, в СССР нет. Сначала они, конечно, поставят, а что потом? Несколько лучше ситуация на МЗМА.

Тарасов: «Надо тщательно проверить, а то останемся у разбитого корыта».

Строкин: «Уже сейчас мы закладываем электрофорез для ЗИЛа и ГАЗа. Но это для кузовов, а речь идет о колесах, что совсем другое дело. Министерству химии уже сейчас необходимо вступить в контакт с ФИАТом. Выяснить, где можно ориентироваться на их, а где нужно будет производить собственные материалы».

Тарасов: «Минхимпром получает на пятилетку 12 млрд. руб. капложений. Пусть поломают головы. Надо лишь правильно поставить проблему и контролировать. Лишь бы самим не запутаться, какие нужны краски и масла. Будет принято постановление Совета Министров, касающееся всех смежников».

В конечном счете, стали раздаваться голоса: что это мы всё частности обсуждаем, на данном этапе от нас этого не требуется, – на ФИАТе нас ждут с решением: одобряем ли мы в целом идею проекта или нет. В.Н. Поляков сказал главное: «В отличие от ФИАТа наш завод должен работать в специфических условиях Советского Союза. Без учета этого он не будет работать. Мы должны

принять решение, которое позволит нам шагнуть в ногу с ФИАТом, а не плестись в хвосте. Поэтому надо в целом одобрить план, устранив недостатки, которые есть в проекте. При этом мы должны учесть опыт, накопленный на ЗИЛе и ГАЗе, то, что сегодня вызвано жизнью.

Подводя итог обсуждению, Тарасов сказал, что в основном представленный ФИАТом генплан все, видимо, одобряют, хотя еще и не все решено. Неприемлемо то, что предлагается в Гипроавтопроме. Все эти его «въездные ворота, входные двери создают сквозняки, рабочие простуживаются. В больших корпусах это исключено». Конечно, говорил он, технология ФИАТом представлена сейчас схематично, о том, какой она будет в цехах, трудно судить. Остальное можно учесть при окончательном составлении технического проекта, который будет представлен в марте 1967 г. Выбор оборудования, действительно, имеет первостепенное значение, говорил Тарасов, «но нужно иметь в виду, что в Америке у нас нет кредитов, хотя они и сказали, что не будут возражать против поставок. Получить хотя бы минимальное количество. С ФРГ такое же положение. Впрочем, нам предоставлено валюты 50 млн. на страны, с которыми мы не имеем кредитных соглашений. Подходить к их трате нужно очень осторожно. С Англией и Францией положение легче, кредиты есть... Основная задача сейчас в том, чтобы как можно быстрее получить техническую документацию. Привязка к местности сделана. Стройплощадка изумительная. Теперь дело за нами... Нам на месте предстоит принимать смелые решения без оглядки на бюрократическую волокиту. После представления технического проекта будем делать свои проекты с проектными институтами и субподрядными организациями»¹⁰¹.

5. В.Н. Поляков и его команда

12 августа 1966 г. приказом министра В.Н.Поляков, оставаясь в ранге его заместителя, был назначен руководить созданием автомобильного гиганта на Волге, а 8 сентября утвержден на заседании Совета Министров СССР. Тем самым еще раз подчеркивалась значимость завода для экономики страны. Предполагалось, что с высоты такого положения Полякову легче будет согласовывать решения, «выбивать» необходимые средства и ресурсы. Нужна была фигура, соответствующая масштабу поставленных задач. Сам пост директора – генеральный – был внове для руководителей предприятий. По свидетельству самого Виктора Николаевича, он сам напросился руководить новым заводом. Сказывался дух времени. Увлекла идея сделать хороший и качественный, поистине

народный автомобиль. Привлекала также ориентация завода не на вчерашний, а на сегодняшний и даже завтрашний день автомобилестроения.

О Полякове написано много. Главным образом, это воспоминания тех, кто работал под его руководством, кто по жизни соприкасался с автомобильной отраслью. В отличие от других заводов, историку сразу бросается в глаза огромное количество мемуаров о первом директоре, о других первопроходцах ВАЗа, о первых шагах завода. Обычно – это свидетельство причастности к большим свершениям, как это и было в действительности.

В общем и целом воспоминания сходятся в описании свойств характера и личности Полякова. Можно с уверенностью сказать, что в ней были сконцентрированы лучшие качества советских руководителей, о которых сегодня как-то не принято говорить: широта мышления, глубокие знания особенностей производства, системный подход к решению задачи, требовательность и настойчивость в ее достижении, невзирая ни на какие трудности, преданность делу всей жизни, полная самоотдача.

Одно время в нашей литературе эти методы руководства осуждались как «силовые», «нажимные», «административные». Однако трудно представить себе любого руководителя в любой стране, который бы к ним не прибегал, борясь с безответственностью, расхлябанностью, разгильдяйством, неумением организовать дело и прочими неполадками, которых всегда немало на производстве, а на советском – особенно.

В то же время Поляков стремился, как он сам свидетельствовал, «в максимальной степени сохранить положительный опыт социализма», выразившийся в «соблюдении тех моральных принципов, которые отличают социалистическое общество от капиталистического»¹⁰². У Полякова, как правило, не было сомнений в правильности принятых партией решений, в ее руководящей и направляющей роли. Поэтому он считал своим долгом безоговорочно их исполнять, требовал того же от подчиненных, что тоже было типичным свойством советских руководителей. Отсюда же – выработанное годами небрежение к материальному благополучию, к стабильности положения и другим сторонам жизни людей, вызванным объективными изменениями в обществе. «Деньги только портят человека» – не раз говорил Поляков, считая, что все, как и он, должны руководствоваться осознанием своего долга, готовностью довольствоваться малым, к преодолению больших трудностей, стойко переносить всевозможные лишения. Поэтому общее мнение всех, кто работал на ВАЗе: зарплаты на нем не соответствовали напряжению и трудовым усилиям. О последствиях этого еще будет сказано.

Жизненный путь Полякова к тому моменту, когда он был назначен директором, мало чем отличался от биографий других тогдашних руководителей производства, может быть, только своим социальным происхождением. Он родился в 1915 г. в семье служащих, что в советское время при вступлении в жизнь (конец 1920-х – начало 1930-х гг.) создавало определенные трудности. Для успешной карьеры нужны были рабоче-крестьянское прошлое, работа на производстве. Молодой Поляков выбрал автодело, закончил ФЗУ автотранспортного профиля, работал автослесарем. В 1938 г. с отличием закончил вечернее отделение МАДИ. Был призван в армию на один год, но военная служба, по его словам, растянулась на 8 лет. В годы войны служил в авторемонтных частях, был командиром автобатальона. После демобилизации поступил на МЗМА, где работал семнадцать лет и прошел путь от рядового инженера до директора. Возглавлял завод с 1958 по 1963 гг.

Это был довольно-таки успешный, по советским меркам, период в работе предприятия. Была освоена 402 модель «Москвича», потом 407, – популярные на то время автомобили. Жизнь в те годы, вспоминал Поляков, сама давала порой жесткие, порой поучительные уроки. Работая на заводе, неоднократно выезжал в зарубежные командировки для ознакомления с состоянием легкового автостроения в других странах, в том числе на фирмах «Рено» и «ФИАТ», получил о них достаточное представление.

Поляков не мог не попасть «в обойму» министра автомобильной промышленности А.М. Тарасова, который сам какое-то время возглавлял МЗМА. У Полякова же впечатления о Тарасове были самые восторженные, несмотря на то, что тот, в отличие от Полякова, любил «заложить за галстук». Тарасов, по его словам, «гораздо глубже вникал в вопросы автомобилестроения, чем мы все, окружающие». У Тарасова, видимо, в свою очередь, было не менее благоприятное впечатление о способностях Полякова как руководителя, и он выдвинул его своим заместителем, взяв из расформированного Московского совнархоза, который некоторое время возглавлял Поляков.

Конечно, от личности директора, как уже говорилось, зависело многое. Но для успешной реализации дела нужна была еще команда единомышленников – костяк руководящих кадров нового завода. И здесь уместно привести свидетельства о том, как он складывался, какие требования к нему предъявлялись. Сам Поляков говорил, что ему нужен был сплоченный коллектив, беззаветно преданный делу, люди честные, объединенные одним желанием – «выполнить огромную задачу, которая была поставлена страной, и, как ни хитри, история есть история, – партией». Нужна была группа руководителей, которая готова

бросить все, что до этого было накоплено: квартиры, опыт, должности, зарплату ради чего-то нового, более прогрессивного, благородного дела¹⁰³. Отсюда же – установка на постоянный напряженный труд: «Любой медленный, вялый труд рождает слабых людей. От суровых, тяжелых условий вырабатываются сильные характеры, появляются сильные люди».

Первым шагом Полякова стал подбор кадров из числа единомышленников в министерстве и главках. Ими стали начальник «Электроприбора» А.А. Житков, «Автодвигателя» – Е.А. Башинджагян. Житков вспоминал, что они с Поляковым не раз обсуждали решение о строительстве нового завода, вместе были в мае 1966 г. на площадке в Тольятти. Так что, к моменту приглашения Житков, как говорится, «созрел» и согласился быть заместителем директора по производственной части.

Башинджагян, которого Тарасов «выдернул» с Ярославского завода, был и раньше знаком Полякову. Первые впечатления Башинджагяна о нем были не слишком благоприятными: суховат, не склонен ни к каким отвлечениям, требует от всех приглашенных коротких минутных выступлений, концентрированно определяющих суть Дела. Даже привязанности чисто человеческого свойства им скрывались и подчинялись все тому же Делу, которое с самого начала его буквально узурпировало.

В один из летних дней 1966 г. Башинджагяна вызвал Тарасов и предложил стать инженерно-техническим директором, ответственным за производство моторов на новом заводе. Заниматься «рефлексией», вспоминал Башинджагян, было некогда, и уже на следующий день он засел вместе с Поляковым за составление программы первоочередных работ. Привлекли, указывал Башинджагян, также работников системы Минавтопрома А.Е. Цукермана и Д.Д. Стахеева – многоопытных технологов старой школы автостроения¹⁰⁴.

Назначенный главным механиком завода будущий генеральный директор ВАЗа В.И. Исаков до того 23 года отработал на Горьковском автозаводе. Учился по вечерам – в заводском техникуме, политехническом институте, стал заместителем начальника цеха. О новом автомобильном гиганте вычитал из газет, но не придавал этому значения. К тому времени, вспоминал он, у нас был свой, очень патриотичный коллектив, сильны традиции, устои. В Горьком были глубокие корни, семья, квартира, круг общения. Будучи приглашен в Москву для анализа фиатовских предложений, Исаков сразу обратил внимание, что в итальянском проекте отсутствуют развитые инструментальные службы, ремонтные и вспомогательные (У ФИАТа они были разбросаны по мелким фирмам). Благодаря Исакову, в уточненных предложениях для ФИАТа появилось название «корпус вспо-

могательных цехов» – КВЦ. Это сразу же привлекло внимание к личности Исакова. Как он писал позднее: «Вызывают в министерство к Тарасову. За маленьким столиком сам Тарасов, его заместители В.Н. Поляков и М.С. Горев. Предложили перейти главным механиком на ВАЗ. Никаких обещаний, посулов. Положа руку на сердце, был уверен, что никуда не поеду. Но пришел приказ: «откомандировать в распоряжение министерства в порядке перевода т. Исакова...» В конце концов, сказал жене: «Чего нам бояться? Попробуем... Такая возможность – участие в большом деле, эпохальном для страны, бывает раз в жизни»¹⁰⁵. Естественно, что Исакову вскоре предстояло стать «хозяином» КВЦ.

Среди первых назначений руководить новым заводом был А.С. Евсеев. Он был главным металлургом НИИТавтопрома, лауреатом Ленинской премии за разработку новых формовочных линий, защитил кандидатскую и докторскую диссертации. Но захваченный идеями строительства нового завода немедленно согласился на предложение Полякова стать главным металлургом ВАЗа.

С Горьковского автозавода был привлечен В.С. Соловьев, у которого, по воспоминаниям очевидцев, была «светлая голова и гигантское видение автомобиля в комплексе». Он был назначен главным конструктором. За ним потянулись назначенный его заместителем Б.С. Пospelов и другие молодые «ребята» из конструкторского отдела.

Начальником управления капитального промышленного строительства (ПромУКС) стал В.В. Перцев, уговоренный Поляковым при участии Куйбышевского обкома. С.П. Поликарпов – один из команды тольяттинских «толкачей», руководитель Куйбышевского отделения Промстройпроекта, – был назначен на должность замдиректора по строительству. На его долю выпало создать «заводскую группу» непосредственного проектирования строительства производственных сооружений, его согласование с общей схемой фиатовского проекта.

С Куйбышевского авиационного завода был рекомендован заместителем директора по кадрам Н.Ф. Пастухов. За первыми назначениями последовали и другие, которым во многом способствовал выбор Полякова. После долгого «уламывания» с Заволжского моторного был переведен на ВАЗ А.И. Гречухин. С Ярославского завода по настоянию Башинджагяна были приглашены М.Н. Фаршатов – будущий технический директор АвтоВАЗа, о котором на заводе, как и о Полякове, слагались легенды, О.Г. Обловацкий, А.В. Николаев, которым вскоре предназначено работать по приемке оборудования в Италии, а потом налаживать его освоение на ВАЗе.

Н.М. Головкин вспоминал: «Приехали в Ярославль Тарасов, Поляков отбирать специалистов в Тольятти. Сразу поименно говорили о 10 кандидатурах... Поля-

ков сказал, а еще прошу позвать Головку». Оказывается еще в Турине Е.А. Башинджагян и М.Н. Фаршатов написали ему записку: «Надо обязательно взять этого парня»¹⁰⁶.

Четвертый десяток лет работал на ГАЗе Н.И. Летчфорд, считал что уж его-то новый завод не коснется. «Своих сложностей хватало, искать другую планиду поздновато было». Поэтому, когда приехал Поляков вербовать кадры, отказался наотрез, «даже из головы выбросил». Не тут-то было! Вызвали в Москву, в министерство по делам металлургии. «Вот и ладненько!». Повели к Полякову. «Чем он меня взял? – спрашивал себя Николай Иосифович. – Серьезно и доверительно рассказал, что это будет за завод и что за условия итальянцы выдвинули». Нам, говорил Поляков, нужен специалист по материалам, «знаю, что вы металлург. Но ведь и автомобиль на 80% из металла состоит». В конечном счете, Летчфорд согласился. «Только, вы знаете, что я беспартийный? Мой дед с самыми первыми паровозами для России из Англии приплыл... некоторых товарищей и в недавнюю пору этот факт моей биографии очень интересовал...» – «А меня это не беспокоит», – отвечал Поляков¹⁰⁷. Так завод приобрел одного из ведущих специалистов по металлургии.

В отличие от Исакова и Летчфорда, будущий генеральный директор АвтоВАЗа В.В. Каданников был тогда начальником прессового участка на ГАЗе. Его воспоминания помогают понять психологию молодых специалистов, стремившихся на ВАЗ. Услышав весть, что на Волжском автозаводе большое дело раскручивается и что некоторые уже подались туда, Каданников, как он писал, «завелся», сам заявился в Москву к Полякову. «Помню, – вспоминал он, – взгляд изучающий, пронзительный». В ответ на желание работать на новом заводе:

– Вы, может, не очень хотите? Что-нибудь... выгадываете?

– Какая там выгода? Просто желание есть. А так чего бы я приперся к вам из Горького?

– Ладно, идите, подождите в коридоре.

Тем временем Поляков уже давал указание печатать приказ о переводе Каданникова на должность заместителя начальника цеха на ВАЗе с оформлением выездного дела в Италию.

Фиатовским проектом не предусматривалось создание на заводе мощного энергетического хозяйства, но по советским стандартам оно было обязательным. По рекомендации А.Е. Цукермана руководить его созданием был назначен В.А. Деханов, вызванный со строительства Токтогульской ГЭС в Киргизии.

Так, по цепочке, складывались первые кадры руководителей, стоявшие у истоков истории ВАЗа. Процесс отбора самых лучших, соответствующих Делу спе-

циалистов, продолжался и в последующие годы, и каждый раз была видна рука Полякова или его команды, которой он доверял.

С МЗМА и ЗИЛа уговорить людей было трудно, крепко держались за Москву и московскую прописку. Ядро конструкторских, технологических служб завода составили в основном выходцы с ГАЗа. Среди механиков, специалистов по двигателю, легко было выделить выходцев с Ярославля, Заволжского моторного завода.

Особого разговора заслуживает назначение руководителей экономических служб завода, состоявшееся несколько позже, когда уже обозначились контуры автогиганта и встал вопрос о том, на каких экономических основах будет работать новый завод, как они будут сопрягаться с проводимыми реформами. Здесь привлекает внимание история с назначением зам. директора по экономике и планированию П.М. Кацуры, его единомышленника и преемника А.И. Ясинского и других специалистов. В русле проводимых в середине 1960-х гг. реформ была создана научно-исследовательская экономическая лаборатория Минавтопрома в Минске. В связи со строительством завода в Тольятти ее подключили к тематике ВАЗа. Как свидетельствовал позднее Ясинский, в 1968 г. им была составлена записка, направленная на имя Полякова и Кацуры, который в то время работал зам. начальника планово-экономического управления Минавтопрома.

В записке предлагалось сделать ВАЗ мотором для внедрения новых методов организации и управления, содержалась идея создания на основе завода объединения, нечто вроде западного концерна, с включением в него предприятий не только Минавтопрома, но и других министерств. Записку оставили без последствий, отнеслись довольно кисло, сочли определенным завихрением, – жаловался Ясинский. «Однако кое-кто, оказывается, запомнил».

В один из дней П.М. Кацура вызвал к себе минчан:

– Хлопцы, Поляков предлагает мне перейти его заместителем на Волжский автозавод. Черт его знает, что делать?..

А из меня как всплеск, вспоминал Ясинский:

– Петр Макарович, это же последний шанс в жизни... Посмотрите, какая обстановка в стране – глухота и мрак, рассвета пока не видно. Считаю, что это единственный в обозримости объект, где можно для души и от души потрудиться. Что-то создать с самого начала. И довести до конца.

– Вот сами бы и пошли.

– А у меня никаких сомнений нет, что я там буду работать¹⁰⁸.

Так определились судьбы Кацуры, Ясинского и других экономистов вазовской школы. Следует заметить, что должность заместителя по экономике не бы-

ла предусмотрена штатным заводским расписанием, и Полякову стоило немалых усилий, чтобы ее добиться¹⁰⁹.

Он был убежденным сторонником западных, более эффективных методов организации труда. Нам, говорил он, надо научиться работать по-новому, опираясь на западный опыт. Но как привить это на отечественную почву, не имея экономического образования, не знал. Поэтому новым экономическим службам была предоставлена относительная самостоятельность для предстоящей большой работы. Приходилось самим налаживать контакты с огромным количеством министерств и ведомств, постоянно находясь под прессом многочисленных постановлений и инструкций, угрозы попасть под криминальную статью за перерасход средств, «своевольничанье». Но все же под эгидой объекта особого государственного значения, под крылом высоких покровителей им позволялось больше, чем другим.

Вообще, вопрос о том, насколько позволял В.Н. Поляков проявлять самостоятельность и инициативу в решении производственных и прочих задач – довольно острый. Как-то на одной из встреч с ветеранами завода, когда об этом зашла речь, раздался дружный смех. В самом деле, при изучении заводских материалов обращает внимание, как много даже самых мелких вопросов, решение которых вполне могло быть доверено «команде» или идти «по инстанции», Поляков замыкал на себя. В то же время он приветствовал и самостоятельные шаги, направленные на совершенствование производства, налаживание связей, как по горизонтали, так и по вертикали, но не дай Бог, если они приходили в противоречие с его представлениями о том, что и как нужно делать.

Глава 2. РОЖДЕНИЕ ВОЛЖСКОГО АВТОГИГАНТА

1. Развертывание строительства завода

В случае с Тольятти все происходило параллельно: проектирование, сооружение, обеспечение поставок оборудования, как отечественного, так и зарубежного, его освоение, формирование заводского коллектива, обучение кадров внутри страны и за границей, строительство нового города автостроителей, его благоустройство и многое другое. И, как было свойственно советским стройкам, образовались своего рода «ударные направления», а главнокомандующим был В.Н. Поляков, поспевающий везде и всюду в зависимости от срочности дел, которые вершились и в Москве, на уровне высших и центральных органов, министерств и ведомств, и на предприятиях, разбросанных по всему Союзу, и в Турине, где согласовывались вопросы поставок нового современного оборудования, и в странах СЭВ, где решались проблемы кооперации в производстве комплектующих изделий для ВАЗа, и на строительной площадке в Тольятти.

Везде были видны усилия Полякова и его команды. Всё происходило почти одновременно и описать, как это было, довольно трудно. И всё же можно попытаться представить, как обстояли дела на различных участках. Несомненно, эпицентр событий постепенно смещался в Тольятти, где шаг за шагом поднимались контуры будущего автогиганта. Более того, туда, на место, все чаще выезжали различные комиссии, проводились выездные заседания с участием представителей различных министерств и ведомств. Неоднократно бывали в Тольятти высшие руководители партии и государства, специально назначенные кураторы из Отдела машиностроения ЦК КПСС В.С. Фролов и А.И. Вольский.

Ввиду исключительной важности объекта, неоднократно принимались решения на высшем уровне: «О мерах по развертыванию строительства Волжского автозавода», «О дальнейшем развитии Волжского автозавода», «О завершении строительства Волжского автозавода» и т.д. Но не следует думать, что везде и во всем строительстве автогиганта была «зеленая улица». Поляков впоследствии признавался Каданникову, что в районе Садового кольца «...я эту Москву... на пузе раза три оползал, пока что-нибудь получил»¹¹⁰.

Наверное, в истории СССР не было еще строек такого масштаба. Многие участники сравнивали то, что происходило на строительной площадке, с симфонией. Правда, эта симфония творилась тут же, на месте, и не всегда была благозвучной. О том, как разворачивалось строительство, рассказывают воспоминания

нения начальника крупнейшего в СССР строительного треста Н.Ф. Семизорова¹¹¹. Несмотря на довольно значительные возможности Куйбышевгидростроя (КГС), было ясно, что для выполнения поставленной задачи их необходимо увеличить в несколько раз. Для того чтобы лучше представить, что нужно будет создать, специалисты КГС побывали в Италии на заводах в Мирафиори, Карманьоле, Ривальто.

Производственная база для строительства создавалась практически заново. Первым шагом стала организационная перестройка Куйбышевгидростроя и производственных подразделений Минмонтажспецстроя. Дополнительно было образовано восемь трестов, главным из которых на возведении объекта становился «Автозаводстрой», включающий тресты Промстрой-1, Промстрой-2 и т.д., занимавшиеся сооружением цехов. Для строительства нового города – тресты Жилстрой-1, Жилстрой-2 и др. Были построены новые и расширены существовавшие заводы по производству бетона и железобетона. В короткие сроки был возведен завод панельного домостроения для строительства жилых кварталов, заводы по производству мозаичной плитки, керамзита, металлических конструкций.

Впервые в советской практике было решено проектировать и строить параллельно. Со времени сталинских пятилеток работа по проектированию напоминала хождение по минным полям. Малейшая ошибка, приводящая к задержке строительства, могла привести к весьма крутым последствиям. Поляков был настроен на быстрое реагирование, вспоминал Я.Н. Жуков, и работа над проектами длилась не месяцами, счет шел буквально на дни. На Полякова ложилась громадная ответственность. В проектировании принимало участие около 70 организаций, и главная нагрузка падала на институт «Промстройпроект», которому выпало улаживать с итальянцами детали возведения корпусов. ФИАТ предлагал лишь общие схемы, и в процессе их конкретизации возникали серьезные разногласия. В конечном счете, технический проект, составленный ФИАТом совместно с советскими специалистами, был утвержден правительством СССР в июле 1967 г. Эти 300 томов, как считали работники завода, воплощали в себе самые современные достижения мировой автомобильной промышленности.

Своевременное представление технической документации позволило задолго еще до утверждения принятия технического проекта ВАЗа развернуть на базе прибывающей отовсюду техники работы по сооружению основных цехов завода, источников энерго- и водоснабжения, очистных сооружений и дорог. Чтобы заинтересовать людей ехать на строительство ВАЗа, Тольятти обеспечивалось улучшенным снабжением по линии Минторга СССР. Вот, например, список дефицитных в стране продовольственных и промышленных товаров, допол-

нительно выделенных городу на 1967 г.: мясопродуктов – 3 тыс. т, яиц – 10 млн. шт., сельди жирной 500 т, частиковых рыб – 1 тыс. т, кетовой икры – 500 кг, осетровой 400 кг, семги – 2 т, балыка – 2 т, крабов – 10 туб., рыбы осетровой свежемороженой – 5 т, рыбных консервов – 1000 туб., кондитерских изделий – 500 т, минеральной воды – 1 млн. бут., апельсинов – 500 т, арбузов – 1000 т, яблок зимних – 500 т, риса – 600 т, крупы гречневой – 600 т, кофе растворимого – 2 т, коньяка – 2500 дкл, шампанского – 2500 дкл, хлопчатобумажных тканей – на 500 тыс. руб., шерстяных – на 1 млн. руб., шелковых тканей – на 500 тыс. руб., трикотажных изделий – на 1,5 млн. руб., меховых изделий (пальто и шапок) – на 200 тыс. руб., обуви – на 2 млн. руб., стиральных машин – 1500 шт., холодильников – 1500, мебели – на 1,5 млн. руб., посуды – на 250 тыс. руб., пухо-перовых изделий – на 100 тыс. руб., телевизоров – 2000 шт., автомобилей «Волга» – 25, «Москвич» – 100, «Запорожец» – 100, мотоциклов тяжелых – 300, радиоприемников – 3 тыс. штук¹¹². Приведенный список хорошо показывает, как жили люди в то время, чего явно не хватало и что приходилось добывать с бою в огромных и злых очередях.

В июне 1967 г. по поручению А.Н. Косыгина в Тольятти выехала внушительная делегация во главе с зампредсовмина В.Э. Дымшицем, в составе которой были министры П.С. Непорожний, А.М. Тарасов, зав. отделом ЦК КПСС В.С. Фролов, председатель правления Стройбанка С.З. Гинзбург. В представленном главе правительства докладе давалась следующая картина развертывания строительства (см. табл. 3)¹¹³:

Таблица 3

**Освоение капиталовложений в строительстве ВАЗа
в январе-мае 1967 г. (млн. руб.)**

Генподрядчик	План на 1967 г.	План 5 мес. 1967 г.	Выполнено на 1 июня
Министерство энергетики и электрификации СССР	74,79	18,0	19,3
Министерство транспортного строительства СССР	16,4	3,5	4,05
Министерство газовой промышленности СССР	3,87	0,7	0,69
ИТОГО	95,06	22,2	24,04

По таблице видно, как стремительно разворачивалось строительство. На вазовской стройке работало уже 12 тыс. человек, из 23 тысяч, которыми располагал Куйбышевгидрострой. Н.Ф. Семизоров в своих воспоминаниях высоко оценивал индустриальное обеспечение строительства. Действительно, поставлено было: грузовых и специализированных автомобилей – 1899, экскаваторов – 159, бульдозеров – 145, скреперов – 54, башенных и передвижных кранов – 189. Однако, как представляется, оно было все-таки недостаточным, и на строительстве объектов ВАЗа доля тяжелого ручного труда оставалась значительно высокой.

Стали обозначаться и другие проблемы, получившие отражение в докладе комиссии главе правительства А.Н. Косыгину.

По расчетам Минавтопрома, которые были наиболее реалистическими, сметная стоимость строительства нового завода и города должна была составить уже 1,4 млрд. руб., а не 1 млрд., как предполагалось по плану, из них 960 млн. руб. – строительно-монтажные работы, хотя, как отмечалось, объемы строительства потребуют неоднократного уточнения по годам. Для того чтобы выполнить намеченные сроки пуска завода, уже в 1968 г. предстояло выполнить объем работ на 300 млн. руб., т.е. в 3 раза больше, чем в 1967 г. Совершенно нетерпимым оценивалось строительство без чертежей на фундаменты под оборудование, так как оно неизбежно ведет к значительным дополнительным работам и удорожанию строительства против утвержденной сметной стоимости.

Резкую отповедь вызвал расчет потребности в строительных рабочих на 1968 г. в числе 75 тыс. человек, который сделан не по графику, а чисто арифметически, без учета максимальной механизации и использования большой техники. Более того, указывалось, что если привлечь такое количество рабочих, то это вызовет непреодолимые трудности с обеспечением их жильем и неизбежно затормозит строительство.

Не были проработаны вопросы об очередности, системе управления строительством, создании специализированных участков. Констатировалось, что строительство основных цехов начато при неготовности производственной базы. Очень много трудностей возникало при составлении сетевых графиков, не удалось реализовать идею использовать для этой цели ЭВМ.

Возникли трудности в снабжении стройки бетоном, раствором, железобетоном и другими материалами, строительной техникой. По мере того как разворачивались масштабы строительства, оно, как нередко бывало на советских стройках, стало «вязнуть» по причине недостатка строительных материалов, техники, недофинансирования, нехватки рабочих рук, организационных нестыковок, не-

равномерности работ по отдельным строительным объектам, недоделок. Как крайне серьезное оценивалось положение с земляными работами, возникло опасение насчет просадочных грунтов на стройплощадке. Неблагоприятные погодные условия также никак не учитывались в плановых расчетах: морозы, дожди, грязь, пыль, жара и т.д. В случае обильных дождей опасались неравномерной просадки фундаментов и цехов.

Особенные трудности в строительстве пришлось на 1968 г. Зима была тогда очень холодной. План года по производственным объектам не был выполнен. Между тем, по расчетам Минавтопрома на 1969 г. для соблюдения графика строительства требовалось уже 565 млн. руб. капиталовложений, тогда как по выделенным лимитам было только 267 млн. руб. Эти цифры позволяют судить о размерах недофинансирования. Наибольшее отставание наблюдалось в городском строительстве, где план 1968 г. был выполнен только на 17%.

Срывалось строительство культурных и бытовых объектов. Говорилось о том, что это не даст возможности обеспечить прибывающих на ВАЗ людей жилплощадью, возникнут затруднения с привлечением рабочей силы и освоением вводимых мощностей. Госплан выделил на гражданское строительство 50 млн. руб., в то время как для выполнения плана было необходимо 100-113 миллионов¹¹⁴. Неоднократно ставился вопрос об ослаблении напряженности плановых заданий. Среди строителей наблюдалась большая текучесть кадров. Встречаясь с большими трудностями, не получая того, что они ожидали, люди уходили, усиливая напряжение среди тех, кто оставался.

В этих условиях позиция Полякова и его команды сводилась к тому, чтобы максимально сократить сроки отставания в строительстве. И здесь, наверное, лучше всего проявились его организаторские способности. В ощущении производственного цикла он, по свидетельствам очевидцев, был силен, как никто. Испытывая непреодолимое отвращение к теоретическим графикам, составлял на отдельных бумажках какие-то свои, где давал иное видение, опиравшееся на знание реального состояния тех или иных участков, а когда ответственные представители бывали на стройке, – вспоминал Семизоров, – Поляков вел их обычно на самые отстающие¹¹⁵. На последующих «разборах полетов» упирал на то, что «там провалили, и там провалили, там отстаем», заставляя Семизорова скрипеть зубами.

В.Н. Новиков, куратор строительства, человек знающий, как обычно бывает на советских стройках, возражал: «Ну не все, наверное, так плохо». В конечном счете, примирительно заключал Семизоров, «все шло на пользу дела». В связи с отставанием строительства вставал вопрос о его снятии с должности. Поляков

же, руководствуясь принципом «коней на переправе не меняют», предпринял огромные усилия, чтобы его отстоять. Генеральный директор ВАЗа не был профессиональным строителем, но к концу сооружения ВАЗа так вник во все строительные тонкости, что на одном из заседаний тот же Семизоров, то ли в шутку, то ли всерьез, предложил вручить ему диплом инженера-строителя с отличием.

В начале 1969 г. было принято специальное постановление Совета Министров СССР об оказании помощи в строительстве ВАЗа по всем задействованным министерствам с тем, чтобы обеспечить пуск первой очереди завода к 100-летней годовщине со дня рождения В.И. Ленина. Все обязывались завершить выдачу технической документации на строительные, отделочные, монтажные работы, на заказанные спецификации материалов, проектирование промышленно-коммунальной зоны и новой части Тольятти, обеспечить дополнительные поставки. К строительству объектов культурно-бытового назначения, здравоохранения, торговли привлекалось даже Министерство среднего машиностроения, т.е. Военпром. Увеличивались поставки по линии Госплана и Госснаба СССР. Минлеспрому предлагалось поставить шашки торцового пола¹¹⁶ и брус из лиственницы. Выделялись дополнительные фонды заработной платы на премирование аккордной работы. Согласно списку поставлялось торгово-технологическое оборудование. Составлялись также списки на высококачественную мебель для оснащения административных, культурно-бытовых и образовательных учреждений.

Министерство обороны СССР должно было пополнить состав военно-строительных отрядов, разрешить оргнабор среди военнослужащих, подлежащих демобилизации. Госкомитет по профессионально-техническому образованию обязывался дополнительно направить 5500 молодых рабочих строительномонтажных специальностей, выпускников ПТУ. ЦК ВЛКСМ – дополнительный призыв 5500 квалифицированных молодых рабочих. Вузы и техникумы – направить по распределению 460 специалистов: инженеров-строителей – 225, техников-строителей – 60, инженеров-геодезистов – 50, техников-геодезистов – 25, сантехников – 40, экономистов – 50, архитекторов, специалистов по озеленению – 3, выпускников художественных училищ – 2.

За счет Минэнерго предусматривалось строительство учебного комбината на 600–800 мест для обучения по отраслям «промышленность строительных материалов» и «строительная индустрия». Разрешено было использовать сверхурочные и работу по выходным для 20 тысяч человек, для чего предусматривался дополнительный фонд заработной платы. На премирование разрешалось израсходовать 2 млн. руб. сверх предусмотренных размеров премий. Все допол-

нительные расходы разрешалось вести без предварительного составления финансовых смет. Чтобы исключить перебои в поставках, разрешалось, в порядке исключения, создавать сверхнормативные запасы материалов сроком до 60 дней¹¹⁷.

В 1969 г. было сделано много по всему комплексу работ, тем не менее наблюдалось отставание в подготовке площадей к монтажу технологического оборудования, не был выполнен план по вводу в эксплуатацию жилья и культурно-бытовых объектов. На заседании коллегии трех министерств (Минавтопрома, Минэнерго и Минмонтажспецстроя) в начале 1970 г. отмечались ухудшение качества строительных работ, большое число недоделок, недопоставки железобетона, металлоконструкций, дерева.

Снова намечались экстренные меры, чтобы соблюсти плановые сроки. Дополнительно командировались на строительство по линии Минэнерго 2000 квалифицированных рабочих-строителей, Минмонтажспецстроя – 1500 квалифицированных монтажников, Минавтопрома – 1000 рабочих. С предприятий Куйбышевской области снимались 2200 работников. Был организован новый общественный призыв по стране в расчете приезда на стройку 3 тыс. молодых людей. Для принятия срочных мер в Тольятти назначались постоянные комиссии во главе с замминистрами. Снова запрашивались дополнительные капиталовложения, в том числе на строительство жилого района¹¹⁸.

Как следствие, ВАЗ все более приобретал черты штурмовой стройки. Оправдания для этого, конечно, были: напряженное ожидание, с которым страна ждала нового автомобиля и опасение того, что стройка, как уже не раз бывало, превратится в долгострой.

2. Контракция заграничного оборудования

По мере того как постепенно на стройплощадке один за одним вырастали корпуса нового завода, вставал вопрос о размещении в них нового оборудования. При разработке технического проекта была составлена так называемая разделительная ведомость: какая часть оборудования должна была быть поставлена иностранными фирмами при посредничестве ФИАТа (примерно 70%), какая – за счет отечественного производителя и стран СЭВ (примерно 30%). Таким образом, вопрос о заграничных закупках и поставках был одним из наиболее важных направлений в создании завода. Буквально через полтора месяца после заключения генерального соглашения с ФИАТом едва ли не вся команда Полякова оказалась в Турине, несмотря на трудности оформления выездных документов.

Выезд за границу в советское время рассматривался как своего рода привилегия. Выезжающие граждане находились под бдительным колпаком партийных органов и спецслужб, должны были отвечать определенным критериям, соответствовать морально-политическому облику советского гражданина. Содержание за границей обеспечивалось централизованно. На руки выдавались мизерные суммы в иностранной валюте, дабы советский гражданин не подвергался западным соблазнам, не слишком обогащался за счет приобретения заграничных «шмоток» и «тряпок», которых не было в Советском Союзе. В документах Минавтопрома скопилось немало выездных дел, свидетельствующих о тщательной проверке на лояльность, занимавшей длительное время. Так, на оформление визы у В.В. Каданникова ушло шесть месяцев.

Специально для поставок оборудования для ВАЗа при Министерстве внешней торговли СССР было создано объединение «Автопромимпорт». Поляков добился у министра Патоличева назначения его главой А.А. Бутко – человека, который разделял его взгляды, знал дело, был заражен идеей создания нового автозавода, открыт для сотрудничества с его представителями.

Поляков сильно опасался неспешной работы, свойственной советским внешнеторговым службам, бюрократической волокиты. Выбор, выпавший на Бутко, оправдал себя. Его работа оценивалась всеми весьма высоко, хотя в ней возникало немало сложностей.

Весной и летом 1967 г. после составления разделительной ведомости человек 40 вазовцев «высадились» в Турине в помощь Автопромимпорту. Пожалуй, впервые в советской практике послевоенного периода возникла своеобразная штаб-квартира за границей – представительство ВАЗа в Турине. Советско-итальянским соглашением предусматривалась не только работа по поставкам оборудования, но и обязательное ознакомление вазовцев с современной организацией автомобильного производства. Были сформированы несколько групп рабочих и ИТР по тому или иному производственному профилю.

Обучение происходило в основном на заводе ФИАТа в Мирафиори в течение, как правило, 3 месяцев. После обучения одни, как группа М.Н. Фаршатова, оставались для доработки проекта, другие вместе со специалистами Автопромимпорта подключались к заключению контрактов с иностранными фирмами, третьи возвращались в Тольятти и принимали участие в монтаже и пусконаладке оборудования.

Когда составлялись разделительные ведомости, вспоминал О.Г. Обловацкий, только и думали, как бы чего не упустить. Когда получили технический проект, составленный ФИАТом совместно с нашими специалистами, была поставле-

на задача вместо 500 млн. долларов затратить на закупку оборудования не больше 430 млн., сэкономив 70 миллионов на неизбежные просчеты и ошибки¹¹⁹. Как свидетельствовал в своих воспоминаниях А.А. Бутко, с ФИАТом с самого начала характер отношений установился доброжелательный, уважительный, доверительный¹²⁰, о взаимопонимании с итальянцами по металлургическому производству вспоминал А.С. Евсеев и многие другие. Пожалуй, больше всего, по свидетельству итальянцев, их поражало, что вопросы, обычно решаемые рядовыми сотрудниками фирмы, в СССР требовали вмешательства самых высоких инстанций.

Общими вопросами сотрудничества с их стороны ведал вице-президент ФИАТа Г. Боно, за техническую сторону отвечал В. Буффа. В течение суток из Турина они могли организовать встречу с представителем любой европейской фирмы. Оформление документов в Москве занимало как минимум 3-4 недели с многочисленными подписями и согласованиями. Тем не менее Автопромимпорт работал в тесном контакте с вазовцами, «не жалея живота своего»¹²¹. Предстояло заключить 1600 контрактов с зарубежными фирмами, причем только на основное оборудование. Около 50% оборудования для МСП намечалось купить в ФРГ.

Одновременно над поставками работали 10-11 групп сначала по техническим заданиям, затем уже определяли коммерческую цену и обращались к различным фирмам, большей частью по рекомендациям ФИАТа. Поляков неоднократно выражал беспокойство по поводу большой стоимости оборудования, намечаемого для приобретения в западных странах, и требовал найти возможности для сокращения требуемых сумм (на 58 млн. долларов по распределительной ведомости)¹²².

Табуляграммой ФИАТа было предусмотрено оборудование для завода количеством 15447 единиц, из них основное – 11056 стоимостью 510 млн. долларов. По настоянию советской стороны предусматривалась закупка на Западе 7243 единиц оборудования, приборов и оснастки, на сумму 429, 6 млн. долларов только для основных и вспомогательных цехов. Первый шаг – закупка 5937 единиц на сумму 338,6 млн. долларов, причем только часть его, связанная с изготовлением фундаментов, металлоконструкций и транспортных систем, была необходима для пуска первой очереди завода. Несколько позже предполагалось заказать оборудование для второй очереди и расширения завода¹²³.

Добро на заключение контрактов давали А.А. Житков и Е.А. Башинджагян, позднее – В.В. Каданников, которые на протяжении почти 6 лет возглавляли техническую делегацию ВАЗа в Турине. Массовое заключение контрактов пришлось

на февраль 1968 г. Случалось, что советские специалисты отклоняли рекомендации ФИАТа. Так, Н.М. Головко нашел более выгодную фирму (Либхер, ФРГ) по поставкам зубообрабатывающего оборудования, тогда как ФИАТ и специалисты Минвнешторга настаивали на другой. Возник довольно острый конфликт, на Головко «покатили бочку». Но вмешался Поляков: «Не трогайте этого парня. Это наш инженер, он лучше понимает». Иногда вазовцы устанавливали свои, более выгодные связи, которыми потом пользовался и ФИАТ. При заключении контрактов, вспоминал Бутко, нужно было «держатъ ухо востро», ибо итальянцы и французы по ценам любили «выходить с запросом».

Вазовским специалистам предоставлялась возможность посмотреть на заказываемое оборудование «живьем», т.е. в действии. Задача, которая ставилась, – добиться сокращения валютных расходов, сэкономить «десятину», то есть десятую часть выделенных средств. Почти везде удавалось сбить цену, только в исключительных случаях приходилось идти на невыгодные условия.

В конечном счете, Автопромимпорт закупил оборудования на 470 миллионов, достигнув существенного сокращения первоначально выделенных средств. В сентябре 1968 г. руководить технической делегацией в Турине приехал В.В. Каданников. К тому времени изменилась направленность работы делегации. Основная масса контрактов по проекту уже заканчивалась, предстояло вести контрактацию по деталям и материалам. Приобрели, по его словам, опыт и уверенность, которые использовались затем в советской внешнеторговой деятельности.

В работе над проектом и по приемке оборудования за границей в то время принимали участие 310 человек, в том числе руководителей служб – 48, начальников цехов и отделов – 73, начальников бюро и руководителей групп – 48, начальников участков – 36, мастеров – 54 и т.д. Значительно возрос объем работы по обучению кадров, а подготовку в Турине по плану на 1968-69 гг. должны были пройти 793 человека¹²⁴.

Часто вставал вопрос о закупке оборудования, не предусмотренного разделительной ведомостью. Тут советская сторона начинала буквально выпрашивать его у итальянцев, и они шли навстречу. В отдельных случаях, когда заходила речь о внесении изменений в проект, – тоже. Так, выяснилось, что фиатовский двигатель не годится, «упертый», не имеет ресурсов. Фирма согласилась спроектировать новый двигатель, не взяв за это ни копейки.

В особо сложных ситуациях подключалась «артиллерия главного калибра» в лице Полякова, для которого итальянские дела были лишь частью той громады дел, которые нужно было решать. Сотрудница Автопромимпорта И.М. Лукьяно-

ва вспоминала, что самый пик работ по контракту с ФИАТом пришелся на 1969 г. Счет шел уже о 16 тыс. единиц оборудования для завода, возникали непредвиденные расходы, дисбалансы. И где было брать деньги – непонятно.

Общая сумма дисбаланса составила около 20 млн. долларов, по которым не было финансового покрытия. Поляков настаивал на исполнении контракта без этой суммы, «Буффа сидел бледный, у него даже нос набок пошел, так он нервничал»¹²⁵. Переговоры шли целый день, и Поляков все-таки добился своего. Все равно для запуска главного конвейера не хватало еще многих узлов и комплектующих. В результате переговоров Полякова, правительством было дополнительно выделено 12 млн. долларов, чего было явно недостаточно. Снова начались сложнейшие переговоры с фирмой. Президент ФИАТа Аньелли, в конечном счете, согласился, но при условии отзыва Автопромимпортом штрафов и неустоек, которых к тому времени накопилось немало.

Теперь уже началось смятение советской стороны, ибо нарушались многочисленные минфиновские и внешнеторговые инструкции, и мало кто мог взять на себя ответственность, боясь обвинения в государственном преступлении. Поляков же взял ее на себя и, обратившись потом к Новикову, получил полную поддержку: «Ты государственный человек и все правильно решил»¹²⁶.

Не следует думать, что советская сторона во всем шла за ФИАТом, хотя фирма и настаивала на строгом выполнении своих требований. Не стоит также и преувеличивать мнения тех, которые считают, что от первоначального фиатовского проекта остались «только рожки да ножки». Сама базовая модель при сравнении с отечественными образцами вызывала восхищение. Когда в СССР прибыли первые Фиат-124 для проведения испытаний, они собирали толпы народа. Тем не менее базовые модели № 1 и № 2 должны были пройти проверку на их пригодность к дорожным и климатическим условиям Советского Союза.

К 1968 г. в НАМИ было испытано 6 партий Фиат-124. Выяснялись существенные недостатки: поломка рычага привода клапанов, поломка перемычек поршней, непрочность шарнирных соединений передней подвески, износ резиновых втулок, пружин задней подвески, пластин крепления радиатора, дефекты узла подшипников, затруднительный монтаж и загрязнение генератора. Часто выходил из строя привод, происходило загрязнение стартера, проникновение грязи в передние и задние фонари, быстрая коррозия двигателя и др. Неудовлетворительной для условий СССР была признана тормозная система и было признано необходимым отказаться от установки на автомобиль тормозов типа Бендикс-2 и Бендикс-3. В целом были установлены и сообщены фирме 130 основных дефектов, которые она принимала к оперативному устранению¹²⁷.

Были и несогласия. Например, главный конструктор ФИАТа Кордиано считал нецелесообразным применение муфты отключения вентилятора на модели № 1, так как это увеличивало стоимость автомобиля. Использование муфты на итальянских моделях он объяснял тем, что эксплуатация в городских условиях вследствие частых остановок и движения в колонне с малыми скоростями требует поднять число оборотов вентилятора для предотвращения перегрева двигателя, что приведет, однако, к увеличению шумности автомобиля на больших скоростях¹²⁸.

Работа по совершенствованию первой модели происходила и дальше. В марте 1968 г. была создана приемочная комиссия Минавтопрома по окончательной доводке конструкции, которая работала в течение всего года. В нее вошли начальник управления конструкторских и экспериментальных работ Л.В. Косткин, главный конструктор ВАЗа В.С. Соловьев, представители НАМИ, МЗМА, Автопромимпорта, ВНИАТ, НИИавтоприборов. Испытания проводились в сравнении с отечественными машинами «Москвич-408» и «Москвич-412»¹²⁹.

Происходили испытания и второй модели, предусматривающей большую комфортабельность, составлялись предложения итальянской стороне для улучшения конструкции. В сентябре 1968 г. ФИАТ уведомил Автопромимпорт о том, что замечания по базовой модели автомобиля № 2 учтены, и что фирма внимательно следит за новейшими разработками, но учтет только те из них, которые она по контракту приняла до 1970 г. Вообще, по вопросам установки тех или иных деталей итальянские инженеры часто ссылались на то, что не знакомы с условиями эксплуатации автомобилей в СССР, что советские инженеры по результатам испытаний должны решать сами, что устанавливать на автомобиль, а что нет¹³⁰.

В августе 1968 г. была образована комиссия по испытанию второй фиатовской модели. Председателем комиссии был назначен А.А.Житков, заместителем – главный конструктор ВАЗа В.С. Соловьев¹³¹.

Проект созданной первой модели получился на славу. Машина соответствовала мировому уровню автомобилестроения. Более того, сохраняя в себе его лучшие черты, она по своим характеристикам в наибольшей степени подходила к тяжелым природным условиям, к странам с неразвитой дорожной сетью, коих еще немало было в мире. Не случайно конструкторские наработки советских специалистов использовались и самим ФИАТом, озабоченным расширением рынка, в своем производстве.

С конца 1968 г. в Тольятти стало поступать закупленное оборудование для налаживания выпуска нового автомобиля, а 1969 г. был намечен на ВАЗе как год

«большого монтажа». За перевалку нарастающих грузовых потоков отвечал О.Г. Обловацкий. По его свидетельству, к октябрю 1969 г. основная масса оборудования была переброшена в Тольятти из Италии водными путями (морские перевозки, перемещение по Волжско-Донскому речному бассейну). На месте необходимо было организовать учет комплектности, сохранности оборудования. Здесь, наверное, как нигде, сказалась отсталость отечественного складского хозяйства. Если в Италии оно строилось в режиме саморегуляции с широким использованием ЭВМ, то в СССР – обычным «амбарным» путем. Не удивительно, что доставка грузов в Тольятти, как свидетельствуют изученные материалы, превратилась в сложнейшую проблему, занявшую, по признанию Обловацкого, «полтора веселых года», где все шло «через коленку» по принципу: «Давай Ваня, жми!».

Оборудование складировалось в два, а затем в несколько ярусов, создавая трудности при его переброске в зоны монтажа. По мере нарастания напряженности в пуске завода встал вопрос о более оперативных связях в поставках. Водные перевозки занимали слишком много времени, которое терялось в портах, на пограничных станциях. Не лучше обстояло дело и на железных дорогах. Поэтому был организован воздушный челнок из Куйбышевского аэропорта по маршруту «Курумоч-Турин-Курумоч». Каждый Ан-22, использованный для доставки, брал на борт до 20 т груза¹³². В период пуска завода воздушные перевозки использовались и по внутренним поставкам.

Вместе с тем установка оборудования стала, по свидетельствам очевидцев, захватывающим делом. Очень хотелось увидеть технику в действии. Это сейчас энтузиазм не в моде, вспоминал В.В. Каданников, а тогда испытать его в чистом виде – судьбы подарок¹³³. В установке и отладке оборудования принимали участие иностранцы. В пиковый период на ВАЗе работало до 900 специалистов и рабочих, как их называли в Тольятти, «бородачей с ФИАТа», которые работали за мизерную по западным стандартам плату в 700-800 долларов в месяц. Идея на встречу желанию советской стороны как можно быстрее запустить завод, ФИАТ в срочном порядке поставлял также необходимые узлы и детали.

Большинство специалистов ВАЗа очень высоко оценивали тот опыт, который был приобретен за границей и в процессе совместной работы. На многое, что происходило в Союзе, пришлось взглянуть иначе, особенно в принципах организации массового производства, которые на Западе обеспечивались нормированным заданием и строгим выполнением технологических процессов. Приходили к выводу о том, что перевыполнение норм вредно и для рабочего, и для качества. Отсюда – прохладное отношение вазовцев к социалистическому

соревнованию, признаки вырождения которого наблюдались уже повсеместно, к разного рода идеологическим кампаниям, которые, как и раньше, процветали на предприятиях.

Часто на партийных собраниях говорилось о том, что вазовцы плохо противостоят распространению буржуазной идеологии. Спрашивается, чего ж противостоят, если они воочию убеждались в том, что на Западе дела обстоят куда лучше, чем в СССР, что там умеют и знают, как работать, а уровень жизни – побогаче. Многие свидетельствовали, что приобретенные опыт и знания расширили их кругозор, приучили проявлять инициативу и принимать самостоятельные решения.

3. Строительство Волжского автозавода – локомотив для советской экономики

По разделительной ведомости примерно на 300 млн. руб. оборудования предназначалось для производства на отечественных заводах и 65 млн. инвалютных руб. – в странах СЭВ¹³⁴. Как вспоминал Р.Д. Кислюк: «Передали нам Фиат-124. Мы его аккуратненько разобрали до последнего винтика и прокладочки. И начали сортировать по кучкам: пластмассу к пластмассе, резину к резине, цветные металлы – к цветным. Потом на основании этой «инвентаризации» размещали заказы по министерствам»¹³⁵. Однако по внутренним поставкам обстоятельства складывались подчас гораздо сложнее, чем по заграничным. На словах все были готовы содействовать строительству, но когда доходило до дела, вступали в действие множество объективных и субъективных факторов. На самом высшем уровне принимались решения оказывать ВАЗу всемерную поддержку, но картина складывалась очень пестрой и неоднозначной. По словам Обловацкого, по Союзу и СЭВу получали полный «отлуп». Особенное противодействие вызывало то, что надо было «не просто пройтись красочкой поаккуратнее», а «экспортное исполнение». Делали все возможное, вопреки постановлениям, чтобы отбиться от ВАЗа.

И тогда, вспоминал Обловацкий, снова привлекали «артиллерию главного калибра». Поляков сажал в машину специалиста с ВАЗа и отправлялся в то или иное министерство. «Не помню, чтобы перед ним кто-то мог устоять»¹³⁶. Наверное, в этих словах есть доля преувеличения, но трудностей действительно было немало. Только правительственные решения, например, заставляли заводы заниматься производством нестандартного оборудования. В то же время Поляков не

успевал повторять, что с поставками не стоит все время рассчитывать на решения свыше. «Нам самим надо принимать дополнительные меры»¹³⁷.

В своем напоре Поляков находил поддержку, особенно у В.Н. Новикова, тот «дожимал» министерства, говоря: «Вы вазовцев всегда слушайте, они лишнего не запросят». Помогали работники отдела машиностроения ЦК, оперативно решая вопросы. Надеялись, что после Тольятти материалы и технологии пойдут по всей стране, что автозавод потянет за собой смежные отрасли, что через ФИАТ советская промышленность усвоит опыт всей Европы. В пьесе М. Шатрова «Погода на завтра» в постановке театра «Современник» звучали слова о том, что такие заводы, как ВАЗ, задуманы как возмутители спокойствия всего советского хозяйства, заставляют всех, кто рядом, работать по-новому. А в идеале должны заставить не только тех, кто рядом, но вообще всех, и, как говорилось далее, «это борьба: не только вы давите, но и на вас давят, вас хотят под привычное, под старое».

По контракту все узлы, детали и комплектующие, производимые в СССР, должны были проверяться на ФИАТе, и довольно часто возникали неприятные коллизии. Как вспоминал Н.И. Летчфорд, доходило до ультиматумов: «или мы покупаем все горючее и масла на Западе по их рекомендации, или они ни за что не отвечают». Оказывается, до этого ФИАТу для испытаний залили две бочки: одну с бензином, другую с маслом. Там пришли в ужас. Скандал дошел до Косыгина. Вызвали нефтехимиков: «До каких пор будете нас позорить?»

Были приняты срочные меры. Сначала для ВАЗа, а потом и для других потребителей. Масло при испытаниях оказалось даже лучше итальянского. Умудрились даже сделать более качественные присадки¹³⁸.

Конечно, как говорится, в Союзе не все «лаптем щи хлебали», выражаясь словами того же Летчфорда, клапанная сталь, например, на заводе «Электросталь» была лучше, чем заграничная, а к листовой стали требования в СССР были повыше, да и металл надо было закладывать потолще с учетом «расейских дорог», надежнее и долговечнее. Производство холоднокатаного листа потребовало вернуть к жизни прокатный стан в Магнитогорске¹³⁹.

Общая картина, однако, была далеко не в пользу СССР. Несмотря на то, что в каждой отрасли были выделены ответственные лица с «большими погонами», сформированы научные группы по освоению западных достижений или созданию советских аналогов, все равно возникали заторы, дело стопорилось, время уходило. Тогда вызывали итальянских специалистов в московскую дирекцию на Усачевку. Гости стремились помочь¹⁴⁰.

Как отмечалось в годовом отчете Минавтопрома за 1967 г., ход строительства заводов и подготовка производства комплектующих изделий для ВАЗа шли неудовлетворительно. Размещение заказов на отечественное оборудование отличалось нерасторопностью¹⁴¹. К тому времени было отмечено ухудшение качества в отечественном автомобилестроении. Выросли рекламации на автомобили ГАЗ-53-А Горьковского завода, моторы к «Волге» Заволжского завода, по автомобилям «Москвич» и «Запорожец». Отмечалось плохое качество электрооборудования, дефекты в производстве узлов и деталей. Подшипники выпускались с большим числом отклонений от технических условий. И так – до бесконечности¹⁴².

Большую часть проблем, как и на ВАЗе, нужно было решать за счет нового строительства. Намечено было строить шинный завод в Нижнекамске, завод резинотехнических изделий в Балаково, новый подшипниковый завод (ГПЗ-23) в Вологде. В конце 1967 г. Министерство нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности запросило в Совете Министров 25 машин Фиат-124 для испытания шин и камер. Машины в количестве 40 штук были закуплены за счет средств на «оборудование и запасные части», и решением Новикова распределены следующим образом: Минавтопрому – 18, в том числе Глававтоагрегату – 3, Главэлектроприбору – 10, Главподшипнику – 2. Нефтехимпрому было выделено 12, управлению транспорта Моссовета – 5¹⁴³. Минхимпром просил дополнительно выделить 10 машин, так как, начиная с 1969 г., необходимо было освоить и поставлять ВАЗу новые пластмассовые детали свыше 400 наименований и 50 типов лакокрасочных материалов, которые нуждались во всесторонних испытаниях.

Примерно в то же время Минчермет докладывал в Совет Министров о состоянии работ по производству материалов для выпуска новых автомобилей. В качестве поставщиков было определено 21 предприятие, а проверка продукции предусматривалась на оборудовании ФИАТА. Необходимо было наладить выпуск 65 видов продукции 610 типоразмеров. В свою очередь предъявлялись претензии Минавтопрому, который не определил необходимый сортамент и потребности в комплектующих. Министерство само сделало заявку на закупку у фирмы ФИАТ 30 наименований металлопродукции, но образцы их так и не получило. По заявке ВАЗа было предусмотрено к 1969 г. строительство цеха холодного проката в Магнитогорске и дооборудование 16 цехов на других предприятиях черной металлургии. Для обеспечения ВАЗа калиброванным металлом и Белебеевского завода автономалей намечалось строительство цеха калиброванной стали на Златоустовском заводе, ввод которого был намечен после

1970 г. Однако только после уточнения исходных данных министерство брало на себя определение окончательных объемов капитального строительства. Ориентировочные же расходы на обновление отрасли в связи со строительством ВАЗа определялись в следующих объемах финансирования: оборудование для обеспечения выпуска 660 тыс. автомобилей – 35 млн. руб., в том числе в заказанное в капстранах – 18, СССР – 10, странах СЭВ – 7. Для обеспечения пуска 1-й очереди на 220 тыс. автомобилей: всего – 18, в капстранах – 12, в СССР – 3, в странах СЭВ – 3 млн. руб.¹⁴⁴

Минлегпром совместно с Минхимпромом обязывался создать к 1970 г. мощности по производству искусственных мягких кож, пленочных материалов для обивки панелей дверей и потолков, отделки панелей приборов, теплозвукоизоляционных материалов для пола. Всего – 39 наименований комплектующих изделий. Шла речь о реконструкции льнокомбината «Красная текстильщица» в Нерехте. Заверялось, что НИИ отрасли ведут исследовательские и экспериментальные работы в соответствии с требованиями фирмы «ФИАТ» и многие образцы не имеют аналогов в СССР. Поэтому был составлен список необходимых закупок, но отмечалось, что ничего в этом отношении не было сделано. Указывалось, что на закупку иностранного оборудования требуется ориентировочно 4,4 млн. валютных рублей¹⁴⁵.

В Минавтопроме регулярно проводились совещания, чтобы ускорить подготовку комплектующих для ВАЗа на действующих заводах страны. В начале 1968 г. – о производстве электрооборудования в 1969 г.: 35 тыс. комплектов, в 1970 г. – 185 тыс., в 1971 г. – 330 тыс. Одновременно ставился вопрос о закупке высокопроизводительного специального оборудования за рубежом¹⁴⁶. Решалась проблема производства подшипников для ВАЗа. На 1969 г. намечалось произвести (в комплектах на 1 автомобиль) – 35 тыс., на 1970 г. – 165 тыс., на 1971 г. – 300 тыс. Особые надежды возлагались на Вологодский завод. Он должен был создать мощности для ВАЗа в 1971 г. на 300 тыс. комплектов подшипников, а в 1972 г. – 700 тыс.¹⁴⁷ Но в феврале 1968 г. на совещании у замминистра Н.М. Потапова по вопросу о состоянии с размещением поставок специального отечественного оборудования для создания мощностей на заводах-смежниках ВАЗа отмечалось, что Главподшипник даже не приступил к работам и не организовал работу по заказам на оборудование, не составил и не согласовал вопрос со станкозаводами.

Не лучше обстояло дело по Глававтоагрегату, Главэлектроприбору, Главмотовелопрому. Предлагалось срочно представить спецификации необходимого импортного оборудования и снять с проработки в Минвнешторге оборудование,

не предусмотренные спецификациями с тем, чтобы перераспределить ресурсы на закупку нужного оборудования. Ставился вопрос об изготовлении деталей для ВАЗа из металлических порошков на заводе в г. Бровары под Киевом¹⁴⁸. Тогда же Минчермет обратился в Автопром с письмом о возможности замены производства алюминиевого листа для изготовления глушителей листовым железом из нержавеющей хромоникелевой стали, что не было предусмотрено фиатовским проектом. В момент принятия соглашения ФИАТ покупал алюминиевые листы в Америке, но с 1968 г. сам перешел на сталь. Вопрос был решен совместно Поляковым и Новиковым¹⁴⁹. В апреле Минавтопром обратился в Госплан СССР с просьбой предусмотреть на заводе «Красный Октябрь» в г. Киржаче нового цеха специального цветного литья, так как осветительная аппаратура, изготавливаемая заводом, не пригодна для комплектации автомобилей ВАЗа¹⁵⁰. В мае выяснилось отставание подготовки комплектующих для ВАЗа по управлению Глававтоагрегат, особенно на Белебеевском заводе нормалей и метизов, который не обеспечил поступление первой партии даже к концу 1969 г. Не лучше складывалось положение на Ливенском автоагрегатном, Ставровском АТО, заводе «Красная Этна», которые срывали график разработки документации и проектирования нестандартного оборудования, а сам ВАЗ не передал этим заводам конструкторскую и технологическую документацию. Отмечалось, что дирекция ВАЗа в Турине не оказывает помощи заводам-смежникам и проектным организациям Глававтоагрегата, затягивает заключение контрактов на заказанное импортное оборудование¹⁵¹.

Минчермет просил Минавтопром срочно доработать вопрос о необходимом производстве металлопродукции для ВАЗа. Поскольку в СССР, в отличие от Италии, металлопродукция перевозилась на большие расстояния, необходимо было предусмотреть на ВАЗе специальную базу для реконсервации и расфасовки. Предлагалось уточнить у специалистов ФИАТа методику испытаний металлов и закупить еще один комплект оборудования, чтобы обеспечить его производство на металлургических заводах СССР, а на ФИАТ отправить опытные партии продукции, изготовленной в СССР, и одновременно доставить в СССР на испытания 14 видов металлопродукции, которые ФИАТ получает из других стран, послать в Италию в течение 1968–1969 гг. 35 специалистов, обеспечить условия их работы и необходимую информацию, к чему было очень много согласований и проволок¹⁵².

В работе заводов-смежников из-за ведомственной рассогласованности возникали непредвиденные задержки. Вопреки постановлению Совета Министров СССР об обеспечении ВАЗа комплектующими изделиями и поручения Стройбан-

ку финансировать строительство заводов без составления смет, местные конторы Стройбанка прекратили финансирование по причине отсутствия прямого указания в постановлении, за счет какой отрасли должно вестись строительство этих объектов. Стройбанк отказался решить вопрос и рекомендовал Минавтопрому обратиться в Госплан за подтверждением, что финансирование идет за счет средств, отпущенных именно ВАЗу¹⁵³.

В результате таких и им подобных проволочек работа по обеспечению комплектующих для ВАЗа постоянно отставала от намеченных темпов, выполнялась неудовлетворительно. Если в самом Тольятти не хватало средств на создание производственных мощностей, жилой площади и культурно-бытовых объектов, что же говорить о заводах-смежниках? Между тем программа их строительства расширялась: запускалась вторая очередь на заводе кузовной арматуры в Мелекесе, в Белебее на заводе нормалей и метизов – цех холодного выдавливания, в Даугавпилсе – началось строительство завода мотовелоцепей. На самом ВАЗе было намечено организовать производство металлокерамических изделий для всех заводов-смежников¹⁵⁴.

В годовом отчете Минавтопрома за 1968 г. о ходе подготовки комплектующих изделий для ВАЗа отмечалось, что сильно отстает Главное управление по производству автомобильного и тракторного электрооборудования, где 6 предприятий не выполнили план. Не были полностью решены вопросы заказа по импорту, допущено отставание в проектировании и изготовлении технологической оснастки и инструмента, заказы не размещены на отечественных заводах. Не был решен вопрос заказов по импорту специальной оснастки, не размещенных на отечественных заводах¹⁵⁵.

О том, как шло выполнение планов в 1969 г. говорят данные табл. 4¹⁵⁶ (см.):

Таблица 4

**Выполнение плана строительно-монтажных работ
на строительстве заводов-поставщиков комплектующих изделий
для ВАЗа за январь-май 1969 г. (млн. руб.).**

	План января-мая	Освоено	Процент выполнения	Годовая программа
Минстрой	5,44	3,7	68	17,7
Минпромстрой	3,617	2,09	58,3	9,264
Минтяжстрой	2,183	1,47	67	6,99
Минсредмаш	5,21	3,88	74	15,56

	План января-мая	Освоено	Процент выполнения	Годовая программа
Мингазпром	2,27	2,26	95	6,82
Минсельстрой	0,844	0,645	76	3,26
Главмосстрой	0,58	0,57	98	3,34

Причинами невыполнения назывались необеспеченность строек рабочей силой, сборными железобетонными конструкциями, отсутствие надлежащего контроля за графиками исполнения строительных работ. В списке перечислялись заводы: «Автоприбор» (Владимир), «Красный Октябрь», «Автоэлектроприбор» (Рига), Лысковский электротехнический, Ленинградский автомобильной электроарматуры, запальных свечей (Энгельс), осветительной арматуры (Вязники), Даугавпилский мотовелоцепей, Ставровский автотракторного оборудования, Калужский КЗАМЕ, Куйбышевский автотракторного оборудования, Ливенский автоагрегатный, Скопинский автоагрегатный, Московский АТЭ-2, Старооскольский АТА, ГПЗ-23 (Вологда), Мичуринский завод Минсельстроя. В Минсредмаше – Мелекесский кузовной аппаратуры, карбюраторов и вкладышей. В Мингазпроме – завод нормалей и метизов в Белебее. На завод «Автоприбор» во Владимире, например, было недопоставлено 100 железобетонных конструкций колонн, более 900 конструкций ригелей, плит и панелей, на «Красный Октябрь» в Киржаче – свыше 2500 куб. м железобетона. Строительство Скопинского завода было не укомплектовано, на строительстве ГПЗ-23 в Вологде был составлен огромный список недопоставок. Решено было заслушать министерства и ведомства с целью ускорить темпы, выделить дополнительные ресурсы, направить на стройки работников за счет оргнабора и условно освобожденных из мест заключения.

Еще сложнее обстояло с поставками из стран СЭВ и Югославии. На предварительных консультациях по кооперированным поставкам в начале 1967 г. они выразили желание поставлять на ВАЗ электрооборудование, светотехническую и радиоаппаратуру, отдельные узлы и детали двигателя, амортизаторы, кузовную аппаратуру и другие изделия¹⁵⁷. В марте в Госплан СССР поступил перечень поставок из 33 наименований продукции, составленный исходя из возможной экспортной цены машины в 1000 инвалютных рублей. На долю поставщиков из стран СЭВ и СФРЮ из них намечалось от 95 до 105 рублей. На этой основе Госплан определил, что этим странам следует передать 700 тыс. комплектов оборудования, а не 300 тыс., как посчитал Минавтопром, на сумму 65-75 млн. руб., в том числе: НРБ – примерно 16-17, ВНР – от 21 до 23, ГДР – от 8,5 до 9,5, ПНР – от 7-9, ЧССР – от 7 до 9, СФРЮ – от 5,5 до 7 млн. руб. При этом расчет был

на то, что эти страны не потребуют от СССР дополнительных капложений, выделения фондов и ресурсов, а оплату стоимости поставок в СССР можно будет производить автомобилями в количестве примерно 70 тыс. машин. Если поставки производимой продукции будут осуществляться в третьи страны, то СССР должен получать с них 50% стоимости. Все это, по мнению Госплана, позволило бы сократить капложения СССР на 50 млн. руб., а с учетом расходов на жилье и соцкультбыт – еще на 40 млн. руб. Товарооборот с этими странами возрос бы на 130–150 млн. руб. Польша, которая к тому времени заключила самостоятельный контракт с ФИАТом, предлагала поставлять в СССР комплектующие 22 наименований, но предложение было отвергнуто под тем предлогом, что производственные мощности ВАЗа будут рассчитаны на удовлетворение собственных потребностей¹⁵⁸.

Как показывают документы, производство комплектующих и деталей для ВАЗа в странах СЭВ разворачивалось неспешно и куда медленнее, чем в СССР. Это грозило задержками в поставке и установке оборудования. Если «не мытьем, так катаньем» в Союзе как-то удавалось добиваться намеченного, то в странах СЭВ это не проходило. Не было и «толкача», подобного Полякову. В конечном счете, пришлось пойти на создание в этих странах специальных заводов для ВАЗа, выделив дополнительные средства, что СССР «влетело в копеечку». Но, в общем и целом, уже на стадии строительства складывались кооперационные связи автогиганта, определялся круг его поставщиков.

С особой гордостью в советское время отмечалось, что ВАЗу гораздо быстрее, чем полагала итальянская сторона, удалось добиться освобождения от иностранной зависимости, и в этом смысле расчет ФИАТа на дополнительные доходы не оправдался. ВАЗ сыграл свою роль локомотива для всей советской промышленности. Вместе с тем нельзя не заметить, что через поставки Волжский автозавод, как самое передовое предприятие того времени, находившееся на мировом уровне, был привязан ко всей советской экономике. Вытащить ее целиком ВАЗу, конечно, было не под силу. И, как можно увидеть в дальнейшем, кооперационные связи представляли собой поистине «головную боль» руководства завода на всем протяжении советского периода вазовской истории, и о том, как это повлияло на его судьбу, еще будет сказано.

4. Первые шаги формирования трудового коллектива

Формирование трудового коллектива ВАЗа велось с самого начала строительства. До пуска завода разрешалось набирать лишь небольшой контингент рабочих для завода. Создавались контуры будущих цехов, дирекция и производ-

ственные управления размещались в строительных вагончиках. О первых вазовских «зубрах» уже говорилось. Но была еще мечта, свидетельствовал Е.А. Башинджагян, создать из первого набора своего рода «офицерский и унтер-офицерский корпус» в лице бригадиров, наладчиков, инструментальщиков из недавних выпускников вузов и техникумов, обеспечивая им предпосылки для дальнейшего роста. Путь – нацеленная подготовка для работы на ВАЗе – часть из них должна была пройти обучение за границей. Поляков добился также приема будущих работников завода на строительные места. Он же, как уже было сказано, непосредственно занимался подбором командных кадров, за прием ИТР и рабочих отвечал его заместитель по кадрам Н.Ф. Пастухов и подчиненная ему кадровые службы завода, включая отдел технического обучения.

Первым делом, ввиду масштабы задачи, как свидетельствовал Пастухов, стала подготовка в ЦК КПСС и Совета Министров СССР специального постановления по кадрам с разрядкой для всех областей и предприятий – кто и сколько должен был направить рабочих и ИТР на ВАЗ¹⁵⁹. Постановление было принято, но тем самым проблема кадров становилась объектом самого пристального контроля сверху. Одновременно была развернута широкая информационная кампания: через печать, радио, телевидение рассказывалось о поездках вазовцев за границу, о новых технологиях, внедряемых с помощью ФИАТа, о том, какими будут новый завод и город.

Кампания, безусловно, сыграла свою роль в привлечении людей. Но, как в любой рекламной акции, в ней заключалась известная опасность: у многих работников, которые приезжали на ВАЗ и не встречали того, что было обещано, наступало разочарование. Жить приходилось в невероятно трудных условиях, в тесноте общежитий, времянок, транспортной необеспеченности и т.д. Обещания того, что все будет «завтра» встречались с заслуженной долей скепсиса. При приеме предпочтение отдавалось молодежи с высшим и средним образованием, которая легче могла усваивать современные достижения в области автомобильного дела. Для тех, кто не имел среднего образования, создавались вечерние школы рабочей молодежи, организованные первоначально тут же на стройке: среди ящиков с оборудованием. На заводах страны были организованы курсы. На них принимали людей в Тольятти, а потом направляли на обучение.

Не все шло гладко, и картина выглядела не так благополучно, как описывается в воспоминаниях работников завода. В отчете Минавтопрома за 1967 г. говорилось, что на ВАЗе не подобраны кадры ведущих специалистов, не решены вопросы обучения рабочих на фирме «ФИАТ», оплаты «подъемных» вновь при-

нимаемым рабочим на период обучения, проезда к месту обучения и обратно, не выделены средства для строительства общежитий¹⁶⁰.

В апреле 1968 г. в министерстве состоялось совещание по вопросу комплектования ВАЗа квалифицированной рабочей силой и ИТР с участием представителей автомобильных и других заводов. Кадровая служба ВАЗа в лице Н.Ф. Пастухова и начальника технического обучения Н.В. Неретина подверглась сокрушительной критике. Темпы подготовки, дескать, идут неудовлетворительно. Нет подробных заявок ВАЗа, не указаны, какие условия труда и быта предоставляются, «что Пастухов вербует кадры, минуя дирекцию предприятий, чем снижает их ответственность, способствует проникновению на завод работников с низкими деловыми и моральными качествами», что ВАЗ не согласовывает с министерством заявки на обучение по специальностям, по срокам и числу, что специфика ВАЗа обучением не предусматривается, что взятый курс на индивидуально-бригадную подготовку и кратковременную стажировку – неправильный.

Получили свою порцию критики и директора заводов. Ничего не сделали для ВАЗа: МЗМА, запорожский «Коммунар», Ульяновский завод и т.д. Заводы обязывались строить общежития для направляемых к ним на обучение рабочих, на что они выразили готовность при условии выделения средств, впрочем, некоторые согласились размещать работников на частных квартирах, в общежитиях учебных заведений, на дебаркадерах¹⁶¹. В отчете министерства за 1968 г. отмечалось, что Поляковым, Башинджаганом и Пастуховым была проведена определенная работа по комплектованию и обучению рабочих и ИТР. Было принято 2875 ИТР и 4130 рабочих, на других предприятиях прошли подготовку 715 ИТР и 2170 рабочих для ВАЗа, однако больше говорилось о недостатках: не было полностью укомплектован состав ведущих специалистов, мало было подобрано кадров наладчиков и мастеров, работа с подбором кадров специалистов и рабочих, рекомендуемых для выезда за границу, не ведется, как и строительство учебного центра завода. Текст отчета отмечал, что директора автомобильных заводов и их помощники по кадрам не обеспечили подбор и направление квалифицированных ИТР и рабочих на ВАЗ¹⁶².

На 1969 г. планировался целый ряд кадровых мероприятий, когда число принятых на ВАЗ работников должно было достичь 22 тыс. человек. В качестве главного источника указывался оргнабор – 10 тыс., дополнительный набор из числа демобилизуемых из армии – 1,25 тыс., перевод с других предприятий Минавтопрома – 1,5 тыс. человек. На счет «вольного набора приходилось 3,5 тыс. человек¹⁶³. Одновременно В.Н. Поляков сообщил в Госплан СССР расчет численности работников на ВАЗе до 1975 г.: 1970 – 45250 чел., 1971 – 51800 чел., 1972 – 59100 чел., 1973 – 65300 чел., 1974 – 67000 чел., 1975 – 70000 человек¹⁶⁴.

Тем не менее положение с кадрами оставалось острым. В справке, составленной для Отдела машиностроения ЦК КПСС в конце 1969 г., отмечалось, что для пуска первой очереди не хватает 1868 ИТР, 1128 служащих и 6398 рабочих. Особенно тяжелым было положение с высококвалифицированной рабочей силой. Для монтажа, наладки оборудования заводу дополнительно надо было привлечь 2,5 тыс. инструментальщиков, наладчиков, монтажников и др., около 500 специалистов линейного персонала – мастеров, технологов, начальников участков и т.д. 8500 человек должно было быть обучено на передовых предприятиях министерства и ФИАТа. На 1 сентября 1969 г. прошли обучение только 1921 человек, из них 518 – на фирме «ФИАТ», 203 человека еще проходили подготовку в цехах итальянского завода. План обучения не был выполнен в связи с отставанием в строительстве жилья в Тольятти. Его отсутствие привело к уходу в 1967-69 гг. свыше 1800 рабочих и ИТР. Только в 1969 г. уволилось 979 чел., в том числе высококвалифицированные рабочие 5-6 разрядов. Жильем обеспечены были только 7544 работников. Из 1400 молодых специалистов с высшим образованием, направленных по распределению, ВАЗ смог принять только 679, а от остальных отказался из-за отсутствия жилья¹⁶⁵.

Нелегко продвигалось обучение кадров за границей. По справке, составленной Неретиным в начале 1969 г., из 559 заявок на обучение было обеспечено контрактами 444, в том числе наладчиков – 257, рабочих – 183, мастеров – 32, технологов – 28, прочих ИТР – 59. В Италию направлялось 196 человек, ФРГ – 202, Англию – 75, Францию – 54 и немного в другие страны. Затраты на обучение кадров за 1967-68 гг. составили 2 716 тыс. руб., в среднем 857 руб. на человека, из которых только 40% приходилось на заграничное обучение, остальное командируемые должны были получать на ВАЗе. Тем не менее на эти деньги люди ухитрялись «прибарахлиться», а то и сэкономить на что-то более весомое, например, на машину. На 1969 г. выделялось 2 560 тыс. руб., на ФИАТ направлялось 404 чел¹⁶⁶.

Неоднократно в Минавтопроме выражалась обеспокоенность по поводу недостаточных темпов подготовки кадров, и Поляков вынужден был сообщать о принимаемых мерах. Однако и на начало 1970 г. обучение прошла едва ли половина от намеченных плановых показателей¹⁶⁷. Главным препятствием была бюрократическая волокита с оформлением документов. Только в конце 1970 г. был утвержден типовой договор, заключаемый ВАЗом с работниками, направляемыми в заграничную командировку на срок свыше 2 месяцев для стажировки и повышения квалификации, изучения зарубежного опыта. Согласно контракту, ВАЗ принимал на себя все расходы, связанные с командировкой, по установленным

нормам на проезд, разъезды, суточные, квартирные. На месте сохранялась должность и средний оклад. Работник обязывался вести себя за границей безупречно, чтобы не уронить честь и достоинство советского гражданина. По окончании командировки он должен был представить качественно оформленный отчет, обязывался отработать на заводе в течение двух лет, а в случае увольнения был обязан возратить затраченные расходы¹⁶⁸.

Что же представлял собой трудовой коллектив ВАЗа к моменту его ввода в действие? Об этом самое подробное представление дает справка, составленная кадровой службой как в целом по заводу, так и по отдельным цехам по состоянию на 1 марта 1970 г. Выясняется, что всего по производственным подразделениям завода числилось 11 865 рабочих, и них 75% – мужчин. Рабочих и работниц в возрасте до 30 лет было 57,4%. Только что демобилизованные из армии составили около 5%. Были рабочие с высшим образованием, но мало, – всего 0,6%, больше со средним техническим – 13,5%. Окончивших средние школы – 35%, имевших неполное среднее образование – 43% и только у 7,4% было начальное образование или в пределах 5-6 классов. Любопытно, что, несмотря на относительную молодость, большинство рабочих имели значительный производственный стаж: 6 лет и более – 79%, 10 и более – 59,5% от общего числа работников.

Интересным был национальный состав трудового коллектива: 84% – русские, 7% – украинцы, 2% – белоруссы. На долю национальностей Поволжья: татар, мордвы, чувашей вместе приходилось около 5%. К сожалению, в статистике нет данных о том, откуда рабочие поступали на завод – сюжет, представляющий интерес и в настоящее время¹⁶⁹.

Особое внимание обращалось на состав наладчиков (кузнечно-прессового и штамповочного оборудования, автоматических линий, сварочных автоматических установок, агрегатов и спецстанков, шлифовальных станков и др.). На 1 марта их было 707, к концу года – 1274¹⁷⁰. Правда, стаж работы по этой специальности имели немногие. Бросается в глаза их более качественный состав: 3,3% – с высшим образованием, 34,5% – со среднетехническим, почти 40% – со средним общим образованием. Значительная часть наладчиков была взята с действующих предприятий Минавтопрома – 27%.

Параллельно с формированием трудового коллектива решался вопрос об оплате труда работников. С самого начала была взята ориентация на те формы, которые были бы близки современному конвейерно-поточному производству, т.е. повременно-премиальная оплата за выполнение производственных заданий, тогда как на большинстве предприятий Союза преобладала сдельщина со всеми

присущими ей недостатками: штурмовщиной, погоней за валом, низким качеством работы. Сразу же возникли проблемы, опасения, что рабочие ВАЗа будут получать меньше, чем на других заводах. Постановлением Совета Министров СССР разрешалось израсходовать на премирование 2 млн. руб. и около 1 млн. руб. на оплату сверхурочных в праздничные и выходные дни¹⁷¹. Одновременно ставился вопрос перед Госкомтрудом об увеличении премий до 60% от основного заработка¹⁷².

Система оплаты труда на ВАЗе разрабатывалась при участии экономистов завода под руководством П.М. Кацуры и была утверждена министром автомобильной промышленности в августе 1970 г. Вводилась повременная оплата труда для всех рабочих с установлением коллективных и индивидуальных нормированных заданий по единой тарифной сетке 1969 г., но предусматривающих дополнительную оплату, которая стимулировала бы их выполнение.

Для руководства, ИТР и служащих вводилось премирование за освоение в срок намеченных заданий, а также за выполнение плана по реализации продукции (прибыли). Для стимулирования роста квалификации и профессионального мастерства гендиректору разрешалось (при согласовании с профсоюзом) производить доплаты в пределах межразрядной квалификационной разницы в размерах 4,8% и 12% тарифной ставки присвоенного рабочему разряда. Доплаты устанавливались не чаще одного раза в год и не более 4%, а количество рабочих, имеющих доплаты, не должно было превышать 25%.

Помимо квалификации и профессионального мастерства производились доплаты в зависимости от условий труда (согласно перечню, составляемому руководством завода)¹⁷³. Доплаты за выполнение нормированных заданий устанавливались: если на 100% – до 40% заработка вместе с оплатой по тарифу, доплатами за профессиональное мастерство и условия труда. В отдельных случаях размер дополнительных выплат позволялось доводить до 50% заработка. Если нормированные задания выполнялись менее 100%, но не ниже 80%, дополнительная оплата производилась в пониженных размерах. Если ниже 80%, дополнительная оплата не производилась. Предоставлялось право генеральному директору устанавливать премии до 20% надбавки к тарифной ставке в зависимости от уровня освоения проектной трудоемкости, после этого – в размерах, определяемых Минавтопромом, исходя из роста производительности труда. За руководство бригадой полагалась, как и везде, доплата в размере 10% тарифной ставки (до 10 чел.) и 15% (свыше 10 чел.). Должностные месячные оклады руководства, ИТР и служащих устанавливались следующие: гендиректор – 330 руб., технический директор – 300 руб., директора производств – от 300 до 330

руб., заместители директоров – 295 руб., начальники управлений. – 200 до 240 руб., главные инженеры – от 260 до 300 руб., начальники производственных отделов от 200 до 240 руб. Оплата конторских служащих от 65 до 135 руб. и т.д. Размер премий ставился в зависимость от освоения проектной производительности труда, выполнения плана по прибыли, предусмотренного реформами¹⁷⁴.

5. ВАЗ вступает в строй

ВАЗ входил в строй постепенно. Как часто уже бывало в советской истории, и в руководстве страны, и среди работников завода возникло неизбывное желание отрапортовать о досрочном пуске завода, не дожидаясь, когда будут готовы все производственные объекты, не говоря уже об отставании жилищного строительства, транспортного, бытового обслуживания и т.д. Как вспоминал С.П. Поликарпов, готовилась липовая победа по пресловутому остаточному принципу – откладыванию «на потом»¹⁷⁵. Все это способствовало возрастанию напряженности на строительстве. Немалую долю в ее нагнетание внесли средства массовой информации, в том числе выездная редакция газеты «Советская Россия», тольяттинская «За коммунизм» и начавшая выходить с августа 1969 г. заводская многотиражка «Волжский автостроитель». Если обратиться к публикуемым на их страницах материалам, то можно увидеть буквальное воспевание штурмовых методов работы, всевозможных авралов, месячников и двухмесячников, призывающих к досрочному пуску, а сами материалы напоминали боевые сводки. И, как следствие, сами были вынуждены время от времени сообщать о последствиях такого штурмового хозяйствования, которые то тут, то там возникали на различных участках.

...Август 1969 г. Строительство ВАЗа вступает в решающий период. Темпы отстают, создается опасность срыва строительства объектов пускового комплекса. Отстают работы по кровле корпусов, внутриплощадных коммуникаций. Работы нужно сделать до наступления холодов, иначе невозможно будет работать дальше. Объявляется ударный двухмесячник¹⁷⁶.

...Сентябрь. Передовая «Аврал». Содержится призыв сделать ударный двухмесячник штурмовым. Идет буквальное воспевание аврала¹⁷⁷.

...Весна 1970 г. Статья «Похищенный миллион (а может быть и больше: никто не считал)». Обсуждаются последствия аврала по подготовке к зиме. Работы были проведены, но как? Как только наступила весна, в цехах зазвенела капель. Потом на дорогостоящее оборудование хлынули потоки воды, разверзлись хляби небесные, и начался всемирный потоп. Полы из торцовой шашки стали взду-

ваться, уже установленное оборудование перекопилось. Выявилось много халтуры при строительстве крыш. Полистирол клали на голый железобетон, а рубероид прямо на лед и т.д. Теперь крыши надо было делать практически заново. Во что это обойдется, в том числе порча закупленного на тысячи долларов импортного оборудования? – спрашивала газета и приводила снимок «потопа»¹⁷⁸. Администрация ответила «опровержением». Действительно, было выявлено 3600 кв. м недоброкачественной кровли, но только по цеху колес, а из статьи можно понять, что везде. К тому же очень много повреждений крышам было нанесено в период уборки снега¹⁷⁹.

Остро ощущались проблемы жилищного и бытового неустройства. В апреле 1969 г. был сдан первый дом нового города. Следом пошла сдача других. Панорама массовой застройки Автозаводского района Тольятти до сих пор производит впечатление, правда о «красоте» стандартных типовых кварталов и однообразных домов, как некоторым казалось в то время, говорить вряд ли следует. Однако со сдачей домов и общежитий возникали постоянные задержки, и, как всегда было в советской строительной практике, – масса недоделок и брака.

...Октябрь 1969 г. В новые дома пустили тепло, а в помещения подъездов хлынула вода. Восемь подъездов было залито, обои и линолеум повреждены¹⁸⁰. Публиковались статьи под названиями «Ни проехать, ни пройти», «Черт ногу сломает, или Новые методы в благоустройстве», где говорилось о загромождениях и мусоре на стройках, о сжигании с помощью гудрона строительных остатков: «черный дым валит на кварталы». Или – «Жители Автозаводского района задыхаются от пыли», «Нелепые забавы» – о выбрасывании мусора из окон, так как еще не было мусоросборников. Тут же, впрочем, рассказывалось о зеленых насаждениях, о парках и городе, утопающем в цветах. И – «пусть машины пылят сутками, но мы все чаще выходим на работу в белых рубашках». В заметке «Пассажирские страдания» затрагивались трудности сообщения между старым городом и автозаводом, в фельетоне «Вот мы и прыгаем» о трудностях пути на работу. Со строительством общежитий для молодежи тоже обстояло неблагополучно, о чем говорилось в заметке «У семи нянек дитя без глаза». Предназначенная для них первоклассная мебель, в силу незавершенности к сдаче, складировалась прямо на снегу. Рейдовые бригады, комсомольский прожектор постоянно сообщали о плохом завозе товаров в магазины, отвратительном обслуживании в столовых и кафе и прочих «мелочах быта», которые, тем не менее, сильно мешали основному делу.

В ноябре 1969 г. В.Н. Поляков проводил совещание с рабочими металлургического производства по поводу письма за 138 подписями, где говорилось о не-

достатках с жильем, транспортом, о неправильном отношении к рабочим. Советание было довольно бурным. Говорилось о том, что не выдерживаются сроки предоставления квартир. На квартиры оказалось столько претендентов, что возник нездоровый ажиотаж. Задавались вопросы, почему предпочтение отдают москвичам, почему образовались три очереди на квартиры: «итальяны» (т.е. побывавшие в заграничной командировке), целевая и общая. Говорили о том, что «люди на полгода уезжают в Италию, приезжают с машинами, им предпочтение, им все, а мы здесь маемся. Профсоюз в этом плане совсем не работает». О том, что на работу не добраться, а больным – в поликлинику. «Телефона скорой помощи нет. Нет горячей воды в общежитии, нет спортивного инвентаря. В магазинах огромные очереди. Детсадов нет. Дети катаются на строительных кранах. На работе не хватает инструмента. Не решено также, как будут платить, получаем пока по голому тарифу. Раньше, до приезда сюда получали 210, теперь 140. Премии ничтожны, вот у Семизорова можно получать до 6 окладов, а у нас?». В ответ Поляков говорил, давайте, мол, будем скромнее, рассказывал, насколько важнее строительство пусковых объектов. «Давайте сначала поработаем, потом будем говорить о жилье...». Поляков признавал, тем не менее, что программа строительства жилья полностью провалена. Подробно говорил о том, что делается для решения жилищных и бытовых проблем¹⁸¹. Ему вторила пресса под рубриками «Рождение Автограда», «Я знаю, город будет». К 1972 г. намечалось построить 1 млн. 100 тыс. кв. м жилья, причем домов с улучшенной планировкой.

Делалось, действительно, немало. Ввиду остроты жилищной проблемы на помощь строителям для возведения домов и объектов соцкультбыта был мобилизован весь коллектив завода: от конструкторов и начальников цехов до рядовых рабочих, трудившихся сверхурочно, в выходные и праздничные дни. Об этом много рассказывалось в воспоминаниях работников ВАЗа, побывавших в «шкуре» строителей. Инициаторами помощи Куйбышевгидрострою выступили работники СКП. Коллектив МСП сам построил базу отдыха, и, как отмечалось, теперь рабочие проводят свободное время на воздухе, в лесу.

Одной из острейших проблем пускового периода была доставка грузов – «ахиллесова пята строительства». В сентябре 1969 г. Поляков докладывал в Совет Министров СССР об угрожающем положении с хранением импортного оборудования: все имеющиеся у завода возможности были исчерпаны, оборудование складировалось уже в несколько ярусов. Просил разрешить занять площадки, используемые Минэнерго и Минмонтажспецстроем для размещения стальных и железобетонных конструкций, поскольку переговоры на эту тему не дали никаких результатов¹⁸².

Транспортные трудности тем временем нарастали. Складирование оборудования уже не умещалось в два этажа. Приходилось размещать его на железнодорожных путях, и возникала постоянная угроза поломки техники. «Дорогостоящее оборудование в опасности» – писала заводская газета¹⁸³. Рейд комсомольского прожектора ВАЗа показал, что на прессовом производстве все загромождено ящиками с оборудованием итальянских и немецких фирм. Задавался вопрос, что это? Склад или свалка¹⁸⁴? На МСП оборудование было складировано уже в 5 этажей, и ничего нельзя найти. Все шишки валились на Обловацкого. В заметке «Тревога на путях» отмечалось, что грузы в адрес ВАЗа застревают, находятся в тупиках, а работа на подъездных путях – настоящее цирковое искусство. В заметке «Вот, где зарыта собака» говорилось о больших простоях вагонов, о неустойках и штрафах, о том, что это зло, ведущее к расхищению оборудования.

На самом заводе картина с расхищением и порчей оборудования была явно неблагоприятной. В годовом отчете министерства за 1968 г. в разделе о борьбе с бесхозяйственностью и расхищением социалистической собственности, отмечалось, что на ВАЗе не приняты надлежащих мер по наведению порядка и обеспечению сохранности, что приводит к хищениям и порче оборудования. Строительство и ремонт складских помещений, устройство специальных площадок, ограждений, сигнализации, приобретение и установка вагонных весов и других мероприятий, предусмотренных приказом по министерству, не ведется¹⁸⁵.

Неоднократно отмечалось, что склады охраняются очень плохо, много мелких хищений. Кто же были эти расхитители? Народ на завод приходил разный. В одной из заметок говорилось о рабочем Фатееве, который решил, почему бы ему не собрать автомобиль из запасных частей и, как отмечалось, был не одинок в своих «черных помыслах». В статье «С черного хода» задавался вопрос, почему в цехах СКП и МСП процветает воровство? Была проведена проверка – можно ли, минуя ВОХР, пронести детали. Встретились открытые ворота, через которые, кто хочет – въезжает и выезжает, и калитка. На вопрос о выносе, отвечали, что это не их забота, ссылались на начальство. Никого на проходных не задерживали. Прошло много времени, прежде чем был издан приказ об охране главного корпуса. Но шлагбаум так и не был установлен, ворота не отремонтированы. «Горстями горы можно растащить», – заключала газета¹⁸⁶.

В период пусковой лихорадки несколько ослабла дисциплина, о чем не раз говорилось на партийных собраниях. Надо, дескать, ковать коллектив, не допускать стихийности. Указывалось на роль общественных советов по кадрам, товарищеских судов, которые практически не работали. В 1969 г. только раз был вы-

несен выговор рабочему за хулиганство, а 85 нарушений остались без последствий. Отправили 3 рабочих учиться на ГАЗ, а они пропали, и где скитаются – неизвестно. Впрочем, о «безвестной пропаже» рабочих сообщалось не один раз. Были зарегистрированы систематические прогульщики¹⁸⁷. В заметке «Им нет прощения» говорилось о коллективной пьянке в цехе № 52. Двое были уволены, трое получили выговоры, отодвинуты в очереди на жилье. Выступая с докладом об итогах 1970 г., секретарь парткома Федюнин отмечал ослабление дисциплины: «много наших пьет, попадает в вытрезвитель, арестовывается милицией». Особенное неблагополучие отмечалось в КВЦ. Заметен был рост прогулов. Как свидетельство неблагополучия, отмечалось возрастание текучести. В 1970 г. ушли с завода 2636 человек, из которых более половины составили недавно принятые.

Стройка, несмотря ни на что, не затухала ни днем, ни ночью. В газетах под рубрикой «ВАЗ строит нас» постоянно сообщалось о вводе и пуске различных объектов. Пуск каждого цеха был крупным событием. Создавались государственные комиссии по приемке, в их состав включались представители органов государственного пожарного и санитарного надзора, технической инспекции облпрофсоюза (охрана труда), Средневолжской бассейновой инспекции по охране и использованию водных ресурсов, Госгортехнадзора и фининспекции Стройбанка СССР. Постепенно в цехах появились бытовки, столовые, построенные по итальянскому проекту и вызывавшие восхищение. К началу 1970 г. полностью вступил в строй КВЦ. В цехах СКП с помощью итальянцев заработала линия сварки крыш. В прессовом производстве было установлено оборудование итальянских (Инноченти, Бинелли), немецких (Шулер) и бельгийских фирм. Вступили в строй цеха крупной, средней и мелкой штамповки, цех складирования металла. Отмечалась при этом разная степень и состояние готовности участков. Сильно мешали недопоставки, о чем говорилось, например, в материалах, озаглавленных «Ванька дома, Гришки – нет». Вместо недопоставленной механизации нередко применялась ручная работа по принципу «Эй, ухнем». Всё концентрировалось вокруг запуска главного конвейера, а вся страна замерла в «ожидании премьеры». Отмечалось, что «темп нарастает», что «разбег взят, но подводят снабженцы», вставляют «палки в колеса».

В январе 1970 г. состоялась заводская конференция по вопросу о пуске завода к 100-летней ленинской годовщине. Главный доклад делал технический директор завода Е.А. Башинджаган. Говорил о том, что сданы в эксплуатацию 70 км автодорог, 300 км сетей электропроводки с подстанциями, канализация. Смонтирована половина полученного оборудования. Остальное – находится на

площадках и сильно мешает монтажу, в связи с чем и задерживается сдача пусковых объектов. Нельзя допускать перебоев, требуется большая мобильность в заготовках. Из 989 заказанных комплектов оборудования 517 готовы для ВАЗа, в том числе и в странах СЭВ, но договоры на поставку заключены лишь наполовину, а с Польшей и Югославией даже не приступили к их составлению, тогда как это оборудование, по идее, уже должно было быть установлено. В самом тяжелом положении оказалось металлургическое производство, как с точки зрения строительства, так и конструкторско-технологической. Здесь, говорил Башинджагян, нам нужно кардинально перестраиваться. Не удалось принять в эксплуатацию ремонтно-металлургический цех. В капитальном строительстве работы выполнены примерно на 30%, 18 корпусов оказались недостроенными. Жилья введено 213 тыс. кв. м, во многом благодаря московским строителям, но этого мало. Начальник отдела технического обучения Неретин говорил о недостатке квалифицированных кадров. Руководитель КГС Семизоров – о том, что строятся 4 школы, 6 детских комбинатов, поликлиника на 1600 мест¹⁸⁸. В общем, было ясно, что завод полностью к пуску не готов.

Говорилось о необходимости усилить темпы. Напряжение постоянно росло. Газеты тоже непрерывно взывали: темпы, темпы и еще раз темпы, как в 1930-е гг. К чести В.Н. Полякова надо отнести то, что он, в отличие от других руководителей, изо всех сил сопротивлялся штурмовому напору, хотя всячески стремился уложиться в плановые сроки, но без всякой «туфты». В этом смысле «Поляков держался железно», уклонялся от контактов с прессой, хотя и не все было в его силах, да и сам он не мог остаться в стороне от предпусковой лихорадки. Мало было подготовить производственные цеха и участки, нужно было наладить их правильное взаимодействие.

В апреле 1970 г., как раз к 100-летней годовщине В.И. Ленина, намеченной к пуску, собрали первые 6 автомобилей, в основном из итальянских деталей. Первый автомобиль свел итальянский шеф-инструктор, остальные – бригада цеха 45-3 СКП. В дневнике рабочего Виктора Молодецкого по этому поводу было записано: «...Сегодня, 19 апреля... в семь утра с конвейера Волжского завода сошел первый автомобиль, синего цвета. Дело, ради которого мучилось столько людей, начато!...»¹⁸⁹ (выделено авт.). Поляков настоял, чтобы никакого шума по этому поводу не было. Дальше, действительно, как вспоминал Обловацкий, завод встал: «Всего из Италии не навозишься. Не было заднего моста, не было цеха шасси... За лето более или менее раскрутились: 50 автомобилей в день», правда, собранных некомплектно, в том числе, и вследствие недопоставок с ФИАТа. Тут разносится весть:

– Белебей срывает крепеж.

– Поляков кипит.

– Не расстраивайтесь, Виктор Николаевич, – говорит один из «опытных» работников, знающий, как можно выйти из положения на советском предприятии. – У меня есть знакомый в МТС, сейчас сгоняю, из его запасов болтов и гаек на полсотни машин наберу»¹⁹⁰.

31 июля был собран первый двигатель из своих деталей. После этого наладили коробку передач. В августе 1970 г. был утвержден перечень узлов и деталей, поставляемых по импорту ФИАТом с указанием их стоимости в валюте. Всего – 632 долларов на машину (расчетная стоимость 1000 долл.), в том числе КПП – 84, редуктор заднего моста – 35, рулевое управление – 29, карданный вал – 19, тормоза – 104, детали мотора и сцепления – 48, детали с декоративным покрытием – 45, чугунные отливки – 60, холодная штамповка – 25, автоматные детали – 18, прочие комплектующие – 140, в том числе панели приборов, карбюраторы, набивки подушек и пр. Одновременно был составлен список заводов-поставщиков, как отечественных, так и социалистических стран, которые срывали доставку комплектующих на конвейер ВАЗа. Из собранных 1548 машин для сбыта годилось только 12¹⁹¹.

Поляков, отвечая на вопрос о продаже автомобилей работникам завода, ответил, что вопрос еще перед руководством не ставился.

– Начнем выпуск, тогда поставим. А сейчас пока собираем из итальянских узлов.

31 июля 1970 г., выступая перед ИТР завода по поводу августовской программы и начале исполнения первого государственного плана Волжского автозавода, Поляков говорил о форсировании пусконаладочных работ, о напряжении, возникшем на всех участках, о сверхурочных.

– Решен окончательно в министерстве вопрос об оплате труда. Вот придет Кацура и начинаем внедрять повременную систему с особыми премиальными средствами. Будем стараться держать зарплату на уровне других автомобильных заводов. В будущем будем готовить необходимые детали за месяц-два, создавать заделы, а пока, что ж, придется по-мужицки, пожарной командой¹⁹².

В августе в прессе сообщается о пуске моторных цехов, о сборке первых моторов. Газета ставила проблемы отгрузки готовой продукции по цехам. «Волжский автостроитель» раздражается статьей: «Тары-бары, а тары нет», хотя итальянцы, мол, по проекту разработали все условия тарооборота. До конца года была собрана уже 21 тысяча машин. Любопытно отметить, что даже в том напряженном пусковом периоде ВАЗ, как и все заводы страны, вынужден был в по-

рядке шефской помощи отвлекать тысячи работников с производства – свидетельство того, насколько запущенными были проблемы советской деревни.

В период предпусковой лихорадки еще во многом неустроенный Тольятти буквально кишел иногородними и иностранцами. На ВАЗ ехали представители всех министерств, делегации многих заводов, заглядывали туристические группы. Практику на заводе проходили около 2 тыс. студентов из различных вузов и техникумов страны. Для работы с зарубежными шеф-монтажниками был образован отдел по работе с иностранными специалистами (ОРИС) ВАЗа с запланированной численностью 220 человек, в их числе 138 переводчиков (85 – с итальянским языком)¹⁹³. Тем не менее переводчиков остро не хватало, была проведена мобилизация студентов со знанием иностранного языка, прежде всего в вузах Москвы и Ленинграда¹⁹⁴. Вот сведения об иностранцах, составленные ОРИС за 1970 г. В Тольятти находились представители 205 фирм – 2079 иностранных специалистов, не считая приехавших на ВАЗ повторно: 1202 итальянца, 450 немцев, 153 англичанина, 88 французов. Из соцстран – 42 человека. Все – со сроками пребывания от 1 до 6 месяцев. Статусно-должностной состав зарубежных работников в 1970 году был таким: ответственных руководителей фирм – 214, инженеров – 401, техников – 414, монтажников – 1050. На 1 января 1971 г. в Тольятти работой по монтажу и пусконаладке оборудования были заняты 379 специалистов 28 фирм¹⁹⁵.

Естественно, при таком наплыве возникали трудности с размещением, с питанием. Тольяттинская гостиница «Жигули» имела только 200 мест, гостиница «Волга» – 116. Небольшая гостиница в новом городе – 94 места. Для размещения гостей были задействованы новые дома, питание – в заводских столовых. При ОРИС появились кафе и бар для обслуживания иностранцев. В ноябре 1970 г. был открыт Клуб иностранных специалистов (Интерклуб), где к услугам зарубежных гостей были открыты секции по интересам: филателистов, рыболовов, фотолюбителей, «Граммофон», работал филиал общества «СССР-Италия», руководила которым, кстати, супруга генерального директора ВАЗа Т.Н. Данилова-Полякова. Составлялись программы работы с иностранцами. Знакомство с ними показывает очень сильный идеологический уклон. Сказывались традиции советской пропаганды. Между тем действительность говорила обо всем лучше любых идеологических штампов. Общение с иностранцами помогало людям лучше узнать друг друга. Завязывались дружеские прочие связи, заключались интернациональные браки среди молодежи.

Тольятти отличался тем, что был молодым городом. Об этом говорят и статистика, и свидетельства очевидцев, и многочисленные фотоматериалы. На

страницах прессы неоднократно обсуждался вопрос, что привлекает молодых людей на ВАЗ, проводились интервью. Ответы почти всегда были одинаковыми: стремление к более высокой по сравнению с остальными заводами культуре производства, условиям труда, к работе на новых и разнообразных станках, желание получить квартиру, которую в иных условиях молодежи надо было ждать десятилетиями, приобрести автомобиль. Многие молодые специалисты активно участвовали в вазовских начинаниях, в проектах по благоустройству, озеленению города, лесопарков Самарской Луки, созданию оздоровительных и спортивных сооружений, способствовали утверждению спортивного духа Тольятти, который до сих пор отличает этот город среди многих других.

Среди молодых специалистов оказалось немало патриотов ВАЗа. Из них потом выдвигались руководители производства, свои Несторы – летописцы вазовской истории, свои журналисты, поэты. Возник дискуссионный клуб, созданный по инициативе комсомольцев ВАЗа и студентов Тольяттинского политехнического института. Среди его активных создателей были Владимир Павлов, Леонид Пахута и многие другие, ныне уже маститые, убеленные сединами и опытом вазовцы. Говорили о Блоке, жаркие споры вели о том, какова роль молодежи в строительстве и благоустройстве города, о потребительских свойствах создаваемого автомобиля, не только того, каким он будет, но и каким должен быть, закладывая основу для создания новых перспективных моделей.

По материалам клуба на страницах «Волжского автостроителя» печатались статьи под названием: «А зачем тебе нужен автомобиль?», «Багажник нужен, но какой?», «Какой верх автомобиля вы предпочитаете?», «Сколько мест должно быть в автомобиле?», «Наш советский автомобиль».

До конца 1970 г. главный конвейер завода продолжал работать неритмично, проблемы доставки комплектующих и деталей продолжали оставаться «притчей во языцех». Но вот наступил 1971 г. В «Волжском автостроителе» появляется статья, в которой говорилось: «...Новый год начался неудачно. Начали с перекуров... Главный конвейер в непролазной грязи, то буксует, то медленно продвигается вперед, то спешит, надрываясь... На испытаниях машин выходят из строя целые блоки». Сообщалось о «рогатках в пусконаладке», о задержках в гальваническом цехе, в цехе металлокерамики¹⁹⁶.

Тем не менее в феврале под рубрикой «Главный вступает в строй», рассказывалось о митинге, организованном по поводу пуска первой очереди главного конвейера. На митинге выступали представители министерств и ведомств, генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков, говоривший о том, что первый этап строительства закончен и построенный завод не имеет аналогов в Союзе и Европе¹⁹⁷.

Поступили первые комплектующие из стран СЭВ, в связи с чем была отправлена телеграмма в г. Новый Ичин (Чехословакия): «Спасибо, ваши фары отличные!».

Теперь пуск завода нужно было приурочить к знаменательному событию. Таковым стал XXIV съезд КПСС, открывавшийся 26 марта 1971 г. О пуске завода в адрес съезда докладывал министр А.М. Тарасов. Выступал на съезде и В.Н. Поляков. Таким образом, четыре года спустя после начала стройки первая треть автогиганта мощностью 220 тыс. машин объявлялась действующей.

Можно сказать, что штурмовой период завершился. В памяти создателей ВАЗа, несмотря на трудности и лишения, или даже на мучения, он остался как большое и великое дело, и штурмовые годы, как отмечали многие, пролетели незаметно, хотя, наверное, в иных условиях и иных обстоятельствах можно было сделать это с меньшим напряжением сил. Поразительно и то, что штурмовая лихорадка не осталась в стороне от итальянцев, они тоже оказались заражены ею. Создание ВАЗа в советской истории, несмотря на различие двух систем, стало самым успешным примером международного сотрудничества во всей советской истории, к сожалению, единственным в своем роде. Конечно, главная роль в строительстве ВАЗа принадлежала советской стороне. Это подчеркивал инженер Буффа, выступая на одной из встреч, посвященной юбилею ВАЗа: «Завод вы построили сами. Мы только оплодотворили вашу идею».

В апреле 1971 г. вклад В.Н. Полякова был отмечен званием Героя Социалистического Труда, многие участники строительства и работники ВАЗа были награждены орденами и медалями: орденом Ленина – 5 человек, орденом Октябрьской Революции – 20, орденом Трудового Красного Знамени – 81, орденом «Знак Почета» – 93, медалью «За трудовую доблесть» – 47, медалью «За трудовое отличие» – 61 человек¹⁹⁸.

Глава 3. «ЗОЛОТОЙ ВЕК»?

Проблемы развития АвтоВАЗа в 1970-е гг.

1. Изменение ситуации в стране

В девятой пятилетке (1971–1975 гг.) был запланирован выход Волжского автомобильного завода на проектную мощность. Это был период, когда еще не было полностью ясно, куда двинется вектор развития советского общества. Сохранялись многие иллюзии и надежды, связанные с его реформированием, подтверждением которых было создание автогиганта, направленного на удовлетворение насущных потребностей общества. В 1970-е гг. ВАЗ служил символом всего передового в советской экономике, и в какой-то мере этот период может считаться «золотым веком» его истории.

В 1971 г. было образовано производственное объединение «АвтоВАЗ». Ориентация промышленности на создание промышленных объединений (ПО) или научно-производственных объединений (НПО) в эти годы охватывает все ведущие отрасли промышленности. Сама по себе идея создания таких объединений, ставившая цель специализацию, кооперирование производства, укрепление производственных связей с научными достижениями, могла бы, наверное, стать важной вехой в образовании **корпораций**, основанных на межотраслевых связях и аналогичных тем, что уже сложились на Западе. Однако советские предприятия не обладали необходимой для этого гибкостью, слабо поддавались репрофилированию.

Объединения должны были включать не только производственную, но и социальную инфраструктуру, содержание которой ложилось на предприятия. Не было также необходимого для создания таких корпораций сочетания крупного и мелкого специализированного производства. Этому препятствовала гигантомания – упор на строительство заводов-гигантов с законченным циклом производства и создание вокруг него множества весьма разветвленных социальных функций, включая градообразующую. Если в других условиях производство многих необходимых изделий решалось путем создания небольших фирм, максимально приспособленных к условиям рынка, в Советском Союзе все решалось сверху путем планово-директивных указаний.

Крупные предприятия обязывались выпускать так называемые «товары народного потребления», выпуск которых, как правило, был обузой, заставляющей

отвлекать средства и ресурсы, необходимые для основного производства. При той детальной мелочной опеке, постоянном контроле за текущей деятельностью всех производственных единиц, сосредоточенных в Москве, гораздо легче было управлять крупными объектами, чем мелкими. Грандиозные масштабы «грели душу» политического руководства, которое лишний раз стремилось «щегольнуть» с трибуны очередного съезда строительством самого крупного в Европе или в мире предприятия: электростанции, завода или комбината. Было принято решение о строительстве нового большого автозавода на Каме в г. Набережные Челны, на сей раз по производству грузовых автомобилей. Следует заметить, что многие руководители предприятий истроек охотно принимали «правила игры». Для всесоюзного гиганта легче было «выбивать» ресурсы, а растущие диспропорции между крупным и мелким производством скрывать рапортами о выполнении планов по общему выпуску продукции. Проще было наращивать объемы производства раз освоенного, чем переходить к выпуску более сложной и наукоемкой продукции.

Советская промышленность оказалась слабо заинтересованной в постоянном обновлении производства: от разработки до постановки на массовый выпуск нового изделия уходило 6-8 лет. Поэтому создание объединений нередко сводилось к малоэффективному эклектичному соединению различных производственных и научных структур, между которыми постоянно происходили трения.

Осознавали или нет эту проблему руководители ВАЗа?

Изученные материалы свидетельствуют, что осознавали, но не вполне. Хотя экономические службы занимались тщательным анализом того, какие задачи встают в связи с превращением завода в объединение, связанное с этим «корпоративное мышление» распространялось в основном на головной завод и его подразделения.

Между тем необходимо иметь ввиду, что, как в экономике, так и общественной жизни СССР, постепенно нарастали симптомы усиления административных рычагов управления, что означало консервацию сложившихся ранее жестких планово-директивных начал и хозяйственных связей. На то имелись целый ряд причин, среди которых не последнюю роль играли события в Чехословакии и Польше, испугавшие политическое руководство страны. В нем стали укрепляться консервативные взгляды, а сторонники углубления реформ отодвигаться на второй план.

Первый сигнал прозвучал уже на пленуме ЦК КПСС в декабре 1969 г. На нем подтверждалась привычная «обойма» административных методов управле-

ния, характеризующаяся стеснением самостоятельности предприятий и возрастанием роли Центра и столичной бюрократии в принятии управленческих решений, что явно входило в противоречие с провозглашенным ранее реформаторским курсом.

Первая половина 1970-х гг. была отмечена еще рядом противоречивых тенденций. С одной стороны – широко известная *разрядка* международной напряженности, вошедшая в тогдашний мировой лексикон. В результате ее шло укрепление внешнеэкономических и культурных связей, значительное место в которых принадлежало Волжскому автозаводу. С другой стороны – настороженность и боязнь советских лидеров по отношению к этому процессу. Поэтому СССР оставался закрытой для Запада страной.

Выдвижение брежневской программы борьбы за мир, в которой за внешней риторикой прослеживался старый незамысловатый принцип: «если хочешь мира, готовься к войне», вел к дальнейшему наращиванию советского ВПК. Страна буквально вступает в соревнование с США в производстве вооружений и своем военном присутствии в различных точках земного шара. Военные расходы достигают 20% валового национального продукта. По заказам ВПК, по некоторым оценкам, работало до 80% промышленных предприятий страны. Милитаризация народного хозяйства, которой отдавалось безусловное предпочтение, если не прямо, то косвенно, сказывалась на экономике различных отраслей, в том числе автостроения, которым, как и прежде, остро не хватало средств и ресурсов для дальнейшего развития, а ограничение самостоятельности предприятий мешало им самим зарабатывать эти средства.

Во второй половине 1970-х гг. негативные явления в экономике и общественной жизни продолжали нарастать. Страна все более утрачивала темпы и динамику своего развития. В литературе эти явления были названы «складыванием механизмов торможения». Среди факторов, которыми они были вызваны, следует назвать чрезмерный рост ВПК, продолжающуюся гонку вооружений с целью достижения военно-стратегического паритета с США и странами НАТО. Военные структуры властно вторгались в работу гражданских отраслей, не обходя стороной автостроение.

ВПК буквально «высасывал соки» из экономики. Руководство СССР все чаще заговаривает об особых геополитических интересах страны, облакаемых в прежнюю идеологическую оболочку борьбы с международным империализмом. Производство и накопление вооружений хотя и способствовали росту ВВП, ничего не давало для улучшения жизни людей, для решения задач потребительской революции, все громче заявлявшей о себе в СССР.

Рост объемов военного производства и превращение его из исключительно в массовое неизбежно вел к тому, что «оборонка» приобретает общие черты, свойственные советской экономике: экстенсивное наращивание типов и видов вооружений, нерациональный расход сырья и материалов, падение стимулов к более производительному труду и т.д. Несмотря на приоритетные позиции ВПК, виды отдельных лидеров на то, что он сможет «вытянуть» за счет своих достижений остальные отрасли, становились призрачными. К тому же на все военные разработки накладывался строжайший режим секретности.

Политика закрепления послевоенного устройства в Европе и теория «ограниченного суверенитета» – составная часть брежневской доктрины – привели в конце 1970-х гг. к вмешательству СССР в конфликт в Афганистане, вызвали новое резкое обострение напряженности в мире и свертывание международных контактов, которые особенно наглядно проявились при организации и проведении в Москве летних Олимпийских игр 1980 г.

Наряду с ростом ВПК экономика страны неуклонно приобретала сырьевую направленность, которая отразилась на том внимании, которое уделялось развитию высокотехнологических отраслей и к которым, безусловно, относилось производство легковых автомобилей. С 1970 по 1980 гг., например, добыча нефти увеличилась в 4 раза и составила 312 млн. т, газа – в 9 раз, достигнув цифры 156 млрд. кубометров.

Легко сравнить эти цифры с развитием автостроения, о котором идет речь, на примере Волжского автозавода, чтобы сделать определенные выводы. Но и при таких масштабах добычи топлива страна продолжала испытывать острый недостаток качественных нефтепродуктов, в частности, продолжал сохраняться дефицит горючего, которое по-прежнему распределялось по талонам, технических масел, синтетических материалов. Наряду с созданием в стране гигантского топливно-энергетического комплекса (ТЭК), ударными темпами велось строительство трубопроводов с востока к западным границам СССР, рассчитанных в основном на экспорт топлива за рубеж. В бюджет страны потекли «нефтедоллары». Долларовые поступления поступали в бюджет государства и распределялись по принципу «всем сестрам по серьгам». Часть «нефтедолларов» шла на закупку товаров народного потребления, причем по мере нарастания дефицитов в советской экономике, удельный вес этой части бюджета увеличивался. У руководства страны крепили иллюзии в легкости долларовых поступлений, их дешевизны и возможности с их помощью справиться с любыми трудностями. Отсюда – легкомысленное отношение к топливным ресурсам, бесхозяйственность и нерациональное их расходование, которым руководство не нашло ничего противопоставить, кроме брежневского тезиса о том, что «экономика должна быть экономной».

Одной из проблем, которая с особой остротой встала в 1970-гг., был вопрос о стимулировании более качественного и производительного труда, основанного на внедрении научных достижений. Обычно различают три группы стимулов, хотя в отделах труда и заработной платы советских предприятий могли давать их более детальную разбивку. Это материальное вознаграждение в виде зарплаты, премий, дополнительных льгот и выплат, принуждение к выполнению трудовых обязанностей, апелляция к долгу, к «заводскому патриотизму» или идеологическим императивам, убеждение и моральное поощрение. Обычная практика управления состоит в том, чтобы найти оптимальное сочетание этих групп стимулов. Нарушение их баланса ведет к негативным последствиям, падению заинтересованности в труде, деградации нормальных трудовых отношений.

Наиболее очевидной тенденцией в политике советского руководства в тот период было выравнивание заработной платы: искусственное подтягивание низкооплачиваемых групп к среднему уровню зарплаты, ограничение роста ее верхнего предела и лимит на фонд оплаты труда или фонд материального поощрения (ФМП), как его стали называть в 1970-е гг. В результате такой политики сложный и квалифицированный труд терял свой престиж, способствуя экстенсивному использованию трудовых ресурсов. Если система образования в стране соответствовала тогдашнему мировому уровню и старалась идти в ногу с научно-техническим прогрессом, на предприятиях наблюдалось резкое столкновение между новыми потребностями и отживающей свой век системой производственных ценностей.

Значительная часть работников промышленности (около 40%) была связана с тяжелыми, рутинными операциями, не требовавшими особой квалификации. Более того, на большинстве предприятий существовала постоянная нехватка рабочих рук. В этой связи администрация предприятий вела борьбу не столько за повышение производительности труда рабочих, а главным образом за то, чтобы *стимулировать занятость*. Если внимательно присмотреться к группе используемых материальных стимулов: премии, «тринадцатая зарплата», строительство и распределение ведомственного жилья, приобретение дефицитных товаров и услуг, в том числе легковых автомобилей, создание в рамках крупных предприятий своей социальной сферы: медицинского обслуживания, больниц, поликлиник, санаториев и профилакториев, домов отдыха, детских садов и ясель, пионерлагерей и т.д., то нельзя не заметить, что все они, следуя распределительной системе материальных благ, подвергались уравнительному эффекту и очередности, мало влияя на сам производственный процесс.

Методы морального поощрения отдельных работников в этих условиях не срабатывали. Привязанное к ним «социалистическое соревнование» продолжало деградировать, прежде всего в силу постепенного «умирания» идеологии, превратившейся в набор стандартных лозунгов и ритуалов, бесконечную суету по поводу организации собраний и новых «трудовых починов». Попытки соединить в соревновании материальное и моральное вознаграждение за труд не удались по причине того же уравнительного эффекта. В системе трудовых стимулов наблюдалось нарастание кризисных явлений – разложение дисциплины, небрежное или наплевательское отношение к трудовым обязанностям, рост пьянства в быту и на работе, нарушения производственного режима, воровство и, как следствие, рост преступных проявлений. Из-за общего разложения трудовых стимулов обнаруживалась недейственность наказаний.

В городах, независимо от того, были ли они старыми или, как в случае с Тольятти, новыми поднимающимися центрами, на 1970-е годы пришлось глубокие качественные сдвиги, порожденные новыми обстоятельствами. Курс руководства на «повышение материального благосостояния советских людей» вел к тому, что этот фактор приобретал первенствующую роль в общественном сознании. В результате выравнивания заработной платы и роста среднего заработка по стране (в 1970 – 122 руб., в 1980 г. – почти 170 руб.) работники приобретали сносный достаток.

Массовая застройка городов однообразными жилищными кварталами, прозванными «спальными», давала возможность несколько сгладить остроту проблемы. Многие получили квартиры. Однако очереди на «улучшение жилищных условий», несмотря на впечатляющие цифры жилищного строительства, продолжали расти. Кроме того, на повестку дня выдвигались проблемы транспортного обслуживания, домашнего благоустройства, повышения качества жизни. Путем длительного стояния в очередях или блата граждане обставили свои квартиры стенками, холодильниками, телевизорами, достали ковры, хрустальные люстры и посуду. Но срочно и в больших количествах требовались новые товары массового спроса, которых остро не хватало.

Советская промышленность, производившая товары народного потребления, явно обнаруживала свою неспособность удовлетворить растущие запросы людей. По некоторым группам товаров, не пользующихся спросом и составлявших обычный антураж советских магазинов, наблюдалось затоваривание. Стремительно росла ориентация на импорт. Государство стремится снять напряженность на рынке за счет закупки за границей потребительских товаров на упомянутые «нефтедоллары». Однако в сложившейся уравнительной системе

распределения изначально был заложен конфликт, который год от года усугублялся: чем больше таких товаров «выбрасывалось» в торговую сеть, тем острее становились дефициты и отложенный спрос населения, ведущий к росту очередей и аномальных явлений в системе распределения.

Денежные доходы играли, конечно, в ней заметную роль, но все большее значение приобретали нужные «связи», взаимный обмен по принципу «ты – мне, я – тебе», «позвоночное право» и т.д. Однако и с этой точки зрения граждане были заведомо поставлены в неравные условия, определяемые близостью к рычагам власти и системе распределения. Во второй половине 1970-х гг. наметившийся ранее разрыв между объемом денежной массы, находившейся у населения, и товарным покрытием стал стремительно расти. Дефициты стали затрагивать практически всю сферу товаров и услуг и разлагающе действовать на общество.

Неудачи на сельском поприще возмещались организацией на предприятиях подсобных хозяйств сельскохозяйственного назначения, «шефской помощи селу». Партийные органы составляли «разнарядки» о посылке людей на сельскохозяйственные работы. Главное бремя помощи ложилось на промышленные предприятия, которые вынуждены были отвлекать с производства значительную часть материальных и людских ресурсов. Кроме того, подобной «шефской помощью» были охвачены все государственные учреждения, учебные заведения и организации. Ситуация, однако, не становилась лучше, скорее все хуже и хуже, способствуя нарастанию дефицитов с продовольствием.

Самое поразительное, что под влиянием потребительской революции и требований к улучшению качества жизни, в городах наблюдается как бы встречная тенденция – стремление «быть ближе к природе», к приобретению садово-огородных участков в сельской местности, дабы, во-первых, отчасти компенсировать нехватку продуктов, во-вторых, использовать свободное от работы время для отдыха и досуга. Вынужденное идти навстречу этому стремлению, руководство, тем не менее, старалось ограничить эти «частнособственнические поползновения». Размеры участков не должны были превышать 6 соток, не наносить ущерб колхозно-совхозному производству. Участки предоставлялись в отдаленных местностях, на неудобных землях. Постоянно накладывались ограничения на постройки, на разведение скота и птицы. Тем не менее садово-огородническое движение охватило миллионы городских жителей в различных районах страны, а преимущество в наделении ими предоставлялось работникам промышленных предприятий. Неизбежно возникали транспортные проблемы, которые становились дополнительным стимулом приобрести автомобиль.

В сельской местности складывались как бы два чуждых друг другу мира: городских жителей, которые время от времени массой наплывали на село, и деревенских жителей, озабоченных своими делами и проблемами, часть которых они хотели бы перенести на город.

Мы не случайно остановились на общей ситуации в стране, ибо она позволяет проникнуть в содержание тех комплексов документов, которые составляют историю АвтоВАЗа в 70-е годы. Именно они относятся к так называемой рутинной, повседневной жизни предприятия, которые, как бы ни хотелось, невозможно проигнорировать. Они показывают, с какими проблемами буквально на каждом шагу сталкивался завод, какими способами стремился их решать, пытаюсь оставаться на передовых позициях в советской экономике, или же волей-неволей вынужден был приспособляться к обстоятельствам, погружаясь в пучину кризисных явлений. Разумеется, производственные проблемы неизменно стояли на первом месте, и к ним, прежде всего, по всей видимости, следует обратиться.

2. Выход АвтоВАЗа на проектную мощность

Создание самого передового в стране предприятия, как уже говорилось, привлекало внимание всей страны. Уже в декабре 1970 г. появился приказ министра об организации изучения и передачи опыта ВАЗа на другие предприятия. Исполнение его было возложено на Научно-исследовательский институт технологии автомобильной промышленности (НИИТавтопром) совместно с Гипроавтопромом, которые должны были создавать свои отделения на ВАЗе и организовывать школы для обучения по различной производственной тематике: формовочные и смесеприготовительные процессы, изготовление стержней, плавильное, цветное литье, кузнечное, прессовое оборудование, штамповка, сборка, вспомогательно-транспортные работы, их механизация. Отдельно изучалось применение новых материалов и конструкции при изготовлении ВАЗ-2101, новые методы и средства испытаний и оценки качества¹⁹⁹.

Ввод в строй завода означал новый качественный этап его истории. В сентябре 1971 г. вышло постановление правительства о вводе в эксплуатацию 2-й очереди ВАЗа и мерах по завершению строительства завода. Всем министерствам, участвующим в строительстве, ставилась задача обеспечить завершение пускового комплекса второй очереди в 1971 г., третьей очереди – в 1972 г. и сдачу их в промышленную эксплуатацию в 3-м квартале 1973 г. Объем капиталовложений на эти цели определялся в 328 млн. руб. в 1972 г. и 201 млн. в 1973 г.

На 1974-75 гг. ставилась задача завершения строительства промышленно-коммунальной зоны и комплексной застройки новой части г. Тольятти (Автозаводского района). Предстояло построить по подрядам 450 тыс. кв. м жилья. Финансирование Куйбышевгидростроя обеспечивалось отдельной строкой. Все министерства обязывались обеспечить необходимые поставки. Государственный комитет по профтехобразованию должен был направить в распоряжение Куйбышевгидростроя 1300 молодых строительных рабочих в 1972 г. и 1100 в 1973 г. На премирование работников разрешалось использовать дополнительно 1,5 млн. руб., а Минавтопром должен был компенсировать затраты на содержание военно-строительных отрядов и строительного управления №171²⁰⁰.

Между тем охваченные пусковой эйфорией заводчане ставили и более масштабные задачи. На партийно-хозяйственном активе в марте 1971 г. звучало предложение довести выпуск автомобилей до 800 тысяч и поставить вопрос о выделении средств для строительства 4-й очереди завода. Однако в своем выступлении на активе генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков больше упирал на текущие задачи, говорил, что до конца пятилетки заводу предстоит выпустить 2275 тыс. машин, освоить 500 млн. руб. капвложений, из них 200 млн. руб. – на окончание строительно-монтажных работ. Задачей номер один он считал качественное освоение выпуска всей номенклатуры деталей, причем не только по заводу, но и по всем смежникам²⁰¹.

В июле 1971 г. был издан приказ об образовании Волжского объединения по производству легковых автомобилей – ПО «АвтоВАЗ» в составе головного предприятия – «ВАЗ» и завода «Автономаль» (г. Белебей). Генеральным директором объединения естественным образом становился В.Н. Поляков. В конце года в состав ПО «АвтоВАЗ» решено было включить Скопинский автоагрегатный завод (г. Скопино, Рязанской области). В начале 1972 г. приказом министра права гендиректора объединения были расширены. Он получал право создавать в составе объединения, реорганизовывать и ликвидировать постоянные и временные центры (станции) технического обслуживания, находящиеся на самостоятельном балансе, открывать расчётные, текущие и иные счета в органах Госбанка СССР и Стройбанка СССР²⁰². В июне 1974 г. в состав объединения вошел Димитровградский автоагрегатный завод.

Как неоднократно подчеркивали экономисты завода, понятие объединения – это не только производство автомобилей. Одновременно оно объединяет станкостроительное производство, выпускающее сварочные линии, манипуляторы, промышленные роботы и другую продукцию. Сюда относилось производство инструмента и другой оснастки. В то же время с самого начала ВАЗ представ-

лял собой, по сути, многоотраслевое объединение, куда входили предприятия и объекты промышленности, строительства, транспорта, торговли и общественно-го питания, коммунального хозяйства и бытового обслуживания населения, т.е. воспроизводился облик советского предприятия, которое представляло собой организующую ячейку в жизни советского общества (экономическую, градообразующую, социальную, культурную и пр.). Это находило отражение в планах экономического и социального развития.

Начиная с 1971 г., программа завода возрастала ежемесячно на 50 автомобилей в сутки. Общие показатели работы АвтоВАЗа в девятой пятилетке (1971–1975 гг.) выглядели весьма впечатляющими. Среднегодовой темп прироста выпуска автомобилей составлял 98,4%, что примерно соответствовало удвоению объемов производства ежегодно. Среднегодовой темп прироста всей выпускаемой продукции составил 72,5%, роста производительности труда – 49%. Полученная прибыль росла ежегодно на 61,9%²⁰³.

Главной моделью выпуска автомобилей был ВАЗ-2101, получивший в народе прозвание «копейки». В 1974 г. модель была слегка модернизирована (ВАЗ-21011). В январе 1971 г. началась подготовка к выпуску модели ВАЗ-2102, связанной с освоением второй очереди ВАЗа, и уже в конце 1971 г. первая их партия сошла с конвейера. Не обошлось без казусов. Накануне Нового года В.Н. Поляков преподнес «подарок», издав приказ «о наложении взыскания за некачественное изготовление первой партии автомобилей модели 2102»²⁰⁴.

В августе 1971 г. завод приступил к подготовке выпуска модели ВАЗ-2103 – «трешки». Незадолго до этого В.Н. Поляков провел серию переговорных встреч с руководителями и специалистами ФИАТа в Турине. Переговоры происходили в нервной и жесткой обстановке, вызванной трудностями, которые переживала фирма.

Обсуждались вопросы передачи ВАЗу конструкции третьей модели и оказания помощи Белебеевскому заводу по производству нормалей и метизов в освоении производства. ФИАТ констатировал, что фирма несёт гораздо большие, чем предусматривалось, расходы по обеспечению своих работников на ВАЗе. Решений по главным вопросам переговоров не состоялось. ФИАТ отказался передать в качестве «Автомобиля № 3» переднеприводную модель Фиат-127, которая уже была поставлена на массовое производство²⁰⁵. В отчете по итогам командировки Поляков сделал вывод, что в развитии модельного ряда придется опираться на собственные силы²⁰⁶.

Опытная партия третьей модели должна была появиться к середине 1972 г.²⁰⁷, что означало освоение третьей нитки главного конвейера. В августе

1972 г. первые 20 малолитражек этой серии с внутренней обивкой и щитком приборов от модели ВАЗ-2101 сошли с конвейера и были отправлены на участок дефектации и доукомплектования²⁰⁸. В декабре было заявлено о запуске третьей очереди АвтоВАЗа, которому к тому времени было присвоено имя «50-летия СССР»²⁰⁹.

Первые партии вазовских автомобилей не обладали высоким качеством изготовления, несмотря на то, что каждая модель проходила проверку через специально создаваемые межведомственные испытательные комиссии. По итогам 1971 г. на проданные потребителям 172370 машин поступило 20384 рекламаций на различные дефекты (11,8%), из которых 7417 рекламаций приходилось на дефекты МСП, 1438 – СКП и 11 528 рекламаций (57,5%) – на предприятия-смежники²¹⁰, в том числе, входящий в объединение Скопинский завод, который, как отмечалось, работал плохо.

Чтобы улучшить контроль над ним, в 1973 г. Скопинский завод был передан в состав объединения на правах вазовского филиала. В 1971 г. в управление технологического обслуживания автомобилей ВАЗа поступило также 4510 писем, жалоб и заявлений на отсутствие дефицитных запасных частей, эксплуатационных материалов, низкое качество техобслуживания и ремонта, отсутствие организованной работы по рассмотрению просьб трудящихся непосредственно на станциях технического обслуживания (СТО)²¹¹. В свою очередь, самим объединением АвтоВАЗ по итогам 1971 г. было предъявлено 305 претензий на сумму 1 460,3 тыс. руб., в том числе 173 – за поставку некачественных комплектующих и материалов на сумму 725 тыс. руб. Из предъявленных ВАЗом было удовлетворено претензий на сумму 279,8 тысяч рублей, по встречным претензиям поставщиков на сумму 1 286 тыс. руб. взыскано с ВАЗа 719,3 тыс. руб.²¹²

В связи с большим количеством рекламаций в 1971 г. временно, до особого распоряжения, управление контроля качества было переведено в прямое подчинение генерального директора, как говорилось, для укрепления аппарата ОТК²¹³.

В 1972 г. ВАЗ выпустил 322906 автомобилей, из них модели ВАЗ-2101 – 310462 штуки, ВАЗ-2102 – 11015 штук, ВАЗ-2103 – 1429 штук. К ним было предъявлено 28172 рекламации (8,7%)²¹⁴. Главное бремя вины за некачественное изготовление несли заводы-смежники, но и в самом объединении оставались серьезные проблемы с качеством. В ноябре 1972 г. В.Н. Поляков издал приказ, согласно которому 17 руководителям завода, в том числе В.И. Исакову, В.В. Каданникову, О.Г. Обловацкому, Б.С. Поспелову, М.Н. Фаршатову и ряду других вменялось в обязанность проводить ежедневно контроль качества одного готового автомобиля с обязательным личным вождением и пробегом 30 километров²¹⁵.

На фоне приведенных цифр поражает, с каким упорством администрация завода вела массированную кампанию за присвоение вазовским автомобилям государственного Знака качества. Значительная часть материалов по истории завода посвящена этим кампаниям, в которых слились разные течения: это и стремление подтвердить передовые позиции завода в советской экономике, и желание мобилизовать трудовой коллектив на более качественное выполнение заданий. Моделям ВАЗ-2101, ВАЗ-21011, ВАЗ-2102, ВАЗ-2103 в 10-й пятилетке был присвоен Знак качества.

Проблемы контроля качества занимали все большее место в текущей работе завода. Созданная система управления качеством должна была охватывать все стадии формирования потребительских свойств от проекта до эксплуатации изделия: соответствие стандартам, технический контроль на всех стадиях, анализ причин брака. К середине 1970-х гг., благодаря установлению системы статистического анализа рекламаций и дефектов, удалось полностью устранить 14 дефектов в конструкции машины, добиться некоторого повышения потребительских свойств выпускаемых моделей. Так, в 2 раза увеличилась цветовая палитра окраски кузовов автомобилей, достигнув 16 расцветок²¹⁶. Однако, как можно увидеть далее, проблемы с качеством выпускаемых автомобилей оставались.

С 1972 г., вопреки установленному правилу, стали различать поставки на экспорт и на внутренний рынок. Был издан приказ генерального директора об организации участка по комплектации автомобилей для экспортных поставок в капиталистические страны по специальным условиям с заменой отдельных деталей и узлов на собранных стандартных автомобилях общей конвейерной сборки²¹⁷.

Уже в пусковой период на ВАЗе стали задумываться о дальнейших перспективах развития производства, о постоянном совершенствовании моделей и технологических новинках. Появилась идея создания единого научно-технического центра (НТЦ), который разрабатывал бы перспективные модели новых автомобилей, проводил их опытно-экспериментальную проверку путем создания пробных партий новых машин и их испытаний в условиях реального потребления.

Предполагалось, что это будет мощная научно-исследовательская и конструкторская база для достижения мирового уровня. В ней предусматривалось создание лабораторий по механике, физике и химии автомобиля, материалам, топливам и т.д., конструкторских подразделений, оснащенных САПР, автоматизированными рабочими местами, испытательных полигонов и мощного опытно-промышленного производства. Вместе с тем воплощение идеи единого НТЦ

задерживалось, и разработкой новых перспективных моделей занимались отдельные конструкторские службы завода, причем опытное производство всегда было сильной стороной советских заводов, а вот с внедрением в массовое производство всегда возникали проблемы.

Опытными разработками ВАЗа заинтересовался Военпром. В июне 1972 г. Минобороны и Минавтопромом СССР заводу было утверждено тактико-техническое задание на проектирование полноприводного армейского малогабаритного автомобиля ВАЗ-2122, приспособленного к преодолению водных преград на плаву²¹⁸. И хотя данный проект в дальнейшем не нашел воплощения, имеющиеся разработки вошли в историю развития технико-конструкторской мысли на ВАЗе.

В начале 1974 г. В.Н. Поляков доложил министру А.М. Тарасову о завершении изготовления 6 образцов автомобиля ВАЗ-2121 (будущая «Нива») и просил назначить междуведомственные испытания.

Была назначена комиссия под председательством проф. А.Б. Островского (НИИАТ), заместителя – главного конструктора ВАЗа В.С.Соловьева. В состав комиссии вошли представители НАМИ, его научно-исследовательского полигона, других научно-исследовательских учреждений, УАЗа, ГАИ. Для сравнения на испытания выделялась машина УАЗ-469Б. По программе и условиям испытаний устанавливался пробег в 25 тыс. км, в том числе 7 тыс. – по асфальтовым и бетонным дорогам, горным – 2 тыс., булыжным (с легким и тяжелым покрытием) – 5 тыс. км, грунтовым – 5 тыс. км, скоростным и лабораторно-дорожным испытательного автополигона – 6 тыс. км. Учитывался вес, размеры, герметичность в дождевальной камере, токсичность, эргономика рабочего места, безопасность. Испытывались также динамика, топливная экономичность, тормоза, отопление и вентиляция, энергетический баланс, шумность, проходимость.

Несмотря на то, что по всем параметрам испытания прошли успешно, решение правительства о производстве задерживалось, в связи с чем В.Н. Поляков просил Минавтопром, не дожидаясь постановления Совета Министров СССР, организовать выпуск опытной партии, с тем, чтобы наладить массовое производство ВАЗ-2121 в количестве 50 тысяч в год к XXV съезду КПСС²¹⁹.

Интерес ко всему новому выразился в создании на ВАЗе в 1974 г. конструкторского бюро по электромобилям²²⁰. Книга «На волне памяти» рассказывала об истории разработки различных их моделей (около десятка). О том же позже сообщила газета «Волжский автостроитель» в заметках «Здесь рождались «Пони», «Эльф», «Гном» и «Неужели он (электромобиль) так и не состоится?»²²¹.

В декабре 1973 г. завод был полностью принят в промышленную эксплуатацию государственной комиссией с оценкой «отлично»²²², а 29 декабря Указом Президиума Верховного Совета СССР за активное участие в сооружении и освоении проектных мощностей ВАЗа многие работники завода были награждены орденами Ленина, Октябрьской Революции, «Знак Почета», Дружбы народов, медалями «За трудовую доблесть» и «За трудовое отличие». Особо отличившимся работникам – наладчикам С.В. Клейменову, В.М. Мальхину и слесарю В.И. Кузнецову было присвоено звание Героя Социалистического Труда²²³.

Пусковой период близился к завершению. ВАЗ постепенно наращивал объемы производства автомобилей. В октябре 1974 г. он достиг проектной мощности 2230 машин в сутки, т.е. каждые 22 секунды с конвейера сходил новый автомобиль, как было заложено по проекту. За то же время были достигнуты проектные показатели по трудоемкости и себестоимости автомобилей. В 1975 г. ВАЗ произвел 667 тыс. машин.

Приобрела отличительные контуры вазовская модель управления, в основе которой лежал системный подход. Ее основными положениями были следующие. Поскольку все подразделения завода воздействуют на его экономику, общие затраты раскладываются не только по калькуляциям и сметам, но и по степени воздействия того или иного участка на программу завода и создание в связи с этим определенной мотивации: от конструкторских работ до отгрузки продукции.

Центр тяжести управления переносился на экономические, социологические и юридические службы завода. Создавалась, как писал П.М. Кацура, несколько утяжеленная головка, но это, по его мнению, позволяло сочетать решение как стратегических, так и повседневных проблем в жизни завода. В сущности, писал он, это была иерархия подразделений, которая исходила из того, что руководить всеми многочисленными участками из одного центра невозможно. Каждый цех основного производства был освобожден от многочисленных функций по планированию, учету и т.д. и должен был сосредоточиваться на выполнении графиков выпуска и качества, т.е. предусматривалось сочетание принципов самостоятельности и адекватной ответственности.

Под эту систему приспособлялась организация производства, труда, управления, материального стимулирования, которые зачастую входили в противоречие с государственными нормативными актами и уже сложившейся практикой управления. Поэтому любой шаг руководства завода требовал согласования с Центром и принятия специальных правительственных решений – будь то создание крупных специализированных производств, отказ от сдельщины, как проти-

воречащей принципам конвейерно-поточного производства, учет времени, затрачиваемого на операции, с точностью до десятой доли минуты.

Общая трудоемкость базовой модели автомобиля ВАЗ-2101 была определена в 60 нормо-часов. На всех производствах существовала бригадная форма организации труда с коллективной ответственностью за конечный результат, повременно-премиальная система заработной платы за 100-процентное выполнение заданий. Были созданы премиальные фонды и разработана система поощрения за качество продукции, которая, по мнению П.М. Кацурсы, поначалу действовала весьма эффективно²²⁴.

К введению новой системы, как уже указывалось, завод приступил в 1971 г. В апреле этого года было проведено Бюро междуведомственной комиссии при Госплане по вопросам экономической реформы. На нем было принято решение о порядке образования фондов экономического стимулирования на Вазе и уточнялись нормативы отчисления от прибыли в каждый фонд. На 1971-1972 гг. Ваз освобождался от платы за производственные фонды. 60% плановой суммы ФМП должно было образовываться за счет выпуска автомобилей и устанавливаться за каждый процент прироста и за каждый процент освоения проектной себестоимости завода (коэффициент освоения, исчисляемый как отношение проектной себестоимости к плановой на каждый год пятилетки). Производительность труда при этом исчислялась числом автомобилей на одного работника промышленно-производственного персонала (ППП) завода. До 40% ФМП направлялось в фонд социально-культурного развития и жилья²²⁵.

В апреле 1973 г. на заседании НТС Минавтопрома были заслушаны отчеты специалистов Вазы об итогах работы по новой системе экономического стимулирования. Оппонентами выступали представители других заводов, научно-исследовательских учреждений. Вазовская система формально получила поддержку и одобрение, что нашло отражение в приказе министра «Об изучении и использовании опыта Волжского автомобильного завода». Согласно приказу, предложено было сформировать группы специалистов предприятий и обеспечить их выезд в Тольятти с целью изучения передового опыта²²⁶. Однако особого рвения в его распространении по стране засвидетельствовано не было.

Разумеется, официальная вазовская история смогла привести лишь несколько примеров успешного распространения опыта АвтоВазы. К концу 1970-х гг. ею было охвачено около 40 заводов²²⁷, т.е. «капля в море», цифра – явно не соответствующая объему затраченных усилий. Более того, другие автомобильные заводы упорно придерживались сложившейся системы управления и сдельщины в оплате труда. Мечта о том, что Ваз потянет за собой экономику других отраслей становилась эфемерной.

ВАЗ занимался не только производством автомобилей. Как и всем заводам, ему вменялась задача наладить выпуск «товаров народного потребления», словно автомобили не относились к этой категории, и уже в мае 1971 г. администрация рапортовала о том, что специалисты ВАЗа приступили к решению этой проблемы. Намечено было изготовить до конца года 50 тыс. утюгов и 50 тыс. чугунных сковородок²²⁸.

Дополнительной нагрузкой на завод стала организация помощи в строительстве Камского автомобильного завода. На его строительство передавались кадры, а специалисты КАМАЗа проходили стажировку на ВАЗе. В июне 1971 г. приказом министра заводу было предписано изготовить для КАМАЗа два конвейера общей сборки автомобилей. В соответствии с приказом, Волжский автозавод обеспечивал также поставку опытному заводу СКБ-3 (г. Минск) отливок стального литья в количестве 400 тонн, чугунного литья – 50 тонн и 700 тонн поковок для изготовления одного конвейера в 4 квартале 1972 года, второго – в 4 квартале 1973 года²²⁹. Главный конвейер КАМАЗа был запущен в феврале 1976 г. В оснащении, монтаже и наладке оборудования приняли активное участие специалисты и руководители Волжского автозавода²³⁰.

На ВАЗе регулярно, на узких и расширенных заседаниях дирекции, обсуждались проблемы организации подсобных хозяйств, размеры и характер помощи селу, разрядки по цехам и участкам о посылке на сельскохозяйственные работы работников, главным образом в подшефные Ставропольский и Кошкинский районы Куйбышевской области. В сентябре 1972 г. в целях улучшения снабжения работников автозавода овощами и картофелем и более полного использования отведенных заводу земель в составе СУ по озеленению ВАЗа был создан производственный участок по выращиванию картофеля и овощей с объемом полезных земель 500–600 гектаров, включающий все неиспользуемые земли вокруг завода, в санитарной зоне между предприятием и «новым» городом, в промышленно-коммунальной зоне²³¹.

Организация шефской помощи в сезон сельскохозяйственных работ напоминала боевые сводки, которые регулярно печатались на страницах газет «За коммунизм», «Волжская коммуна» и «Волжский автостроитель».

Сентябрь 1972 г.: «Группа рабочих ВАЗа направляется в Казахстан на уборку зерновых»²³². Сентябрь 1973 г.: «Первые тонны зерна нового урожая были отправлены со строительных площадок ВАЗа на элеваторы области. На площадках завода были созданы пять зернопунктов, на которых по поручению исполнительной власти области автозавод высушил и сохранил 10 тысяч тонн хлеба. Для выполнения этой работы управление главного энергетика предоставило 33 мощных

вентилятора в дополнение к закупленным заводом в г. Воронеже пяти зерносушильным установкам²³³. «Тысяча работников СКП ВАЗа в подшефном колхозе «Красные горки» собрала с 20 гектаров около 680 тонн картофеля и засыпала его в хранилище»²³⁴. Октябрь 1974 г.: «Силами вазовского десанта завершена полностью начавшийся месяц назад на ремонтной площадке Кошкинского отделения «Сельхозтехники» капитальный ремонт 100 комбайнов подшефных совхозов»²³⁵.

Так продолжалось и в последующие годы, причем объем шефской помощи явно обнаруживал тенденцию к росту. В статье «Особо важные заказы» говорилось о том, что по поручению Куйбышевского обкома КПСС в цехе № 52-4 вместе с другими цехами КВЦ ВАЗа ежемесячно изготавливается 150 ступиц и 500 звездочек для тракторов, 30 насосов для мелиорации, 350 муфт и др.²³⁶ По итогам 1976 г. для подшефных колхозов и совхозов Ставропольского и Кошкинского районов коллектив управления главного энергетика ВАЗа изготовил около 2900 дисков сцепления для комбайнов, различных запчастей на 2800 руб., отремонтировал 150 электродвигателей, 4 трансформатора, перемотал 85 катушек для пускателей и реле.

На прополке овощей, уборке хлеба и картофеля, на ремонте сельскохозяйственной техники отработано 5340 человеко-дней²³⁷. 1978 год: «В хозяйства Кошкинского района отправлена последняя партия стеблеподъемников – приспособлений для уборки полеглых хлебов, которые по заказу кошкинских механизаторов изготовили шефы – коллектив МСП»²³⁸. Статьи под названием «Шефство продолжается», «Страда на старте», «Погода вносит коррективы», «Урожай – забота общая», «В канун жатвы», «Жатва берет разбег», «Первый хлеб», «Новый фронт полевых работ», «Вторая страда», «Наша сила – в содружестве», «Наперекор непогоде», «Разговор у несжатого поля» и т.п. печатались из номера в номер.

ВАЗ, безусловно, занял ведущее место в советской экономике, но и ему были свойственны многочисленные пороки советской системы, особенно очевидные при сравнении с западным опытом. С этой точки зрения, любопытны результаты командировок специалистов Минавтопрома, среди которых были руководители ВАЗа, на автозаводы Японии и США. И хотя цель командировок состояла в изучении состояния моторного производства, ее итоги стали куда более широкими. История завода крепко хранит память о выступлении В.Н. Полякова перед работниками ВАЗа в марте 1974 г.

Больше всего в своем выступлении Поляков говорил о заводах Японии, которые в 1973 г. выпустили 7 млн. автомобилей, из них 5 млн. легковых, а фирма «Тойота» заняла второе место в мире следом за американской «Дженерал Мо-

торс». Поляков говорил, что «Тойота» выпускает 2,4 млн. автомобилей, в то время как число работников на ней 43 тысячи (почти вдвое меньше, чем в это время было на ВАЗе). Фирма «Ниссан» приблизилась в 1973 г. к отметке 2 млн. автомобилей. Поляков обращал внимание на то, что 65-70% себестоимости в японских фирмах составляют комплектующие со стороны и только 35% они делают у себя.

Больше всего поразило Полякова разнообразие выпускаемых моделей и их оформления, производящего праздничное впечатление, для чего применялись недорогие декоративные средства, причем многочисленные модификации выпускались по форме и цвету в зависимости от требований потребителей. Этого, указывал Поляков, японцы добились на одних и тех же конвейерах, сварочных автоматических линиях, автоматических кондукторах. В связи с этим говорил о «нашей инженерной инертности», правда, причин ее не касался. Сами автомобили, говорил Поляков, большего размера, чем европейские малолитражки и микролитражки, близкие по типу к «Волге», только лучше.

Подход к качеству, отмечал он, в Японии особый. Японские инженеры и техники внимательно следят, чтобы рабочие строго выполняли операции, чего у нас не делается. Сборка, может быть, менее механизирована, чем у нас, но контроль куда более жесткий. Обращал внимание на специальный статистический контроль двигателей, световые табло, показывающие прохождение изделий, которые, в случае отклонения, безжалостно бракуются. Контроль готового автомобиля также проходит несколько стадий (сход колес, тормоза, течи, токсичность и т.д.), и нам, указывал Поляков, нужно делать так же, надо осваивать и жестко выполнять требования на безопасность, токсичность автомобилей.

Нас, говорил Поляков, не встречали с распростертыми объятиями, в производственных цехах старались не пускать, но и на старых производится современная продукция хорошего качества. В этом отношении, отмечал он, наша информационная служба дает нам «детскую» информацию. Поразила также культура производства. Спецодежда для всех работников очень удобная, светлая, позволяющая судить о качестве работы, а на фирме «Хонда» – белая, включая цеха кузнечный, литейный, термический. Далее Поляков описывал отдельные операции, подчеркивал, что в металлургической части больше заняты роботы и манипуляторы. Прессовое производство основано на холодном выдавливании, а у нас в Белебее, говорил он, такие прессы валяются, и на них смотрят как посторонние наблюдатели, не проявляя нужной энергии для их установки.

В Японии автоматизированная заливка прессов, а «у нас всю батарею рабочий заливает на брюхе ложкой». Производительность в Японии поэтому в полто-

ра раза выше. Во всем мире интересуются процессом совершенствования литья, и «нам этим надо озаботиться». С прессовым хозяйством мы отстаем. В Японии прессы с растяжкой листа, позволяющей использовать упрощенные штампы. Нам, говорил Поляков, показали экспериментальный цех прессового производства будущего, сделанный, так сказать, «для души». Это многопозиционные штампы, полностью автоматизированные. На перфорации – «рука» с программным управлением, механизмирует многие операции и высвобождает сотни рабочих. Кстати, с нашими возможностями, указывал он, «у Каданникова тоже можно делать такие «руки». В компоновке прессового корпуса японцы целиком перешли на рулонный лист, «а у нас листовые пачки – показатели косности и консерватизма». За каждым вытяжным прессом в Японии стоят два человека и «щупают каждую деталь, а у нас не щупают, хотя мы все время говорим, что штамповки глазом не определяются, а ощущением. Штамповку кладут в зависимости от конфигурации, одна к одной, если нет, откладывают на другое направление. Никто в такую тару, как у нас, штамповку не кладет. Взамен – легкие ажурные сеточки или трубочки. За счет этого на «Хонде» две пробные линии автоматической штамповки кузовов обеспечивают выпуск 500 тыс. автомобилей. Для нас это – фантастика. На сварочном производстве – роботы. Никого возле них нет»²³⁹.

Зарубежные командировки работников ВАЗа продолжались и далее. Если следить за текущей работой завода, то можно увидеть постоянные попытки идти навстречу потребителям и идти вровень с мировыми достижениями. В конце пятилетки были приняты ряд мер по снижению токсичности автомобилей и двигателей с учетом требований, предъявляемых в США, Западной Европе и Японии. Особые надежды возлагались в связи с этим на ДААЗ²⁴⁰.

Выход завода на проектную мощность заставлял руководство завода предпринимать шаги к дальнейшему развитию объединения. Уже в начале 1973 г. на ВАЗе началось рассмотрение проекта генерального соглашения, разработанного Министерством внешней торговли и предусматривающего расширение производственных мощностей до 1 млн. автомобилей в год в сотрудничестве с ФИА-Том²⁴¹. В 1974 г. объединение выдвинуло предложение о расширении прав и льгот предприятия в использовании фонда развития производства (ФРП).

В конце декабря 1974 г. В.Н. Поляков провел закрытое совещание по вопросам создания перспективной модели автомобиля, ориентируясь на 1980 г. В принятом решении говорилось, что взамен основной модели 2101 новая должна быть переднеприводной с 2-х и 4-дверным кузовом, мощность производства будущей модели – 300 тыс. машин в год. Работу по созданию нового автомобиля с классической схемой привода предполагалось прекратить, чтобы не распылять

силы. В проектировании новой модели – использовать методы математического моделирования, а в автомобиле должна была найти широкое применение электроника. Техническую документацию, говорил Поляков, можно подготовить уже в 1975 г., изготовление, испытание и доводку 4-х образцов в 1976–1979 гг., опытно-промышленную партию до 10 тыс. штук изготовить в 1978–1980 гг., а массовый выпуск начать с 1981 г.²⁴² Однако, как мы увидим дальше, намеченный путь оказался не совсем таким, как замысливалось.

В начале 1975 г. В.Н. Поляков составил записку в адрес ЦК КПСС. В ней говорилось о завершении создания мощностей на выпуск 660 тыс. автомобилей в год. В связи с этим, писал Поляков, необходимо определиться с использованием созданных в Тольятти мощностей строительно-монтажных организаций и строительных баз. Рассматривая перспективы на 10-ю пятилетку, Поляков писал о необходимости продолжить сотрудничество с фирмой «ФИАТ», сохранить и использовать созданные итальянской компанией специальные проектно-технологические подразделения, накопившие опыт на ВАЗе, «иначе в связи с окончанием работ по Генеральному соглашению, фирма переключит их на другие работы, а это будет невыгодно для нас». Фирма, писал Поляков, тоже заинтересована в расширении сотрудничества: в августе 1973 г. ею был представлен ориентировочный проект расширения ВАЗа до выпуска 1 млн. автомобилей в год, который был рассмотрен Минавтопромом совместно с МВТ, ГКНТ и Госпланом и признан экономически выгодным и целесообразным.

В качестве базовой модели для сотрудничества предлагалась модель типа «Фиат-127» с учетом ее эксплуатации в Советском Союзе. При практически одинаковых параметрах с моделью ВАЗ-2101 она имела меньшую длину и меньший расход топлива, меньший вес и соответственно меньший расход металла, повышенную устойчивость на мокрых и скользких дорогах. Переднее расположение двигателя и привод на передние колеса давали компоновочные преимущества, более просторное и удобное пассажирское помещение, что, как указывал Поляков, есть главная причина успеха переднеприводных автомобилей.

Новый автомобиль, по мнению Полякова, найдет широкий спрос на внутреннем и международном рынке. Именно такие модели, писал он, ставятся на производство в ведущих фирмах. Наряду с ФИАТом, освоившим его производство в 1971 г., такого же типа модели поставили на производство «Рено» (Рено-51), «Пежо» (Пежо-104), «Симка» (Симка-1000), «Тойота», «Ниссан», «Хонда», «Фольксваген Пассат-1200», причем «Фольксваген» готовил еще 3 новых модели. Компания «Форд» тоже заключила соглашение с ФИАТом и намечала начать производство в 1975 г. автомобиля Фиат-127 в Испании. Югославия производит

по лицензии ФИАТа переднеприводный «Застава-1100», в странах СЭВ появились модели «Трабант», «Вартбург» в ГДР, «Сирена» в Польше.

Расширение на ВАЗе, писал Поляков, можно произвести на действующей промышленной площадке с использованием существующих инженерных сетей и коммуникаций. Производство можно увеличить на 340 тыс. машин. Для этого потребуется строительство 450 тыс. кв. м площадей, закупка 7750 ед. оборудования, в том числе 4 тыс. единиц по импорту. Ориентировочные капиталовложения составили бы 840 млн. руб., в том числе на строительно-монтажные работы – 335 млн. руб., на оборудование – 420 млн., из которых 300 млн. руб. – валютные. Удельные капвложения по строительству в расчете на 1 автомобиль составили бы 2800 руб. при доходе государства за счет прибыли и налога с оборота на каждый ВАЗ-2101 – 3780 руб., и ВАЗ-2103 – 5260 руб.

Сжатые сроки строительства и освоения обеспечили бы чрезвычайно быструю окупаемость капитальных вложений. Общие затраты на создание комплекса, включая жилой район и промзону, составили бы 2,2 млрд. руб. Доход же государства от прибыли и налога с оборота в связи с запуском ВАЗа составил на начало 1974 г. – 2,4 млрд. руб. За период 1974-80 гг., писал Поляков, завод выпустит 4,6 млн. автомобилей, из которых 1 млн. будет продан в страны СЭВ (не включая поставляемых в порядке компенсации за комплектующие), более 500 тыс. машин – в капстраны. Это позволит дать дополнительный доход государству в 10,8 млрд. руб. от реализации на внутреннем рынке и 1 млрд. в валюте стран СЭВ, 500 млн. руб. в СКВ. Кроме того, 1 млрд. руб. будет получен за счет продажи запчастей. Таким образом, запланированные расходы (840 млн.) окупятся за 8 мес. реализации продукции.

В свою очередь, новое производство будет давать дополнительный ежегодный доход государству в 650 млн. руб. от реализации на внутреннем рынке, 70 млн. – в валюте СЭВ, 40-50 млн. – в СКВ. Удельные капвложения на 1 автомобиль при этом составят в условиях предполагаемого расширения 2120 руб., т.е. на 25% ниже, чем при строительстве нового завода²⁴³.

Энергия Полякова не осталась без внимания. В апреле 1975 г. он был «выдвинут наверх», чтобы занять пост министра автомобильной промышленности. Его заслуги в создании и пуске завода признавались вручением очередной награды – ордена Ленина. Одновременно это было признанием роли и места ВАЗа в экономике страны. 12 апреля 1975 г. на внеочередном заседании генеральной дирекции первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС В.П. Орлов сообщил о принятом наверху решении назначить генеральным директором объединения «АвтоВАЗ» А.А. Житкова. Таким образом, «эра Полякова» на заводе за-

вершилась. Многим тогда казалось, что, став министром, Поляков будет еще больше способствовать развитию своего детища – ВАЗа и «вольного города Тольятти». Однако, внимательно проследившая деятельность Полякова на новом посту, не покидает ощущение, что он придерживался крайне осторожной политики, дабы не быть обвиненным в оказываемых ВАЗу предпочтениях. Подчас Поляков возлагал на завод дополнительные нагрузки, которые предназначались другим заводам, а прибывающих к нему представителей с ВАЗа порою называл «удельными князьями». Одновременно нельзя не заметить, что в деятельности министерства Поляков пытался применить то, что оправдало себя при строительстве и пуске завода, о чем свидетельствуют воспоминания работников Минавтопрома. Но далеко не все зависело от Полякова. С включением в действие «механизмов торможения» идеи, им выдвигаемые, «вязли» в неспешном бюрократическом управлении и не находили воплощения.

Новый гендиректор АвтоВАЗа А.А. Житков был из «команды» В.Н. Полякова. Если Полякова на заводе называли «папой», то Житкова, в силу более старшего возраста, – «дедом». Можно усмотреть в этом определенные остатки традиционного российского патернализма. С личностью «главного в семье» связывалось решение всех производственных и жизненных проблем. Как писал в 1980 г. самодеятельный поэт:

«Как и в улье, для порядка / Каждый свой имеет след: / «Пчел» – сто тысяч. Есть и «матка». / Впрочем, в нашем «улье» – Дед»²⁴⁴, который «Поругает, успокоит, / Всех на нужный лад настроит»²⁴⁵.

А.А. Житкову предстояло продолжить дело Полякова, воплотить на практике намеченные им идеи и, прежде всего, отчитаться за итоги работы в текущей и наметить план работы на будущую, 10-ю пятилетку. В представленном им рапорте в адрес Политбюро ЦК КПСС говорилось, что годовой план 1975 г. был выполнен досрочно к 23 декабря. Выпущено сверх плана 3175 машин. Всем основным моделям, выпускаемым заводом, присвоен государственный Знак качества²⁴⁶.

Первыми шагами АвтоВАЗа при новом гендиректоре стала постановка на производство модели автомобиля повышенной проходимости ВАЗ-2121 «Нива». В изданном новым министром по этому поводу приказе его предполагалось освоить в 1976-77 гг. На это выделялось капитальных вложений 90 млн. руб., в том числе 23,5 миллиона – на строительные-монтажные работы. За счет этого надлежало произвести реконструкцию главного, прессового, чугунно-литейного, кузнечного цехов, цеха алюминиевого литья и других подразделений. Дополнительные задания устанавливались заводам Минавтопрома и других министерств. В

течение новой пятилетки намечалось произвести 140 тыс. машин, в том числе 50 тыс. – на экспорт²⁴⁷.

В августе 1975 г. было принято решение о постановке на производство модели ВАЗ-2106 (улучшенного варианта модели ВАЗ-2103) – «шестерки», а в декабре на главном конвейере был изготовлен первый автомобиль. Новая модель поначалу предназначалась на экспорт в связи с попытками проникновения на автомобильный рынок США. Уже в 1976 г. туда намечалось поставить 5500 машин²⁴⁸. Производство автомобиля должно было быть особо организовано с применением специальных комплектующих по импорту и подвергаться особой проверке²⁴⁹. Брала верх общая тенденция, характерная для советских предприятий: продукция на экспорт должна была отвечать более высоким стандартам, чем производимая на внутренний рынок, хотя поначалу руководство ВАЗа всячески противилось этой тенденции²⁵⁰.

Лето 1975 г. ознаменовалось еще одним символическим событием. Трест «Стальмонтаж» завершил монтаж каркаса двадцать четвертого этажа административного высотного здания заводоуправления ВАЗа. Возведение этого сооружения стало своего рода олицетворением дальнейшей истории завода и города: ему суждено было превратиться в крупнейший долгострой на территории Тольятти.

3. Экономика и производство производственного объединения «АвтоВАЗ» во второй половине 1970-х гг.

В феврале 1976 г. на партийно-хозяйственном активе ВАЗа был принят так называемый «встречный план» на 10-ю пятилетку. В нем говорилось, что в годы предшествующей пятилетки, благодаря освоению мощностей, ВАЗ дополнительно дал стране товаров повышенного спроса на сумму 10 млрд. руб. Было поставлено на экспорт 700 тыс. автомобилей, из них 150 тыс. – в капиталистические страны. Доходы от прибыли и налога с оборота составили 6,6 млрд. руб. и вдвое превысили объем капиталовложений, направленных на создание комплекса, включая жилсоцкультбыт и развитие заводов-смежников. Говорилось о том, что в принятом проекте пятилетнего плана предусмотрена стабилизация выпуска автомобилей в рамках действующих мощностей.

Учитывая высокую эффективность завода, повышенный спрос на «Жигули», коллектив предлагал увеличить мощности АвтоВАЗа на 10%, производство запчастей в 2,5 раза. В этом случае дополнительной продукции в розничный това-

рооборот поступило бы на сумму 1 млрд. 200 млн. руб., 140 тыс. машин и на 300 млн. руб. запчастей. Для этого требовалось дополнительно 150 млн. руб. капиталовложений, в том числе 70 миллионов – в валюте. Поступления же в госбюджет от прибыли и налога с оборота составят 800 млн. руб., что превышает объем дополнительных капиталовложений более чем в 5 раз. Реализация автомобилей в капиталистических странах обеспечит валютные средства для закупки необходимого оборудования. Все это позволит перейти к выпуску 1 млн. машин в год²⁵¹.

Вслед за этим состоялось заседание в Минавтопроме по вопросу о перспективах развития легкового автостроения в стране под руководством нового министра В.Н. Полякова. На нем говорилось, что за 1971-75 гг. благодаря ВАЗу производство легковых автомобилей в стране увеличилось в 3,5 раза, а объем продажи их населению почти в 6 раз. Парк легковых автомобилей в стране составил 4,7 млн. шт. Приводились сопоставительные данные по обеспеченности легковыми авто в различных странах на 1973 г.: в европейских странах СЭВ от 23 до 90 на 1000 жителей, в капиталистических – от 160 до 308, тогда как в СССР в 1975 г. – только 18, т.е. налицо было сохранение громадного отставания от передовых стран. Хотя признавалось, что производство автомобилей – весьма эффективный способ увеличения товарооборота, поражает скромность перспективных планов. На 1980 г. намечалось увеличить производство легковых авто до 1415 тысяч (только на 18% больше, чем в 1975 г.).

Акцент делался на усовершенствование выпускаемых моделей, сокращение расхода топлива, повышение комфортабельности и безопасности движения. ВАЗу предстояло освоить производство «Нивы» и «шестую» модель, а производство всех классов автомобилей довести до 730 тыс. На перспективу первоочередное внимание переносилось на организацию производства моделей особо малого класса, которые якобы пользуются повышенным спросом у населения. В СССР их выпуском занимался только завод в Запорожье. К 1985 г. намечалось увеличить их производство в 3 раза и привлечь к выпуску АвтоВАЗ.

На 11-ю пятилетку переносился и вопрос о реконструкции действующих заводов, и за счет этого намечалось увеличить выпуск легковых автомобилей до 1850 тыс. машин в год. При этом достигался показатель 45-50 автомобилей на 1000 жителей. Только тогда АвтоВАЗу позволялось довести выпуск до 1 млн. машин в год, причем 250 тыс. – за счет освоения микролитражек. Тогда же предполагалась модернизация всех выпускаемых моделей и выделение на их освоение 450 млн. руб. Подчеркивалось, что *суущественного увеличения капитальных вложений ожидать нельзя*. Естественно, встает вопрос, почему? Ведь производ-

ство легковых автомобилей было исключительно выгодным делом для государства. Даже по расчетным данным об общей потребности в автомобилях, как правило заниженным, на 1985 г. она определялась в 2,3 млн. машин в год²⁵². Дефицит, таким образом, планировался заранее. Ответы на поставленный вопрос надо искать в складывающихся «механизмах торможения». Руководителям АвтоВАЗа стало ясно, что развитие головного завода объединения, т.е. собственно ВАЗа, будет надолго заморожено по мощности и, следовательно, по объему выпуска автомобилей²⁵³.

Между тем текущая работа завода шла своим чередом. В июне 1976 г. А.А. Житков обратился в Минавтопром с просьбой о предоставлении ПО «АВТОВАЗ» прав всесоюзного производственного объединения (ВПО). В ней указывалось, что масштабы производства, многоотраслевой характер предприятия, сложная структура, в которую входят 40 предприятий с правом юридического лица, в том числе 5 промышленных, 25 СТО, строительный трест, комбинат общественного питания (КОП), комплекс жилищно-коммунальных и хозяйственных, культурно-оздоровительных служб, позволяют говорить о том, что АвтоВАЗ давно соответствует понятию ВПО, а по своим размерам во многом превосходит.

Создание ВПО, писал Житков, позволит создать объединенные производственные фонды, резервы для оказания финансовой помощи, по фонду заработной платы, фонду научных исследований и др.²⁵⁴ Документ довольно ясно показывает, куда двигалась идея производственных объединений.

Нельзя сказать, что на ВАЗе не предпринимались серьезные усилия для совершенствования производства и внедрения в него научных достижений. Примером может служить проведение на заводе в мае 1976 г. очередного Всесоюзного симпозиума по теории роботов и манипуляторов – «Робот-76». В его работе приняли участие академики АН СССР И.И. Артоболевский и В.А. Трапезников. Участники симпозиума в своем решении записали: «Просить директивные органы о создании на Волжском автомобильном заводе головной экспериментальной базы по исследованию, разработке, изготовлению роботов и манипуляторов»²⁵⁵.

В 1977 г. вступила в строй АСУ-АвтоВАЗ. В массовое производство были запущены ВАЗ-2106 и «Нива», получившие народное признание, разрабатывались -05 и -07 модели. Вместе с тем руководство завода, заботясь о дальнейшем совершенствовании производства, ставило вопрос о разработке новой, более перспективной машины.

В январе 1978 г. по этому вопросу в Минавтопроме состоялось заседание НТС. С докладом о создании целого семейства переднеприводных автомобилей

выступил главный конструктор ВАЗа Г.К. Мирзоев. Его оппонентами были представители из НАМИ, МАМИ, МАДИ, АЗЛК и ряда других институтов и организаций. Постановка вопроса обосновывалась необходимостью поддержать конкурентоспособность и расширение экспорта ВАЗа в свете современных достижений автомобилестроения. В своем докладе Мирзоев говорил, что базовая модель, на которую опирался ВАЗ, Фиат-124, была создана 12-15 лет назад. С того времени было разработано 6 моделей, 11 модификаций и 50 вариантных исполнений, которые позволяли ВАЗу поддержать свою конкурентоспособность и экспортировать до 45% выпускаемых автомобилей. Однако, говорил он, передовые фирмы обходят ВАЗ – автомобили «Рено», «Пежо», «Датсун» имеют более современный вид, лучшую отделку интерьера, а выпуск на ВАЗе модели ВАЗ-2121 «Нива» не может повлиять на общую ситуацию, так как эта модель ограниченного использования и изготавливается в небольшом количестве.

Разработка на ВАЗе моделей 2105 и 2107, по мнению докладчика, будет способствовать поддержанию конкуренции на мировом рынке до 1983-85 гг., особенно ВАЗ-2105 «седан», ВАЗ-2107 в люксовом исполнении, а также модель ВАЗ-2104 «универсал». Однако время, говорил он, требует переходить на производство машин другого класса. Отмечал, что существующая технология заложена еще до войны. Ее недостатки – быстрое моральное и физическое устаревание моделей, необходимость их замены, которые ведут к смене оборудования и резким переходам в технологии.

Мирзоев продемонстрировал диаграмму роста выпуска переднеприводных автомобилей за рубежом, обратил внимание на то, что новые процессы более растянуты во времени и наиболее интенсивно отражаются на производстве автомобилей малого и особо малого класса. В ближайшее время их число удвоится. У них – меньшая трудоемкость, материалоемкость – тоже ниже, они имеют преимущества в управляемости, устойчивости. Полный износ оборудования при их производстве определяется 18-20 годами. Конечно, специфика отечественного производства, говорил он, требует, чтобы советские автомобили были тяжелее, а двигатель – мощнее, что, конечно, скажется на их конкурентоспособности и указывал на необходимость какого-то компромисса. Далее Мирзоев изложил параметры модели переднеприводного автомобиля ВАЗ-2108, которую намечалось запустить в 1983 г., а последнюю старую модель снять с производства к 1986 г. По сравнению с ВАЗ-21011 новая модель предусматривала уменьшение расхода материалов на 15%, снижение трудоемкости на 10%, трудоемкости в обслуживании в 2 раза. На достигнутом уровне предполагалось сохранить себестоимость. На базе модели 2108 – начать освоение новых материалов,

предназначенных к использованию в семействе переднеприводных автомобилей, а впервые производимым опытными образцами определить больше испытаний и дорожных пробегов.

При обсуждении доклада заместитель министра Е.А. Башинджагян задал вопрос: какие лучшие показатели по сравнению с западными были заложены в конструкцию нового автомобиля, на что был получен ответ о пятиступенчатой коробке передач. Что касается установки электронных устройств, то было заявлено, что в ближайшие годы сделать это будет невозможно, а установка антиблокировочной системы предусматривалась только на автомобилях более дорогого класса.

Представитель АЗЛК (завод намечал выпуск переднеприводной модели на 1982 г.), упрекал ВАЗ в двойственности, в расхождении качества работы на внутренних и внешний рынок.

Е.А. Башинджагян отметил, что противоречия действительно есть. Вопрос заключается в том, как создать машину, которая была бы конкурентоспособной и, в то же время, отвечала требованиям внутреннего рынка? Это несочетаемые принципы, за что-то нужно платить. Конечно, говорил он, нужно переходить на переднеприводные модели, но если что-то противоречит требованиям внутреннего рынка, от этого нужно отказываться. Нельзя требовать от ВАЗа невозможного. В проекте есть много рекомендаций, которые трудно будет реализовать. В то же время Мирзоеву «надо было бы уделить больше внимания прогнозированию и сопоставлению с показателями сегодняшнего и завтрашнего дня. Этого в докладе нет, и мы не знаем, достаточно ли правильные параметры модели 2108 мы заложили. Надо бы найти изюминку для нашей машины. Например, испытания модели Форда на АЗЛК показали ее недостаточную прочность, то же обнаружилось с «Фольксвагеном».

В.Н. Поляков выступал явно с «министерских» позиций. Новую модель, говорил он, нужно ставить срочно. Задача – напряженная: до намеченного срока осталось 4-5 лет, что мало даже для передовых фирм. *Работать придется день и ночь*, включая реализацию высказанных замечаний, многие из которых являются спорными. Здесь Поляков неявно апеллировал к периоду строительства завода, отмеченого настроениями штурма и натиска, однако то время безвозвратно ушло. Рассчитывать на прежний энтузиазм без серьезного материального подкрепления было уже невозможно.

Если говорить о нуждах внутреннего рынка, говорил Поляков, то модель нет необходимости менять в течение лет 11, пока она хороша, учитывая что поставка новой модели – это многомиллионные затраты. Главной нашей целью, от-

мечал он, является обеспечение конкурентоспособности и экспорт. «В докладе Мирзоева по всем параметрам заложены миллионы лезеек, чтобы потом оправдаться. Это – безответственность». Говорил о том, что ни одну модель, заложенную на наших автозаводах, не признали конкурентоспособной в капиталистических странах, даже КАМАЗ, тем более легковых авто, а «приспособлением к нашим условиям», говорил он, мы оправдываем все наши промахи. Машина, предназначенная для массового производства, предполагает совершенно другого уровня ответственность. Нам надо выбрать один или два полностью конкурентоспособных аналога, лучших, что есть на сегодня. Как быть с эксплуатацией в наших условиях? Во-первых, есть миллионы машин, которые отвечают этим требованиям, во-вторых, разрабатывать модификации и улучшения, способствующие этому, а не уродующие машины. Надо поручить ряд новых разработок НАМИ. Поляков сказал также, что предложения главного конструктора АвтоВАЗа по расходу топлива принимать нельзя: нам надо ориентироваться на дизельный двигатель, предусмотреть более длительный срок службы кузова, большую безопасность. Нагрузку на автомобиль в 400 кг оставить. Линию на унификацию производства с АЗЛК и ЗАЗ Поляков посчитал неправильной, ибо нельзя унифицировать то, чего нет. Предложения о разработке инвалидных вариантов на скоростной машине, говорил Поляков, – не дело.

В решении НТС проект ВАЗ-2108 с замечаниями был одобрен всеми оппонентами, за исключением представителя АЗЛК²⁵⁶.

В августе 1978 г. завод посетил А.Н. Косыгин. По его настоянию А.А. Житков должен был представить предложения по перспективному развитию завода на следующую пятилетку, которые были подготовлены к февралю следующего года. Житков писал Косыгину, что за все годы до конца десятой пятилетки завод поставит продукции в розничный оборот на сумму 27 млрд. руб. Доходы государства от прибыли и налога с оборота составят 19 млрд. руб. Количество автомобилей, поставленных на экспорт, достигнет цифры около 2 млн. авто, в том числе 690 тысяч – в капиталистические страны. Однако на внешнем рынке отмечал отставание. Производство моделей 2105 и 2107, осваиваемых на ВАЗе, не решит проблему конкуренции, так как это модернизация устаревших моделей. Поэтому надо поставить на производство принципиально новую модель, что США тоже в 1982-83 гг. переходят на переднеприводные автомобили.

Для решения этой задачи, писал Житков, потребуется 547 млн. руб. капложений, из них – на строительные-монтажные работы 83 млн. руб. и на приобретение оборудования – 435 млн. руб. Закупки в иностранной валюте на оборудование и приборы, лицензии и «ноу-хау» составят 285 млн. руб., из них 35 млн. –

в странах СЭВ. Кроме того, писал он, для обеспечения запасными частями растущего парка автомобилей потребуется около 100 млн. руб., 23 млн. руб. – на строительно-монтажные работы и 55 млн. руб. инвалютных средств на оборудование. Чтобы облегчить проблему с ними, Житков предлагал увеличить мощности завода по «Ниве» и продать за границу до 75 тыс. машин.

Часть автомобилей новой модели, писал он, будет поставляться на внутренний рынок. За счет разницы в цене и увеличения выпуска запчастей товарооборот в стране увеличится на 400 млн. руб., дополнительные доходы возрастут на 340 млн. руб. Это позволит окупить капитальные затраты на создание новой модели в течение двух лет. Будет достигнута также экономия металлопроката и бензина при эксплуатации.

Что касается выдвинутого А.Н. Косыгиным предложения довести выпуск автомобилей к концу пятилетки до 1 млн. в год, в том числе 230 тыс. машин новой базовой модели, – то на это потребуется 990 млн. руб. капиталовложений, в том числе 390 млн. руб. в валюте. Техническое перевооружение предприятия без увеличения общей численности промышленно-производственного персонала требует 1250 млн. руб. капиталовложений, в том числе 275 млн. – на строительно-монтажные работы. Валюты потребуется 530 млн. руб. Таким образом, писал Житков, предпочтение надо отдать первому варианту²⁵⁷.

Как представляется, здесь была упущена возможность поддержки сторонника наиболее последовательного реформаторского курса в реализации более масштабной программы. Неизвестно, что повлияло на позицию Житкова: то ли ослабление положения Косыгина в руководстве страны, то ли неверие в то, что необходимые средства могут быть получены. Так что «лучше синицу в руки, чем журавля в небе».

Житков больше упирал на текущее состояние дел на АвтоВАЗе. Выступая на расширенной коллегии Минавтопрома с докладом об итогах работы за 1978 г. и задачах на 1979 г., он говорил, что объединение регулярно обеспечивает выполнение плана. В 1978 г. было изготовлено и реализовано продукции на 1,9 млрд. руб. План реализации был выполнен на 101,1%. Было завершено освоение «Нивы», и с конвейера ежедневно сходило 140 этих внедорожников. Было получено разрешение на производство модели ВАЗ-2105. Не до конца еще были решены все вопросы, тем не менее на 1979 г. намечалось приступить к ее выпуску, а в 1980 г. переходить к следующей модели – 2107. Конечно, освоение этих моделей осложнит экономику завода, – говорил А.А. Житков, – и потребует дополнительных ресурсов от Министерства, но до 1985 г. за счет их мы сумеем сохранить конкурентоспособность.

ЦК КПСС, говорил Житков, поддерживает распространение опыта ВАЗа в промышленности. Главное, что достигнуто – постоянство и ритмичность работы, правда это – в основном производстве, тогда как в вспомогательном еще много нерешенных вопросов. Распространение передового опыта идет не только путем показа и консультаций, – работники ВАЗа участвуют в совершенствовании структуры, организации и управления УАЗа. Житков жаловался на постоянные трудности в обеспечении материальными ресурсами, энергией, топливом, транспортом, на опасность перебоев, которые могут нарушить регулярный выпуск 2575 автомобилей в сутки.

Он также просил активизировать работу коммерческих и снабженческих служб, строго обеспечивать поступление выделенных фондов, указывал на то, что с запуском КАМАЗа положение с ними обострилось. Не удастся обеспечивать потребности в 20-25 из 2300 наименований запасных частей собственного производства и 30-40 – внешнего. Житков отмечал рост дефицита запасных частей на специализированных участках и спецавтоцентрах. Экспорт автомобилей, говорил он, осуществляется в 47 стран, в том числе с высокоразвитой автомобильной промышленностью. Однако, отмечал, что в последние год-полтора стало ощущаться снижение конкурентоспособности наших автомобилей, что вызвано постановкой западными фирмами на рынок новых моделей и моральным старением советских. Но проблема заключалась не только в этом. Большую роль в снижении привлекательности вазовских машин за рубежом играли проблемы качества и внешнего вида поставляемых машин.

Вазовские модели по сравнению с западными проигрывали в современном оборудовании, представляли сочетание передового и «допотопного», уже отжившего свой век. Их слабым местом были диски колес и шины, а последние вообще представляли огромный дефицит в стране. В середине 1970-х гг. руководство ВАЗа обращалось в Минавтопром по вопросу о закупке до 1977 г. в капиталистических странах дополнительных производственных мощностей по производству 3 млн. штук колес у фирм «Кизерлинг», «Шенк», «Шулер» (ФРГ), «Драйсис» (Франция), «Аида» (Япония), причем колесами предполагалось «делиться» с АЗЛК и Польшей²⁵⁸. Проблема, однако, решалась туго, как и со многими другими узлами и комплектующими.

Сказывались и традиции советского производства – обеспечивать, прежде всего, качество основных узлов и деталей, остальное – «абы как». По мнению некоторых работников ВАЗа, это в значительной степени было связано с «засильем механиков» в руководящем составе завода, для которых механика, тормозная система, рулевое управление, двигатель – главное, а кузов – бог с ним, как полу-

чится²⁵⁹. Отсталое производство «неглавных деталей», в которое свою лепту вносили поставщики, становилось существенным фактором снижения потребительских свойств вазовских автомобилей.

Поставленные задачи, говорил Житков, будем решать в два этапа: сначала глубокой модернизацией выпускаемых автомобилей и на втором этапе постановкой в 1983 г. на производство базовой модели 2108 в объеме 230 тыс. машин в год. Это будет принципиально новая модель, хотя и с тем же объемом двигателя (до 1,5 л), но с переднеприводной схемой с применением новых материалов, конструктивных решений и других новшеств. Две трети производства, однако, составят старые модели, но это позволит облегчить проблему с запчастями.

Постановка же принципиально новой модели потребует значительных капитальных вложений, в том числе валютных затрат. Чтобы облегчить их выделение, Житков предлагал увеличить поставку на экспорт наиболее конкурентоспособных и «дорогих» автомобилей и в течение пятилетки возместить эти затраты. Житков призвал также обратить внимание на состояние отечественного станкостроения, на большие претензии к качеству и оснастке станков. АвтоВАЗ также испытывал потребность в станках с ЧПУ и обрабатывающих центрах, дополнительном развитии электроники. В виду напряженности в Тольятти с жильем, Житков предлагал на базе строительного треста в 1979–81 гг. создать при заводе домостроительный комбинат.

В марте 1979 г. на совещании у В.Н. Полякова в связи с обсуждением технико-экономических показателей работы предприятия на перспективу отмечалось нарастание неблагоприятных тенденций в автомобильной промышленности, в том числе на ВАЗе. Указывалось на слабость отечественного станкостроения, производства усовершенствованных узлов и деталей, запасных частей, медленное развитие заводов-филиалов объединений. Наблюдалось снижение темпов роста производства, производительности труда, происходило удорожание себестоимости товарной продукции, снижалась фондоотдача, прибыль и рентабельность. Говорилось о том, что на производство отрицательно влияет политика ценообразования. Ставилась задача устранить неблагоприятные тенденции при минимальном увеличении численности работающих, сокращении рабочих вспомогательных цехов.

Главное направление при этом виделось не в углублении рыночных преобразований, а в проведении организационно-технических мероприятий, проработанных совместно с министерством. По вопросу об определении цен на продукцию решено было войти со своими предложениями в Госкомцен²⁶⁰, который должен был регулировать их в плановом порядке.

Конец 1970-х гг. действительно был отмечен проведением ряда организационно-технических предприятий в связи с подготовкой к выпуску ВАЗ-2108. Новые модели предстояло осваивать не только ВАЗу, но и АЗЛК (Москвич-2141), ЗАЗу (ЗАЗ-1102), Горьковскому автозаводу (ГАЗ-3102). Как и раньше, наибольшую тревогу вызывали поставщики отдельных узлов и деталей.

На очередном совещании у Полякова ставилась задача в максимально короткие сроки подготовить опытные образцы с учетом топливной экономичности автомобилей, скоростных свойств, токсичности и т.п. с тем, чтобы заранее подготовить предприятия-смежники к новым заказам. Не менее 50% новых изделий намечалось освоить на отечественных заводах, остальные – в странах СЭВ и Югославии, а также путем организации закупок в капстранах. Для комплектации ВАЗа и расширения производства в связи с освоением новой модели направлялись письма в Минхимпром и Миннефтехимпром о дополнительном выделении фондов на комплектующие изделия, в Минстанкопром – о невыполнении заказов Минавтопрома и отсутствии новых предложений. На действующей линии главного конвейера предусматривалась модернизация линии сварки, в МСП – применение станков с ЧПУ, закупка обрабатывающих центров. УЛИР АвтоВАЗа было поручено разработать номенклатуру деталей, требующих повышения надежности и ходимости. Было получено разрешение Госплана на включение в порядке эксперимента в состав товарной (валовой) продукции запчастей к оборудованию, согласован порядок финансирования НИР министерствами-смежниками по новым материалам для модели 2108. Совместно с НАМИ разрабатывалась методика оценки ее технического уровня и, с учетом этого, принципы ценообразования на новые и модернизируемые автомобили, которые передавались в Госкомцен. За границу (во Францию, ФРГ, США) направлялись специалисты для изучения аэродинамических свойств автомобилей, опыта изготовления малых серий, производства алюминиевых деталей кузова²⁶¹.

Как и при строительстве завода, взаимоотношения со смежниками составляли для завода «головную боль». Со времен Полякова установилась практика авторейдов по заводам страны, напоминая акции «Ударим автопробегом по бездорожью и разгильдяйству!» периода первой пятилетки. Поставки на завод держали под контролем центральные газеты «Советская Россия» и «Социалистическая индустрия». С 1976 г. велось строительство гигантского склада-накопителя комплектующих изделий, поступающих на ВАЗ с заводов-смежников. Площадь склада должна была составить 40 тыс. кв. метров²⁶².

К началу 1980-х гг. по комплектующим и запчастям АвтоВАЗ работал более чем с 80 предприятиями 11 министерств и ведомств СССР²⁶³, 35 заводами СЭВ

и Югославии²⁶⁴. Согласованию вопросов на центральном уровне немало способствовала дирекция ВАЗа в Москве. Не меньше проблем существовало с поставками комплектующих из социалистических стран, особенно из Польши, Болгарии, Югославии, производивших для ВАЗа аккумуляторы, генераторы, стартеры, светотехнику и другие изделия. В то время как завод выдвигал частые претензии к поставщикам, те в ответ, как правило, жаловались на отсутствие деталей, некомплектность доставленных по обмену машин. Не раз руководство АвтоВАЗа ставило вопрос о том, чтобы перенести производство комплектующих в «третьи страны»²⁶⁵.

4. Состояние кадров, производственной дисциплины, социалистическое соревнование

Вместе с выходом завода на проектную мощность росла и численность работников завода. На 1 января 1976 г. она составила 92 тыс. человек, в том числе промышленно-производственный персонал (ППП) – почти 75 тысяч (82%)²⁶⁶. В дальнейшем по указанным выше причинам темпы роста занятых на производстве замедлились. На 1 января 1981 г. при общем числе работников в 112 тыс. численность ППП составила 88 тыс. человек (77%)²⁶⁷. Таким образом, быстрее всего увеличивалась доля занятых в непромышленной сфере, что означало не что иное, как расширение различных функций, связанных с развитием социальной сферы предприятия. В какой-то мере подтверждением этого является рост числа женщин среди занятых на ВАЗе, которые в основном и работали в непромышленном секторе. Если в 1975 г. они составляли здесь 67%, то в 1980 г. – 81%²⁶⁸.

Основной приток новых кадров рабочих обеспечивался за счет притока молодежи из деревни, выпускников системы ПТУ (в 1980 г. было создано еще одно ПТУ – №65), перехода с других заводов, а специалистов – путем распределения. Тем самым обеспечивался относительно молодой возрастной состав работников ВАЗа, а вместе с ним и г. Тольятти, составивший в начале 1970-х гг. 24 года. Заметно увеличился к концу десятилетия удельный вес выпускников тольяттинских школ. Одновременно обозначились и некоторые признаки «старения» коллектива. К концу 1970-х средний возраст жителей города поднялся до 27 лет.

Прибывающая из других районов молодежь, и не в последнюю очередь – молодые специалисты, чем, собственно, их и привлекала работа на ВАЗе, поначалу размещалась в общежитиях, но по мере того как вводились в строй постро-

енные дома, получала квартиры, сначала «малосемейные», что означало чаще всего «коммуналку», а потом становилась в очередь «на улучшение жилищных условий». Однако, как показывают материалы заводского архива, с жильем существовало постоянное напряжение. В цепочке «общежитие-малосемейка-отдельная квартира» появились сбои, многим работникам надолго пришлось «застрять» в общежитиях и коммуналках. Как писал П.А. Нахманович, бывший свидетелем всех этапов истории завода, они превращались в устойчивое место оседлости маргинального, преимущественно сельского, неподготовленного профессионально населения²⁶⁹.

Профессиональная подготовка, повышение квалификации для работы в условиях ВАЗа всегда занимали большое место в его деятельности. В отличие от других заводов, на ВАЗе в июне 1973 г. было введено в действие положение о профессиональном продвижении рабочих кадров²⁷⁰, чтобы, так сказать, «народ не застаивался». В 1974 г. при заводе открылся автомеханический техникум. Все больше выпускников Тольяттинского политехнического института приходили в цеха и лаборатории ВАЗа. В 1976 г. на базе отдела технического обучения в специально построенном высотном здании был открыт отраслевой учебный центр Минавтопрома для подготовки кадров не только АвтоВАЗа, но вновь строящихся и реконструируемых предприятий. На должность директора центра был назначен Н.В. Неретин²⁷¹.

Значительная часть архивных материалов и уже изданной литературы по истории ВАЗа посвящена проблемам профессионального роста рабочих и служащих, особенно в советский период. Вряд ли что здесь можно добавить, приводя цифры из готовых отчетов по труду, других архивных материалов²⁷². Нельзя отрицать ни роста общего образовательного уровня работников АвтоВАЗа, ни тех мер, которые предпринимались для повышения профессионального мастерства. Не умаляя их значения, все же следует признать, что за пределами внимания оставался вопрос об эффективности проводимых мер. По свидетельству того же Нахмановича, завод часто испытывал кадровый голод и нужду в квалифицированных кадрах и по этой причине, особенно в начале 80-х годов, находился на грани остановки²⁷³.

Текучесть кадров на ВАЗе, в отличие от других предприятий, не была особенно большой и редко превышала 9-10%, но и этот показатель подчас наносил существенный ущерб производству. Тем не менее на заводе упорно отвергались любые попытки решить проблему рабочих кадров с помощью принудительных методов, в частности использования труда «условно освобожденных», который стал в серьезных масштабах применяться на других автозаводах страны²⁷⁴.

Нельзя не упомянуть о действенности мер, направленных на стимулирование труда и профессионального роста. Данные свидетельствуют, что несмотря на переход на другую систему организации и оплаты труда, по размерам получаемой зарплаты работники ВАЗа мало чем отличались от других предприятий из-за ограничения роста тарифных ставок и премиальных фондов. Рост зарплаты в период пуска существенно отставал от роста производительности труда. По расчетам В.А. Гурова, при росте последней в 5 раз, зарплата увеличилась лишь на 21%²⁷⁵. Бывало и так, что рабочие получали меньше, чем на других автозаводах, где существовала сдельная система оплаты²⁷⁶.

Сказывался и уравнилительный эффект. Это вызывало недовольство трудового коллектива. В 1972 г. в СКП рабочие, обслуживающие сварочные кондукторы, прекратили работу на 4 часа, требуя изменить тарифные ставки. В конце 1974 г. были массовые случаи отказа от работы в чугунно-литейном отделении, причиной которых послужило распределение очередной премии за качество, которое проходило формально, по разрядам, без учета вклада каждого. Напряженные переговоры с администрацией продолжались тогда до ночи. Впрочем, подобные конфликты легко гасились в стенах завода путем достижения некоторого компромисса²⁷⁷. Более серьезный случай – когда в ЦК КПСС поступила жалоба за подписью 107 рабочих ВАЗа о неправильной политике руководства завода в отношении уровня заработной платы. Среди авторов жалобы были ИТР и станочники цеха № 17 КВЦ²⁷⁸.

В силу более лучших условий труда, чем на других заводах (относительная чистота, лучше налаженное питание, бытовки, спецодежда и т.д.), отношение к трудовым обязанностям на ВАЗе было более ответственным. Обслуживание в комбинате общественного питания (КОП) производилось через приобретаемые по безналичному расчету талоны сроком на одну или две недели. На питание вводились дотации за счёт фонда социально-культурных мероприятий. Благодаря этому, стоимость комплексного обеда снизилась до 40 коп. вместо установленной ранее в 55 коп. Правда, дотации выделялись только для занятых физическим трудом и не распространялась на ИТР²⁷⁹.

Наверное, одним из первых в стране на ВАЗе была введена практика продовольственных пакетов по талонам, распределяемых профсоюзными организациями. Стоимость пакета, включавшего дефицитное мясо и другие продукты в расчете на двух человек составляла 3 руб.²⁸⁰. Несмотря на такую заботу, в деле питания далеко не все обстояло благополучно. Шли письма-жалобы в ЦК КПСС, и на их основе В.Н. Поляков и первый секретарь Тольяттинского горкома КПСС С.И. Туркин постоянно подвергались критике за срывы в организации питания, за плохую работу КОП²⁸¹.

К концу 1970-х гг. КОП ВАЗа превратился в мощную структуру с 2,5 тыс. работников, которая объединяла 85 предприятий на 38 200 посадочных мест. В их числе – 47 столовых, 2 ресторана, кафе, 11 магазинов, буфеты, кафетерии, заготовочная фабрика мощностью 52 тонны продуктов в сутки, продовольственная база с овощехранилищем и холодильными емкостями. На 15 предприятиях КОП было организовано диетпитание. В летний период КОП обслуживал 6 пионерских лагерей и 12 баз отдыха²⁸².

Данные свидетельствуют, что дисциплина труда на ВАЗе оставляла желать лучшего, несмотря на периодически проводимые кампании борьбы с нарушением порядков и правил на производстве. Вот как выглядят данные о потерях рабочего времени и текучести кадров в 1976-1978 гг.:

Таблица 5

Потери рабочего времени и текучесть на ВАЗе в 1976-1978 гг.

	1976	1977	1978
Среднесписочная численность ППП	75227	73587	79021
в том числе рабочих	62519	61315	65550
Потери: чел.-дней	143733	110247	112505
в том числе:			
целодневные простои	-	-	-
внутрисменные простои	671	513	1145
Неявки с разрешения администрации	136910	101853	101929
Потери в % к отработанному времени	1,05	0,80	0,77
Коэффициент текучести	10,5	9,2	10,4
Число прогульщиков	3704	3652	3250
Число прогулов	3745	3668	3278

За внешне благополучными цифрами сокращения потерь рабочего времени и прогулов, часто покрываемых администрацией (см. неявки с разрешения администрации), скрывались, однако, серьезные негативные явления. Так, большинство прогулов было зарегистрировано «по пьянке». Число доставленных в медвытрезвитель рабочих завода, т.е. официально пойманных пьяниц, только по производствам: металлургическому, прессовому, МСП, СКП и КВЦ в 1977 г. составило 1880 чел., а в 1978 г. – 2478. Особенно увеличилось их число в прессовом корпусе и в КВЦ²⁸³.

Свидетельством растущего неблагополучия стал рост мелких хищений на производстве, на складах запасных частей, в КОП. В результате проверки последнего летом 1975 г. было выявлено 26 «растратчиков»²⁸⁴. В июле 1975 г. руководством завода было принято специальное решение о борьбе с хищениями, но, как указывалось в приказе Минавтопрома, положение оставалось крайне неудовлетворительным. Хранение комплектующих изделий на открытых площадках вело к порче и расхищению, строительство складов происходило недопустимо медленно. Указывалось на серьезные недостатки в подборе и расстановке кадров, ответственных за сохранность, как в производствах, так и в ведомственной военизированной охране (ВВО), на необходимость учитывать размеры хищений при подведении итогов социалистического соревнования. Намечалось поэтапно внедрить охранную сигнализационную систему «Аргус» и механические кабины с металлоискателями в проходных завода, КПП, железнодорожные и автотранспортные ворота оборудовать смотровыми ямами, эстакадами, механическими устройствами и т.п. Намечались меры по укреплению кадров охраны²⁸⁵.

Хотя хищения были действительно мелкими, и чаще всего «тащили» то, что «плохо лежит», тем не менее они наносили болезненные уколы плановому производству (далеко не все «несуны» попадались на краже), заставляя корректировать сверх меры выпуск отдельных деталей. Так, случаев задержаний охраной завода работников ВАЗа с похищенными материальными ценностями в 1971 г. было 1160 на общую сумму 98 тыс. руб.²⁸⁶. А в приказе министра автомобильной промышленности «О мероприятиях по усилению сохранности социалистической собственности на предприятиях и в организациях Минавтопрома» указывалось, что за 1971 г. на ВАЗе были допущены весьма значительные отклонения фактического наличия материальных ценностей от учётных данных: их недостача составила 886 тыс. руб., потери от порчи – 245 тыс. руб., излишки – 1 млн. 180 тыс. руб.²⁸⁷

По итогам 1972 г. было задержано 2548 работников ВАЗа с похищенными и изъятыми материальными ценностями на сумму 81 тыс. руб.; предотвращено 416 хищений на сумму 68 тысяч рублей; органами БХСС было возбуждено 90 уголовных дел с привлечением 137 человек к уголовной ответственности²⁸⁸. Порою на проходных завода разыгрывались форменные потасовки, и бдительные охранники, одержавшие победу, поощрялись²⁸⁹. С хищениями попадались и должностные лица завода, в связи с чем на КПП был установлен выборочный досмотр их автомобилей²⁹⁰.

Как правило, пойманные с мелкими хищениями представляли перед товарищескими судами. Изучение материалов их заседаний показывает, что они не бы-

ли эффективным средством борьбы с воровством на предприятии. Товарищеские суды представляли собой своеобразные «шоу», построенные по одному и тому же сценарию. Вот, например, заседание товарищеского суда СКП от 17 октября 1974 г.

Рабочий И... был задержан на проходной с амортизаторами. Говорил, что «нашел» их и решил вынести, хотя машины у него не было. В выступлениях на товарищеском суде отмечалось, что И... – работник хороший, дисциплинированный, но, вот, мол, оступился. Похищенные амортизаторы хотел продать, потому что в семье тяжелое материальное положение: жена в декретном отпуске. К тому же «был выпивши». Обещал не делать подобного впредь. Высказывались предложения отодвинуть в И... в очереди на квартиру или в детсад на 1 год. Решили наказать строго, но не передавать дела в народный суд. Был наложен штраф в 30 руб.²⁹¹

Или товарищеский суд 27 ноября 1975 г.: рабочий К... вынес уплотнитель задней двери (10 м) и был задержан на КПП. В выступлениях по поводу происшествия говорилось, что он хороший работник, что коллектив бригады берет его на поруки. В семье он единственный работник. К тому же уплотнитель был снят со списанной машины, части с которой пойдут в утиль. Виновный в краже говорил, что, дескать, получил новую квартиру и хотел уплотнить дверь. Жена у него больная, в семье двое детей.

На том же заседании предстал рабочий Ш..., 26 лет, задержанный на проходной. В плавках у него были найдены крышка распределителя зажигания, указатели бокового поворота и стеклоподъемник. Кроме того, в гардеробе был найден звуковой сигнал от ВАЗ-2103. Бригада, обсуждавшая случай на своем собрании, предложила наказать Ш... строго и предупредить, что, если такое повторится, он будет уволен. На заседании суда мастер участка говорил о том, что Ш... нарушил честь бригады и участка, хотя случаи хищений в коллективе нередки. Предпрофкома цеха говорил о том, что Ш... надо бы уволить, но жена у него не работает, и семья останется без средств. Ограничились штрафом в 30 руб.²⁹² Ясно, что при подобной практике борьбы с хищениями эффективного результата добиться было невозможно и количество «несунов» продолжало расти.

В хищениях принимали участие не только работники завода. К 1980 г. участились случаи потери пропусков. Выяснилось, что работники завода зачастую продавали пропуска посторонним лицам за 150-200 руб., заявляя при этом, что пропуска они потеряли. В результате, мол, «жулики проникали на завод и занимались преступлениями». С 1980 г. был введен порядок, когда за потерю пропуска работники лишались «тринадцатой зарплаты».

Наверное, самая большая часть материалов по истории завода, увидевших свет в советский период, была посвящена организации социалистического соревнования. О развитии всех его форм – движении за коммунистическое отношение к труду, наставничестве, рационализации и изобретательстве регулярно писали газеты. Были и некоторые особенности. Так, в связи с большим количеством неудовлетворительных поставщиков, вазовцы часто, чтобы побудить более качественное выполнение заказов, вызывали на соревнование своих смежников. В 1972 г. рабочие автоматного цеха МСП пересмотрели все свои позиции по отношению к поставщикам материалов и вызвали на социалистическое соревнование коллектив первого прокатного цеха Челябинского металлургического завода²⁹³. В 1974 г. работники объединения «АвтоВАЗ» через газету «Известия» обратились к коллективам предприятий, участвующих в производстве комплектующих изделий и материалов для «Жигулей», с призывом развернуть комплексное соревнование за выпуск продукции только высшего качества по принципу «Рабочей эстафеты»²⁹⁴.

В 1976 г., накануне 10-летия завода, из 93 660 работников ВАЗа в движении за коммунистическое отношение к труду, по официальным данным, участвовало более 80 000 рабочих и служащих (!). Свыше 30 тыс. носили звание «Ударник коммунистического труда» (!)²⁹⁵. Ясно, что подобные цифры – не что иное, как профанация движения. Да и что означало это звание в условиях вазовского производства? Подозрение вызывают и большое число «наставников», которое превысило 4 500 человек. Примерно так же обстояло дело с другими формами соревнования, в частности, движением рационализаторов и изобретателей. Как указывалось в 1978 г., с начала пуска завода на ВАЗе внедрено более 15 тыс. рационализаторских предложений и 145 изобретений с экономией 33,6 млн. руб.; сэкономлено 45,6 млн. кВт час. электроэнергии, 2,2 млн. куб. м природного газа, 68,4 гигакалорий теплоэнергии, 15 тыс. тонн металлопроката²⁹⁶. Однако, по отдельным свидетельствам, отношение к рационализаторам и изобретателям среди ИТР завода было пренебрежительным²⁹⁷.

В 1979 г. состоялась первая заводская отчетная конференция созданного на ВАЗе научно-технического общества – своеобразного слета «новаторов производства», «разведчиков будущего». На ней говорилось, что в минувшем году была проведена 21 научно-техническая конференция, действовало более 170 научно-технических курсов, семинаров и школ передового опыта. Было прочитано 1790 лекций и докладов, опубликовано свыше 200 научно-технических статей и листков, реализовано 108 производственных, опытно-конструкторских и исследовательских работ, получена условно-годовая экономия в 7,4 млн. руб.²⁹⁸

Между тем цифры об эффекте, достигнутом за счет внедрения передовых достижений, как свидетельствуют материалы завода, просчитывались весьма приблизительно, а уж если речь шла об эффекте, достигнутом за счет других форм соревнования, то цифры часто брались «с потолка» по принципу «у соревнования нет границ». Возникает впечатление, будь социалистическое соревнование или нет, дела обстояли бы примерно так же, как они складывались на практике.

Специфика трудового коллектива, его молодежный состав также учитывались при организации соревнования. Был выдвинут трудовой почин «Пятилетке эффективности и качества (десятой) – энтузиазм и творчество молодежи!». В начале 1978 г., как сообщала газета «За коммунизм», комсомольская организация ВАЗа насчитывала в своих рядах более 16 тыс. членов ВЛКСМ; в 283 комсомольско-молодежных бригадах трудилось более 8 тыс. членов ВЛКСМ; в сети комсомольского политпросвещения занималось 6600 юношей и девушек; 1200 работников учились в вечерних и заочных институтах, 1100 – овладели программой среднеспециальных учебных заведений, 550 – в школах рабочей молодежи; 6 тысяч – ежегодно повышали квалификационные разряды, 1000 – учились в кружках целевого назначения, 3000 – в школах коммунистического труда, 3000 – в экономических кружках.

В заводском смотре НТТМ приняли участие более 13 тысяч молодых автозаводцев, которые подали 1060 предложений, более половины из которых были внедрены в производство и принесли заводу около одного миллиона рублей *условной* годовой экономии²⁹⁹.

Немало делалось руководством ВАЗа, чтобы возбудить гордость и осознание среди работников, что они трудятся на самом передовом предприятии своего времени. О заводе слагались стихи и песни, ставились пьесы, снимались кинофильмы. Отличием завода от других предприятий было то, что с самого начала предпринималось издание трудов по его истории. Накануне празднования 10-летнего юбилея в 3-м корпусе учебного центра принял первых посетителей музей трудовой славы³⁰⁰. Ознакомление со всеми пропагандистскими материалами, появившимися в советское время, показывает, что в них, к сожалению, господствовал «официоз» – упор только на достижения и успехи Волжского автозавода, за которыми скрывались реалии производства, жизни и быта работников. Это в значительной мере подрывало действенность мер по воспитанию заводского патриотизма, не нацеливало на преодоление трудностей, ибо на практике люди встречались с другими проблемами. Впрочем, это не было исключительной особенностью АвтоВАЗа – такова была схема работы и эффективность идеологической государственной машины.

Как передовое предприятие отрасли, ВАЗ не был «обижен» наградами. Неизменно на всем протяжении до распада СССР и ликвидации Минавтопрома ему присуждалось Красное знамя министерства и отраслевого профсоюза рабочих машиностроения и транспорта как победителю социалистического соревнования. Через 10 лет после основания завода в коллективе 3 человека были удостоены звания Героя Социалистического Труда; 32 работника награждены орденом Ленина; 96 – были кавалерами ордена Октябрьской Революции; 1403 – награждены орденами Трудового Красного Знамени и «Знак почета»; 1130 – медалями «За трудовую доблесть» и «За трудовое отличие»; 1851 – награждены Почетными грамотами Министерства автомобильной промышленности и ЦК профсоюза³⁰¹.

В феврале 1980 г., в связи с выпуском 5-миллионного автомобиля, работники АвтоВАЗа также были удостоены высоких государственных наград: орденом Ленина – 2 человека; орденом Трудового Красного Знамени – 11 человек; орденом Дружбы народов – 10 человек; орденом «Знак почета» – 20 человек; орденом Трудовой славы III степени – 28 человек; медалью «За трудовую доблесть» – 34 человека; медалью «За трудовое отличие» – 38 человек³⁰².

За успехи, достигнутые в выполнении заданий 10-й пятилетки, были награждены: орденом Ленина – 1 человек; орденом Октябрьской Революции – 3; орденом Трудового Красного Знамени – 49; орденом Дружбы народов – 19; орденом «Знак почета» – 60; орденом Трудовой славы II степени – 7; орденом Трудовой славы III степени – 76; медалью «За трудовую доблесть» – 94; медалью «За трудовое отличие» – 110 работников АвтоВАЗа³⁰³. В апреле 1981 г. звания Героя Социалистического Труда был удостоен А.А. Житков³⁰⁴.

Государственная премия СССР 1980 года в области науки и техники была присуждена заместителю генерального директора ВАЗа В.И. Исакову, директору по экономике и планированию П.М. Кацуре, заместителю технического директора Ю.Г. Карнаухову, а также Ю.Н. Перевалову, А.И. Шенбергеру, А.В. Карабину, В.М. Матвееву, А.А. Синельникову, И.Л. Рымкевичу, А.В. Николаеву, А.К. Осипову³⁰⁵.

Главный выставочный комитет ВДНХ (Москва) по итогам 10-й пятилетки награждал коллектив ВАЗа тремя дипломами почета, шестью дипломами 1-й степени, четырьмя – 3-й степени. 37 специалистов ВАЗа были награждены золотыми, 152 – серебряными, 556 – бронзовыми медалями. Десять специалистов предприятия отмечены дипломами ВДНХ СССР по изобретательству, 23 – ценными подарками, двое – автомобилями «Москвич»³⁰⁶.

Не умаляя трудовых заслуг вазовцев, все же нельзя не обратить внимания на то, что сам процесс награждения приобретает как бы плановый и ритуальный характер (подведение итогов соревнования, завершение пятилетки, выпуск миллионного, 5-миллионного автомобиля и т.д.). Конечно, это сказывалось на отношении к наградам как способу стимулирования более качественного и квалифицированного труда. Особых свидетельств, что получаемые награды сопровождались серьезным материальным поощрением работников, было немного.

5. Завод и город

Вместе с запуском завода на полную мощность менялся облик Тольятти. Существовали иллюзии, что, опираясь на градообразующую роль передового по тем временам предприятия и инициативу его работников, удастся создать совершенно новый, отличный от других городов Союза – «вольный город Тольятти». «Кто мы? – задавала вопрос заводская газета, устроив диспут на тему «Автозавод – Автоград» с обсуждением вопроса – «Гости мы или хозяева нашего города?» И отвечала: «Мы спорим, мечтаем, творим»³⁰⁷. Это был грандиозный по своим масштабам социальный проект, осуществленный со столичным размахом. Как и прежде, к строительству первоочередных объектов привлекались работники завода, о чем наглядно свидетельствует хроника текущих событий на ВАЗе. И, действительно, поначалу Автозаводской район города казался «островом социалистического благополучия».

Вырастали прямые, как стрела, широкие улицы, один за одним вставали корпуса многоэтажных домов, в том числе с улучшенной планировкой. Подрастали деревья и парки, входили в строй кинотеатры, клубы и объекты бытового обслуживания. К середине 1970 гг. на ВАЗе и вокруг него был задействован «садово-огородный ресурс». На заводе существовал отдел технической эстетики (ОТЭ) при зам. генерального директора по капитальному строительству для разработки и исполнения проектов оформления интерьеров и экстерьеров завода, культурно-бытовых объектов и зон отдыха, оформления наглядной агитации, промышленной (цеховой) графики малых форм, состоявший из 37 человек – «эстетов по штату и призванию». В 1973 г. отдел культурно-бытовых учреждений выделен из состава жилищно-коммунального управления ВАЗа в самостоятельное структурное подразделение и в 1974 г. преобразовался в управление соцкультбыта.

В 1971 г. в городе было сдано в эксплуатацию 15 детских садов. На Черноморском побережье в г. Геленджике начал действовать специальный строительный участок по сооружению оздоровительного пансионата для работников

ВАЗа. В 1973 г. состоялся первый заезд детей в лагерь труда и отдыха «Тимуровец», расположившийся на землях совхоза «Хрящевский». С 1976 г. начал функционировать пионерский лагерь «Звездочка». В 1977 г. начали действовать зимние туристические базы отдыха «Электрон» и «Алые паруса» в Ягодинском лесу. На базе последней построен лечебно-оздоровительный профилакторий и пионерский лагерь под тем же названием. Вскоре появился еще один профилакторий – «Прилесье». «Алые паруса» постепенно превращались в крупнейший оздоровительный комплекс завода. В 1980 г. было принято решение создать на его базе второй профилакторий.

В 1974 г. открылась заводская стоматологическая поликлиника, которая рассматривалась как первое медицинское учреждение такого рода на территории крупного промышленного предприятия, а в 1975 г. был сдан в постоянную эксплуатацию медицинский центр ВАЗа – трехэтажное сооружение, построенное по проекту Московского НИИ здравоохранения. В 1976 г. на его основе была образована объединенная медсанчасть № 1, в состав которой помимо медцентра вошли территориальные поликлиники, 42 фельдшерских пункта и больничный стационар.

На Волге началось сооружение набережной, открылся пляж протяженностью 700 метров. Однако строительству набережной суждено было превратиться еще в один долгострой на территории Тольятти. В 1974 г. был открыт для спортсменов и болельщиков вновь отстроенный в Автозаводском районе г. Тольятти стадион «Торпедо» вместимостью 27 тыс. зрителей и общей площадью 40 гектаров (три футбольных поля, восемь беговых дорожек, два теннисных корта, две хоккейных площадки, поле для метания диска и ядра, восстановительный центр). В том же году началось строительство Дворца культуры и техники АвтоВАЗа с киноконцертным залом на 1500 мест и библиотекой на 300 тысяч томов. В апреле 1980 г. открылся Молодежный центр ВАЗа.

Судя по хронике событий, город жил напряженной культурной жизнью. На ВАЗе выступали ведущие артисты, регулярно проводились концерты, бывали выдающиеся композиторы, певцы, музыканты. Тесное сотрудничество завязалось у вазовцев с театрами «Современник» и «Ленком». Широко распространялась художественная самодеятельность. Так, в мае 1974 г. состоялся фестиваль самодеятельного искусства работников автозавода, в котором приняли участие 77 самодеятельных трупп и 2600 человек. Лауреатами, в частности, были названы: академический хор КВЦ, народный хор СКП, мужской сводный хор ВАЗа, танцевальный коллектив МСП, ВИА «Волгари»³⁰⁸.

Тольятти, как и в период строительства, продолжал оставаться интернациональным городом. На ВАЗ стекались представители инофирм, делегации, обучающиеся специалисты из социалистических и развивающихся стран. Хотя с пуском завода на полную мощность количество иностранцев стало уменьшаться, тем не менее по итогам 1973 г. иностранных специалистов, занятых на монтаже и пусконаладке оборудования, было занято 1058 человек, представляющих 93 фирмы: итальянцев – 198, немцев – 194, англичан – 31, французов – 30, болгар – 76, венгров – 165, поляков – 50, чехов и словаков – 123, югославов – 24 и 167 – остальных национальностей. На ВАЗе побывала 61 иностранная делегация³⁰⁹. Много их посещало Тольятти и в последующие годы.

Сложился строгий порядок приема иностранцев, который в основном сохранился вплоть до настоящего времени и предусматривал посещение завода, специальных ресторанов и кафе, магазинов, устраивались экскурсии в Ульяновск, дабы проникнуться «ленинским духом», и другие мероприятия³¹⁰.

Создание по линии завода разветвленной сферы социального обслуживания шло не без трудностей. В феврале 1976 г. секретарю ЦК КПСС, члену политбюро М.А. Суслову было направлено письмо за подписью секретаря Тольяттинского горкома КПСС Н.Х. Оболонкова, генерального директора А.А. Житкова и наладчика С.В. Клейменова – делегатов XXV съезда КПСС, в котором говорилось, что за прошлый год в городе построены 8 детских садов на 2560 мест, 3 школы, многопрофильная больница на 810 коек, поликлиника, первая очередь профилактория, Дворец спорта. Жилья было построено 267 тыс. кв. м при плане 250 тыс. кв. м. Однако положение, говорилось в письме, остается напряженным. Число работников завода, не имеющих квартир, составляет 30 тыс. человек, не обеспечены детсадами 18 тыс. детей. Обеспеченность медучреждениями работников завода составляет 50%. Особенно трудно с торговыми и культурно-бытовыми учреждениями, которые обеспечивают население только на 25-30%. Постановлением Совмина 2 июля 1974 г. на окончательное жилищное и культурно-бытовое благоустройство завода и города на 1975-77 гг. отпускалось 267,4 млн. руб.

Авторы письма предлагали сохранить заложенные темпы и на период 1978-80 гг., увеличить темпы строительства жилья на 200 тыс. кв. м и просили Сулова, как влиятельного члена Политбюро и депутата Верховного Совета СССР, избранного тольяттинцами, оказать содействие в решении вопроса³¹¹. Несколько позже Житков докладывал Полякову, что строительство объектов непроизводственного назначения идет неудовлетворительно. Жилых домов построено площадью всего 30 тыс. кв. м, отстает строительство магазинов, школ, набережной,

гостиницы, больницы, дома культуры. Просил увеличить в 1978 г. ассигнования на эти цели в объеме 15,8 млн. руб.³¹²

Несмотря на неоднократные ходатайства, средств на жилищное строительство остро не хватало. В августе 1978 г. «треугольник» (администрация, партком и профком) завода принял постановление ставить в очередь на улучшение жилищных условий работающих с 1973 г., у которых на человека приходится менее 4 кв. м. Улучшение производить за счет своих лимитов по жилью 1978 г. или освобождаемых малосемеек путем увеличения жилплощади до 5-6 кв. м на 1 чел. на правах малосемеек. В малосемейках по состоянию на 1 июля 1978 г. на площади менее 4 кв. м. (на 1 чел.) проживало 1117 семей, 743 из них, как ожидалось, получают отдельные квартиры³¹³.

Как передовое предприятие, ВАЗ рассчитывал на преимущества в организации летнего отдыха. В 1978 г. Адлерский исполком согласился выделить участок 2,5 га под строительство пансионата на 150 мест для ВАЗа в урочище р. Чвижепсе. Взамен ВАЗ должен был построить водолечебницу на 30 ванн, цех розлива нарзана, жилой 90-квартирный дом в Красной Поляне, экзотическое кафе с передачей его Адлерскому тресту ресторанов и столовых³¹⁴. Строительство детского санатория ВАЗа в Анапе было сорвано. Пришлось принимать дополнительные меры, чтобы обеспечить его ввод в 1980 г.

В наиболее трудном положении находились вспомогательные подразделения предприятия. В 1978 г. Тольяттинский спецавтоцентр (САЦ) обратился к треугольнику АвтоВАЗа, где указывал, что САЦ головного завода должен быть образцовым в стране. Между тем в центре обнаруживались острая нехватка рабочих и огромная текучесть. Удержать работников не удавалось. Среди причин назывались длительные сроки получения жилья, на 1-2 года позже, чем для остальных работников ВАЗа, меньше выделялось мест в детсадах, не было своей базы отдыха, путевок не давали, никаких льгот в КОП не обеспечивалось. Обращалось внимание на то, что САЦ пополнялся в основном за счет демобилизованных воинов, людей с неустроенным бытом, которые через 1-2 года рассчитывали уйти на основное производство. Приходится, говорилось в обращении, принимать фактически всех желающих, поэтому в состав коллектива вливались люди, не соответствующие требованиям автосервиса. Особенно плохая картина наблюдалась с мастерами. Из-за низкого заработка рабочие ими становятся не хотели. «Мы понимаем, – писали руководители САЦ, – что ВАЗ тоже испытывает трудности с кадрами, но все же решить проблемы 70-80 человек легче»³¹⁵.

Продолжалось выделение садово-огородных участков, однако средства на их обустройство выделялись явно недостаточные. Так, садовым кооперативом

«Лада» на 1978 г. была представлена смета на обустройство в размере 928,8 тыс. руб., выделено же было только 225 тыс. руб.³¹⁶ Ясно, что такое недофинансирование сказывалось на внешнем виде садово-огородных участков, их благоустройстве, состоянии дорог и снабжения.

Хотя работникам АвтоВАЗа не предоставлялось особых льгот в приобретении автомобилей, тем не менее число жителей, имевших машины, увеличивалось и составляло гораздо более высокий процент, чем в среднем по Союзу. Видимо, сказывалась все-таки близость завода. С увеличением количества автомобилей у жителей Тольятти развернулось стихийное строительство крайне непрезентабельных гаражей, чтобы укрывать машины от непогоды и предотвращать их угон и «раздевание». Эти сооружения чрезвычайно портили внешний вид города. Официально строительство гаражей, причем строго установленных параметров, было разрешено только инвалидам Великой Отечественной войны. Запрещались какие-либо дополнительные приспособления, кроме металлического бокса и деревянного пола. Гаражи нельзя было продавать и передавать по наследству³¹⁷. Однако ограничительные меры действовали слабо. Число «ветеранских» гаражей явно не соответствовало их доле в населении Тольятти.

Особенно остро в городе стояла проблема с обеспечением жителей продуктами питания, обусловленная как общей ситуацией в стране, так и местной спецификой. Вот, например, письмо в ЦК КПСС работника завода Н. Калобаева, поступившее в январе 1975 г. (с сохранением стиля и орфографии):

«Когда же вы поможете трудящимся и населению г. Тольятти? Почему, несмотря на экономическое значение завода, мы находимся в таком тяжелом положении? И что самое обидное, положение не улучшается, а ухудшается. В 1973 г. мясо до Нового Года было в магазинах, а до 1972 г. – даже говядина, то в 1974 г. мяса не было в продаже ни летом, ни осенью. Нет ни говядины, ни свинины. Осенью торговали мясом 2-3 раза, люди стояли по 4-5 часов, но большинству не досталось. Должны же мы хоть мясной суп есть. А уж о гуляше или о чем-то другом и не думаем. Построен Алексеевский комплекс – мяса не видно, расширяется Сусканский рыбхоз, а свежей рыбы продавали в этом году куда меньше, чем в прошлом. Яиц почти нет в продаже. Совсем никуда не годно, что областные руководители начинают обманывать народ. В Тольятти состоялось кустовое совещание идеологических работников. На нем председатель Куйбышевского облисполкома Коннов уверял, что в Тольятти население получило по 52 кг мяса на душу в 1974 г., а население области чуть ли не в два раза меньше. Но в Куйбышеве свинина продается, а у нас нет, у них снабжение удовлетворительное, у нас – почти катастрофическое. Где же правда? Говорим все

для блага человека. А автозаводчане отдыхают только раз в неделю. Директор Поляков сделал много во время строительства завода, и сейчас много работает, за что пользуется уважением в коллективе. Но это уважение может кончиться, так как теперь он почти не считается с коллективом. Неоднократно ему задавали вопрос о переходе на пятидневку. Обещал, как только выйдем на проектную мощность, а как вышли, отложил до октября 1974 г. Прошел октябрь, начал обещать с конца января, кончается январь – уже никаких обещаний, а тов Коннов с улыбкой заявил на совещании, что переведут в следующей пятилетке. Это ли не издевательство? Уже не считаются с интересами 90 тыс. простых тружеников. Вы наша последняя надежда»³¹⁸.

Письмо попало на контроль в ЦК КПСС, и 24 марта 1975 г. Куйбышевский обком доложил в ЦК об определенных трудностях и неравномерности снабжения, вызванных быстрым ростом населения области. Указывалось, что Тольятти обладает приоритетом в снабжении. В 1974 г. душевое потребление мяса составило в Тольятти 53,6 кг, тогда как в Куйбышеве 47,2 кг, а по области 41,3 кг. На 1975 г. запланированы почти те же цифры. Говорилось о том, что потребность в мясе удовлетворяется по линии общественного питания, детских, лечебных учреждений. Ведется торговля колбасными изделиями, свинокопченостями, мясными полуфабрикатами через магазины кулинарии. Некоторое уменьшение потребления наблюдалось лишь по молоку и молочным продуктам. Поэтому в столовых обнаружилась нехватка диетических блюд. Однако, говорилось далее, торговля рыбой, преимущественно океанических пород, и яйцами ведется бесперебойно. Будет увеличено и производство прудовой рыбы. С введением в строй рыбхоза «Сускан» на полную мощность в 1977 г. ее будет поставлено 10500 тонн. Одновременно содержалась просьба к Совету Министров РСФСР увеличить продовольственные фонды, выделяемые Тольятти. Что касается перехода на пятидневную рабочую неделю, сообщалось, что завод полностью перейдет на нее к концу 1975 г.

В июне 1975 г. ЦК КПСС принял секретное постановление. В нем в основном повторялся ответ Куйбышевского обкома КПСС³¹⁹. Что могло поделаться руководством страны, если дефициты были явлением повсеместным?

Скудность государственных средств, выделяемых ВАЗу, ограниченность собственных ресурсов сказывались на социальной инфраструктуре городского хозяйства. Магазины, столовые, химчистки, кинозалы, клубы художественной самодеятельности, пункты проката и прочие возводимые объекты были, по идее, направлены на удовлетворение первостепенных насущных потребностей работников и, прежде всего, – молодежи, преобладавшей в населении города,

прививание ей того уровня культуры, который был так необходим для современного производства. Не всегда и не во всем эти задачи достигались.

Специалисты, приезжавшие на ВАЗ из крупных индустриальных центров, по своей квалификации были выше, чем остальные работники, и представляли главный интерес для кадровой службы завода. Они в первую очередь получали квартиры. Выходцы из деревни, привлекавшиеся на менее квалифицированные работы, несли с собой черты того своеобразного уклада, который сложился в деградирующих сельских районах. В результате в городе складывались как бы две субкультуры. С одной стороны, постоянная потребность и тяга к самовыражению, нашедшие отражение в фестивальном движении, в спортивных достижениях, в распространении художественного творчества, поэзии, бардовской песни. Нет особой нужды подробно останавливаться на этой стороне общественной жизни Тольятти: она достаточно представлена в изданных материалах по истории ВАЗа, как и многих других предприятий страны. Отметим лишь, что все эти достижения служили способом смягчения унылых производственных будней, растущего социального напряжения. Но была и другая сторона жизни Тольятти – пьянство, драки, поножовщина, примитивный досуг, мутной волной захватывающие рабочие кварталы и общежития.

К концу 1970-х гг. настроения уныния, бесперспективности, пассивности все больше проникали в общество, распространяясь на повседневное поведение, отношение к труду, влияли на его производительность. «Рывок за мировой цивилизацией, – как писал П.М. Кацура, – приостановился»³²⁰.

Глава 4. ПРОДАВЦЫ И ПОКУПАТЕЛИ

1. ВАЗ на внутреннем рынке

Когда ВАЗ начал производить первые машины, позиция А.Н. Косыгина, которую разделяли руководители завода, была следующей: «Давайте первые авто не будем отправлять за границу, а дадим нашим людям почувствовать, что такое машина-люкс». Между тем следует сказать несколько слов о том, что означало приобретение легкового автомобиля в советских условиях. Его нельзя было назвать рядовым событием. Приобретающие машину по-прежнему назывались «автолюбителями». Вместе с тем иметь автомобиль было весьма престижно. Человек становился более свободным, подвижным, независимым от очередей на транспорт, давки в метро, трамваях и автобусах. Поэтому, несмотря на относительно высокую по советским меркам цену, более качественные вазовские «Жигули» становились вожделенной мечтой для граждан.

Легковой автомобиль был одним из самых дорогих товаров, сравнимым по цене с кооперативной квартирой. Цена ВАЗ-2101 была определена в 5500 рублей, в то время как двухкомнатную квартиру в Москве можно было купить за 3000-4000 руб., причем «копейка» оставалась самой дешевой из всех моделей, выпускаемых заводом. Модель повышенной комфортности ВАЗ-2103 стоила 7500 руб., ВАЗ-2106 – 9000 руб. Несмотря на небольшие размеры среднего заработка, на машины выстраивались большие очереди. Образовался «черный рынок», на котором, как правило, новый автомобиль стоил на 2-3 тыс. рублей дороже.

Нетрудно посчитать: чтобы накопить на самую дешевую модель «Жигулей» за 4-5 лет, надо было откладывать в месяц по 100 рублей. Для семьи со средним уровнем доходов это была большая сумма. Очевидно, что купить машину могли люди с доходом выше среднего. Записываясь в очередь, многие еще не имели необходимой суммы. Когда наступал черед платить, влезали в долги, пользовались помощью родственников. В той же ценовой категории, что и ВАЗ-2101, были Москвич-2140 и ИЖ-412, однако последний имел очень низкий авторитет среди покупателей и приобретали его только тогда, когда были исчерпаны другие возможности.

У «Москвича» оставалось много приверженцев, особенно в сельских районах и малых городах, так как он отличался прочностью кузова. «Волга» поступа-

ла в продажу в очень ограниченных количествах, стоила дорого и не имела особых преимуществ для индивидуального владельца.

«Жигули» по сравнению с другими отечественными автомобилями обладали многими преимуществами. Они были более экономичными. При оптимальном годовом пробеге 15 000 км машина была дешевле в эксплуатации, чем «Москвич-412» на 17%, и дешевле, чем «ГАЗ-24» – на 44%. «Запорожец», стоивший на 40% меньше, чем «Жигули», в эксплуатации обходился лишь на 7% дешевле³²¹. Все прежние советские модели существенно уступали «Жигулям» по техническим характеристикам, комфортабельности и надежности. Единственным преимуществом первых была их неприхотливость, возможность обходиться без автосервиса при умелых руках, коих было немало среди автовладельцев или их нетрудно было найти. Важным отличием советского потребителя от западного было то, что покупка машины считалась приобретением на всю жизнь, общественное мнение предъявляло к ней соответствующие требования, и с этой точки зрения «Жигули», несмотря на относительно высокую цену, подходили лучше всего на роль семейной машины. На них можно было и в отпуск всей семьей поехать, и что-то перевезти, и доставлять с садовых участков картошку, яблоки и прочую продукцию.

К середине 1970-х гг. «Жигули» заняли лидирующее положение в парке легковых автомобилей индивидуального пользования, потеснив все остальные марки. Если в 1968 г. по данным журнала «За рулем» 53% среди частных машин составляли «Москвичи», 26% – «Победы» и «Волги», а 20% – «Запорожцы», то в 1976 г. доля «Москвичей» упала до 25,5%, «Запорожцев» – до 11,1%, «Волги» – 6,2%, а «Жигули» составили около половины автопарка³²². Большой популярностью с момента выпуска стали пользоваться «Нивы», ВАЗ-2121, причем, учитывая состояние дорог не только в сельской местности, но и в городах. Но особенной симпатией стала пользоваться ВАЗ-2106 – «шестерка», ввиду более высокого качества ее изготовления. Вообще граждане внимательно отслеживали, что поставлялось на экспорт и всячески старались достать машину в экспортном исполнении.

Рост числа автомобилей повлиял на повседневную жизнь людей. С середины 1970-х гг. стали меньше ездить на такси. Если с 1965 по 1975 гг. численность пассажиров такси увеличивалась каждые пять лет в полтора раза, к 1980 г. она сократилась на 20%³²³. Очевидно, что наиболее обеспеченные граждане, которые могли себе позволить услуги такси, успели за это время обзавестись собственным транспортом. К тому же появился частный извоз. В массовый обиход стал входить автотуризм. Когда летом 1958 г. автолюбитель из Омска

А.Ф. Плонский отправился на своей «Победе» из Сибири в Крым, об этом писали не только сибирские газеты, но и центральные – «Советский спорт» и «Московская правда». Тогда ему пришлось везти с собой канистры с бензином, потому что на трассе его не было. Через 16 лет, в 1974 г., Плонский предпринял еще более длительное путешествие, но уже на «Жигулях» и с женой. Их маршрут по протяженности был равен протяженности земной оси – 12700 км и потребовал двухмесячного отпуска. Плонский поделился своими впечатлениями с читателями журнала «За рулем». «Жигули», писал он, не утомляли. В отличие от «Победы» и «Волги» за «баранкой» машины можно было сидеть по 10-12 часов. Среди недостатков, обнаружившихся в долгой дороге, Плонский отмечал низкую посадку, ограничивающую проходимость, мягкие диски колес, отсутствие фартуков-брызговики³²⁴.

Рост автотуризма потребовал развития инфраструктуры: производства туристического снаряжения, прицепов для легковых автомобилей, строительства мотелей и кемпингов. В 1973 г. в Москве появились в продаже прицепы «Скиф»³²⁵, в 1974 г. – багажники-палатки, устанавливаемые на крыше автомобиля³²⁶. С 1975 г. журнал «За рулем» начал печатать список кемпингов.

В экспозиции музея ВАЗа есть вишневые «Жигули» – первый проданный автомобиль ВАЗа. В свое время он был выделен ударнику коммунистического труда, победителю городского соцсоревнования, работнику тольяттинского завода «Волгоцеммаш» В.М. Пенкину с правом внеочередного и бесплатного ремонта на любой вазовской станции техобслуживания. (Через 19 лет Пенкин по просьбе завода поменял его на ВАЗ-2109, и так его автомобиль попал в музей)³²⁷.

Как только начался массовый выпуск «Жигулей», оказалось, что торговля к этому не готова. На ходу создавались новые правила продажи легковых автомобилей, строились базы для хранения готовой продукции, конструировался специальный транспорт для перевозки. Существовавшие в СССР правила торговли легковыми автомобилями, принятые в середине 1950-х гг., не были рассчитаны на массовые продажи. Торговля велась по предварительным заказам. Магазин заблаговременно объявлял покупателям о дне приема заказов на автомобили и принимал заказы в пределах выделенных фондов. Обычно в эти дни перед магазином выстраивались длинные очереди. Специализированные автомагазины были только в Москве и Ленинграде. В других городах продажа могла осуществляться через потребкооперацию и другие торговые учреждения. Оплата производилась только тогда, когда машины поступали в магазин³²⁸.

Из газет и журналов было известно, что новый автозавод начнет выпуск продукции в конце 1969 г. «Автолюбители» с нетерпением ждали объявления о

начале записи. В Москве стала формироваться стихийная очередь. Несмотря на то, что московский автомагазин на ул. Спартаковской вывесил объявление, что запись в очередь на 1969 г. производиться не будет, каждую субботу в сквере недалеко от магазина какие-то граждане, называвшие себя представителями ДОСААФ, записывали желающих купить новую машину. Списки росли с катастрофической быстротой и достигли шестизначных цифр. Естественно, больше всего записывались на вазовские автомобили.

Журнал «За рулем» был завален письмами читателей, спрашивающих, действительно ли эта очередь, и чтобы снять ажиотаж, откликнулся фельетоном «Хочу машину!». Его сюжет, объясняющий появление очереди, выглядел явно неубедительно. Якобы маленький мальчик приставал к маме с просьбой купить автомобиль, и та записала его фамилию в обычную ученическую тетрадь, сказав, что это будет очередь на машину. Находившиеся в это время рядом люди услышали и попросили, чтобы их записали тоже³²⁹. Было объявлено, что никакие стихийные очереди не будут признаны официально. Но это не останавливало самостоятельных организаторов. Вследствие растущих дефицитов, очередей «на всякий случай» с собственными порядками и правилами поведения стало возникать в те годы немало. Поводом могло послужить сообщение или слухи о том, что в тот или иной магазин должны завезти дефицитный товар (мебель, ковры, бытовую технику). Составлялись списки, и люди проявляли немалое упорство, чтобы сохранить свое место в очереди, которая могла в любой момент исчезнуть. Такая очередь уже давно установилась на «Волгу», а ее участники регулярно собирались в Измайловском парке в Москве.

В журнал «За рулем» поступили многочисленные отклики читателей на фельетон «Хочу машину!», которые вылились в своеобразную заочную конференцию покупателей на тему «как организовать торговлю автомобилями». Предложения отражали представления потенциальных автовладельцев о принципах социальной справедливости. Большая часть читателей считала, что надо учитывать заслуги потенциального покупателя. Предлагалось продавать машины по месту работы с помощью общественных организаций, дескать, при таком порядке будет обеспечен справедливый отбор кандидатов в покупатели. Первоочередное право получают участники Великой Отечественной войны, преимуществами будут пользоваться заслуженные работники, передовики, ветераны труда, а на нетрудовые доходы личный автомобиль купить будет невозможно. Этот порядок в советском обществе находил наибольшую поддержку. Другие читатели, видимо, не относившиеся ни к ветеранам, ни к передовикам, предлагали учитывать формальные критерии для включения в список очередников: наличие води-

тельских прав, прописка в данной местности, наличие машины в собственности (владелец «Москвича» не имел права покупать новую машину в течение 8 лет, «Запорожца» – 6). Наиболее демократичный вариант предполагал абсолютно равные возможности для всех – разыгрывать право на покупку в лотерею. В некоторых стихийных очередях даже собирались деньги на организационные расходы для лотереи. Высказывалась и здравая идея: привлечь деньги потенциальных покупателей для наращивания мощностей Волжского автозавода. Для этого запись в очередь должна была вестись без ограничений с внесением аванса от одной до двух третей цены³³⁰.

Предложения читателей журнала не учитывали еще одну категорию потенциальных льготников – строителей и работников ВАЗа. А надежда купить машину была немаловажным стимулом, привлекавшим людей на завод. Еще при его проектировании среди мероприятий по обеспечению строительства квалифицированными кадрами было обещано, что Министерство торговли продаст 25 тыс. автомобилей в кредит на срок 3-7 лет по утвержденной розничной цене строителям, монтажникам, занятым на строительстве автозавода и работникам ВАЗа³³¹. Однако с началом выпуска автомобилей об этом почему-то было забыто, хотя вопрос о продаже автомобилей строителям и рабочим постоянно ставился в коллективе, и руководство завода обещало решить его с московскими руководящими инстанциями³³². В июле 1971 г., например, дирекция ВАЗа обратилась к М.А. Сулову, как к депутату Верховного Совета СССР от Тольятти, с просьбой содействовать в выделении целевым назначением 10 тыс. автомобилей для продажи работникам ВАЗа в 1-м квартале 1972 г.³³³ Однако спрос намного опережал товарные фонды, выделенные для завода, поэтому его руководство часто обращалось в отдел сбыта Минавтопрома с ходатайством о выделении других марок машин, а также мотоциклов передовикам производства. Без решения министра завод не имел права продать сотруднику завода даже списанный автомобиль. Так, в 1973 г. генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков обратился к министру А.М. Тарасову с просьбой разрешить продажу «Волги» (ГАЗ-21), прошедшей более 200 тыс. км, газосварщику завода В.С. Задкову, у которого машину «Жигули» похитили воры³³⁴. Проблема приобретения автомобиля на ВАЗе оставалась столь же острой, как и в других местах. Так, в 1974 г. руководство МСП ходатайствовало перед В.Н. Поляковым о выделении за наличный расчет мастеру цеха «Мотор-1» Кончицу В.Н. автомобиля «ЗАЗ-968». Подробно расписывалась биография мастера, его производственная и общественно-политическая активность³³⁵.

Никаких льгот на покупку «Жигулей» не было и у работников смежных предприятий. Чтобы помочь смежникам, ВАЗ взял на себя социалистические обяза-

тельства произвести в 1973 г. сверх плана 14 тысяч автомобилей, чтобы половина из них была выделена для продажи работникам заводов, поставляющих материалы и комплектующие изделия для «Жигулей»³³⁶.

Автомобильный ажиотаж и обмен мнениями не прошел мимо внимания руководства страны. В 1970 г. были приняты «новые правила торговли автомобилями». Как и ожидалось, запись в очередь на машину переносилась из магазина в профсоюзные организации предприятий и учреждений. Целью установленных правил было снять «автомобильную лихорадку», ликвидировать стихийные очереди, задействовать общественность и гарантировать преимущества отдельным категориям граждан, имеющих право на льготы: ветеранам, передовикам производства и т.д. Полностью цель не была достигнута. Примерно тот же ажиотаж складывался вокруг профсоюзных комиссий, организующих очередь. При подчиненности профсоюзов администрации, в руках последней были реальные рычаги распределения, которыми она не замедлила воспользоваться. Возникали и многочисленные обходные пути.

Многие льготники записывались на автомобиль не для себя, а для своих родственников. Была и возможность купить машину на «черном рынке». В 1970-71 гг. была официально разрешена продажа подержанных автомобилей непосредственно от владельца покупателю. Это привело к образованию «второго рынка» и появлению реальной рыночной цены на подержанные машины, которая оказалась выше, чем цена, назначенная комиссионным магазином, и часто выше, чем цена новой машины. До этого продажа была только обезличенной: машина сдавалась в комиссионный магазин, оценивалась с учетом износа и продавалась. В Москве, в Южном порту, рядом с комиссионным автомагазином, возник свой рынок, куда съезжались покупатели со всей страны. Таким образом, автомобиль стал, наверное, единственным товаром на советском потребительском рынке, который в течение своей жизни мог несколько раз переходить от одного владельца к другому, и на который стихийно складывалась рыночная цена.

Когда ВАЗ приступил к серийному выпуску автомобилей, решением правительства «Жигули» продавались только в Московской и Куйбышевской областях³³⁷. Потом был утвержден порядок, согласно которому товарные машины отправлялись только в те районы и области, где были передвижные или стационарные СТО, которые еще только предстояло наладить. В объединении «АвтоВАЗ» создавалась фирма «АВТОВАЗтехобслуживание» и разрешения на поставки давались за подписью ее руководителя, а специальные комиссии на местах обследовали регион и подтверждали его готовность к приему вазовских машин. Делались исключения только для работников Крайнего Севера, которые по спе-

циальному указанию Совмина СССР имели право получать машины на заводе и пользоваться ими во время отпусков в районах постоянного проживания³⁴⁰.

Покупатели других регионов должны были ждать, пока у них не будут построены СТО. «Может быть так удобнее для завода, но это в ущерб интересам покупателей, – писал в журнал «За рулем» А. Никитчук из Мурманска. – Избирательная система продажи «Жигулей» обидна для многих периферийных покупателей»³⁴¹. Но дело, конечно, было не в удобстве для завода. Чтобы устранить неисправности, которые могли возникать на начальном этапе из-за технологических и конструктивных недоработок, заводу важно было получать информацию о дефектах через гарантийное техобслуживание. Другие ограничения в продажах диктовались сложностью доставки товара в регионы. По просьбе завода реализация производилась на первых порах только в областных центрах Европейской части страны.

Перевозка автомобилей осуществлялась на стандартных, открытых железнодорожных платформах. Не было ни специальных закрытых платформ, ни надлежащей охраны. 8-10% от общего числа отгруженных заводом автомобилей доставлялись с повреждениями – разбитыми стеклами и фарами, вмятинами и царапинами кузова. Нередки были случаи мелких хищений – в пути пропадали ключи зажигания и инструменты. Железная дорога не несла никакой ответственности за сохранность груза, и все затраты на устранение повреждений ложились на завод. За 5 месяцев 1971 г. заводу пришлось заменить стекло на сумму 75 тыс. руб. А общие затраты на устранение дефектов транспортировки составили 130 тыс. руб.³⁴²

В большинстве мест, где продавали «Жигули», никаких условий для проведения предпродажной подготовки автомобилей не было. Из 136 пунктов продаж только в 38 были площадки с твердым покрытием, а в 8 – крытые помещения. Во всех остальных продажа велась в условиях совершенно для этого непригодных, зачастую «Жигули» продавались там же, где сельскохозяйственная техника³⁴³. А.Г. Рыбакин, водитель совхоза из Кошкинского района Куйбышевской области, вспоминал, как осенью 1970 г. он с семьей покупал «Жигули»: «...на ВАЗ приехали уже с чеком (оплата производилась в Куйбышеве). Впрочем, здесь ничего не было – ржаное поле, в котором масса машин стоит, ждет покупателей. Завод вдали виднелся. Был я в живой очереди 120-м. Идет вдоль машин работник завода, мы, очередь, за ним бежим. «Рыбакины, вам какую?» – «Голубую». Он кладет ключи на капот и идет дальше. Мы повернули к «Волге», стоявшей неподалеку, отдали чек, потом завели свою покупку и – в путь»³⁴⁴.

Только в конце 1972 г. было принято решение СМ СССР о строительстве в 1973–74 гг. 13 баз для временного хранения легковых автомобилей, предназначенных для продажи. Планировалось строить базы преимущественно в крупных городах центрального и южного региона. К концу 1973 г. они были построены в Брянске, Воронеже, Горьком, Ленинграде. В Ленинграде был также открыт магазин легковых автомобилей с площадкой на 500 машин³⁴⁵. В других городах строительство затягивалось часто из-за инертности местных руководителей, и в середине 70-х в большинстве регионов торговля легковыми автомобилями была не налажена, предприятия торговли продолжали продавать их прямо с платформ или из-под снега³⁴⁶. С 1975 г. началась торговля «Жигулями» в специализированных центрах. Однако таких центров были единицы. Особое положение занимала столица. Здесь был открыт один из первых в стране специализированных центров ВАЗа на Варшавском шоссе.

В 1974–1975 гг. с расширением производства автомобилей на ВАЗе в Москве была предпринята попытка перейти к свободной записи на «Жигули». Чтобы предотвратить громадные скопления народа, запись проводилась не в магазине, а в районных отделениях ГАИ. Записывали только москвичей, ранее не имевших машины. Эти условия ставили москвичей в льготное положение по отношению к не москвичам и, в то же время, ограничивали возможность спекулятивной перепродажи автомобилей. Судя по тому, что запись в ГАИ проводилась только дважды, этот эксперимент не получил одобрения сверху, а ГАИ не захотела взваливать на себя работу, выходящую за рамки ее прямых функций.

Свободное формирование очередей осталось исключением в продаже легковых автомобилей, сохранялась установленная в 1970 г. распределительная система, в которой обнаруживалось все больше злоупотреблений, блата и коррупции.

2. Организация техобслуживания

Волжский завод впервые в СССР пытался реализовать принцип работы «привожу, продаю, обслуживаю», то есть стремился обеспечить весь путь производимого автомобиля от заводских ворот до потребителя. Впервые в истории отечественного автомобилестроения ВАЗ ввел гарантию на 1 год и 20 тыс. км пробега. За этот период надо было четыре раза произвести замену смазки в двигателе и один раз замену смазки в агрегатных шасси и другие контрольные операции.

К тому времени за рубежом фирмы-производители уже давно имели собственную сеть обслуживающих станций, что позволяло получать информацию о качестве продукции и увязывать объем производства с потреблением запчастей. О масштабах сферы техобслуживания говорит такая цифра: в ней было занято работников в 1,5 раза больше, чем на основном производстве. В СССР же состояние автосервиса было плачевным. Он находился в подчинении республиканских Министерств бытового обслуживания и никак не был связан с автозаводами. По официальной статистике в конце 1960-х гг. по всей стране было всего около 20 СТО, на которых работало около 600 чел. Специальное оборудование в них отсутствовало³⁴⁷. В 1970 г. (даже по официальной статистике) в РСФСР было удовлетворено всего 9% от потребности в услугах по техобслуживанию парка легковых машин, в Москве – 12,6%³⁴⁸.

Еще на этапе проектирования ВАЗа высказывалось мнение о необходимости включить в генеральный план строительства сеть обслуживающих станций, но этого не было сделано. Генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков считал, что начало массового выпуска автомобилей без обеспечения запчастями и техобслуживанием (ТО) грозит массовым недовольством покупателей³⁴⁹. Конечно, он преувеличивал запросы советских потребителей. Возможно, под влиянием итальянских впечатлений или намеренно, чтобы убедить руководство страны в необходимости создания новой системы ТО. Во всяком случае, завод делал, что мог. Приказом генерального директора 29 сентября 1969 г. на ВАЗе был создан отдел техобслуживания, почти за год до начала выпуска товарных автомобилей. Не имея возможности строить свои СТО, завод арендовал посты на существующих. Было заключено 48 договоров с СТО об обслуживании и гарантийном ремонте вазовских автомобилей.

С началом массового выпуска «Жигулей» стали поступать рекламации на качество автомобилей. Среди серьезных заводских дефектов, потребовавших конструктивной доработки, были разрушение клапанного механизма, преждевременный износ распредвала, дефекты шарнира передней подвески, разрушение вентилятора, дефекты подшипников передних колес. Из деталей и узлов, поставляемых смежниками, больше всего нареканий было на польские амортизаторы³⁵⁰. СТО, с которыми у завода были договоры, не справлялись с работой. Они подчинялись разным организациям, отсутствовал опыт и единый подход к организации ТО и гарантийного ремонта. Катастрофически не хватало рабочих постов. На большинстве станций владельцу «Жигулей» приходилось ждать своей очереди от 10 до 30 дней, но на некоторых и дольше месяца. В ряде случаев до ближайшей СТО надо было ехать 100-500 км.³⁵¹

Отношения завода с организациями ТО складывались непросто. Например, ПО «Мосавтотехобслуживание» потребовало от ВАЗа перечисления средств из расчета 0,5% розничной цены автомобилей, проданных в Москве (без стоимости запчастей), а порядок, утвержденный Госкомитетом цен, предусматривал оплату по действующему прейскуранту. За 11 месяцев 1972 г. завод перечислил «Мосавтотехобслуживанию» 426,5 тыс. рублей, в то время как выполненная работа фактически оценивалась суммой в 25,2 тыс. рублей. На 1973 г. «Мосавтотехобслуживание» вообще отказалось заключать договор с ВАЗом на условиях оплаты по прейскуранту³⁵².

Начало созданию вазовской сети ТО положило постановление Совмина СССР «О мерах по ускорению создания сети предприятий по техническому обслуживанию легковых автомобилей и других транспортных средств, принадлежащих гражданам», принятое 8 июля 1971 г. Оно предусматривало строительство 33 спецавтоцентров системы автосервиса ВАЗа. Предполагалось построить крупные СТО (на 25 постов и более) в комплексе с салонами для продажи автомашин и запчастей. В Москве, Днепропетровске, Донецке, Харькове и Киеве строились станции на 100 постов. Во всех союзных республиках – СТО на 50 и 25 постов. Всего по СССР за 1971-75 гг. предполагалось ввести в эксплуатацию 8600 рабочих постов. Кроме этого, на территории республик планировалось построить базы снабжения со складами запчастей³⁵³.

Однако этот план с самого начала был нарушен. В 1972 г. предусмотренные капиталовложения не были выделены, было начато строительство только 22 центров вместо запланированных 33-х, сроки ввода автоцентров перенесены на 1974-75 гг.³⁵⁴ Проблема заключалась еще и в том, что отечественные СТО были отсталыми по своему оборудованию. В сентябре 1975 г. В.Н. Поляков, ставший министром автомобильной промышленности, просил правительство закупить в новой пятилетке 80 модулей СТО в комплекте с оборудованием в Польше, которая была впереди СССР в области организации технического обслуживания автомобилей³⁵⁵.

1 июля 1972 г. в составе АвтоВАЗа было создано производственное управление «АвтоВАЗтехобслуживание», начальником которого назначался Р.Д. Кислюк, началось строительство цеха запчастей. При управлении был создан отдел анализа дефектов, чтобы наладить обратную связь «потребитель-завод». При Полякове каждую неделю генеральному директору докладывали о качестве автомобилей в эксплуатации³⁵⁶. Чтобы способствовать решению вопроса, в качестве временной меры были организованы 50 передвижных СТО. Каждая передвижная СТО состояла из 3 автомобилей – «МАЗ» или «КАЗ», «УАЗ» пассажир-

ский и ВАЗ и была укомплектована пятью специалистами. Для этого срочно обучили 250 человек и по разнарядке отправили в регионы³⁵⁷. Одновременно завод отправлял по всей стране автопередвижные классы – учить местных ремонтников. В результате многим заводчанам приходилось месяцами жить в отрыве от дома.

Создание вазовской сети ТО вызывало неоднозначное отношение на местах. Отдельные чиновники республиканских министерств бытового обслуживания, в ведении которых находились СТО, не были заинтересованы в создании новой фирменной сети, так как при этом теряли возможность наживать за счет дефицита запчастей. Представителям «АвтоВАЗтехобслуживания» приходилось встречаться с секретарями обкомов и ЦК компартий союзных республик, министрами и председателями облисполкомов, чтобы добиваться согласия на строительство вазовских станций.

О столкновении интересов завода и регионального руководства вспоминал руководитель вазовского автосервиса Р.Д. Кислюк. В частности, министр бытового обслуживания Латвии мотивировал свое негативное отношение к продаже «Жигулей» в республике тем, что скоростные автомобили опасны и республике они вообще не нужны. По его мнению, их скорость должна быть не выше 30 км. Только вмешательство секретаря ЦК Компартии Латвии изменило отношение к созданию фирменной вазовской сети ТО в республике.

Но наиболее острый конфликт возник, по воспоминаниям Кислюка, в Грузии, где ремонт автомобилей был монополизирован группой дельцов. Теневики давали крупные взятки республиканскому секретарю ЦК, который отвечал за бытовое обслуживание. Две вазовские «передвижки», отправленные в Грузию, были арестованы, персоналу предложено покинуть республику, а на завод была отправлена телеграмма секретаря ЦК Компартии Грузии о том, что автосервис в республике достаточно хорошо развит. В ответ на это ВАЗ прекратил поставки в Грузию.

При поддержке первого зампредсовмина Грузии Ш.Д. Кикнадзе Р.Д. Кислюк получил разрешение с рабочей группой объехать все СТО в республике. Выяснилось, что фактически автосервис в Грузии отсутствовал. Все держалось на продаже запчастей по завышенным в 2-3 раза ценам. Бой был выигран, и сеть вазовских станций в Грузии стала развиваться³⁵⁸.

Однако конфликты представителей завода с местным руководством в регионах продолжались. На ВАЗ жаловались и пытались оказывать давление за то, что завод отказывался поставлять машины в районы, где не было условий для нормального ТО. Такими районами в середине 70-х оставались Киргизия, Киров-

ская, Пермская, Ивановская, Ярославская, Саратовская области и Татарская АССР³⁵⁹. К тому времени было введено в эксплуатацию 30 спецавтоцентров, 130 стационарных и 100 передвижных станций ТО. Этого было явно недостаточно: парк «Жигулей» в стране превысил 3 млн. машин, из которых 40% в какой-то степени нуждались в ремонте³⁶⁰, да и ремонтная база СТО оставляла желать лучшего.

Многим вазовским станциям приходилось ютиться во временных пристанищах: бывших церквях, брошенных помещениях для скота, плохо приспособленных для ремонта арендованных помещениях³⁶¹. Даже рост продаж автомобилей населению существенно обгонял развитие ТО. Количество рабочих постов на СТО по официальным данным составляло 30% от потребностей. На один пост приходилось 413 автомобилей при существовавшей норме 150-200³⁶². Радиус действия станций в большинстве областей составлял 500-600 км³⁶³. Это означало, что для планового ТО и ремонта «Жигулей» автовладелец должен проделывать путь до 1000 км, считая дорогу туда и обратно. Это занимало не один день, учитывая очереди на станциях.

При отсутствии развитой системы ТО повседневное техническое обслуживание и уход за «Жигулями» ложились на плечи автовладельца. Надо было регулярно менять масло, масляный и воздушный фильтры, тормозные колодки, прокачивать тормозную систему, регулировать клапана и зажигание. Для начинающего автовладельца все это было непросто, приходилось прибегать к услугам «умелого дяди Васи». Но при ремонте, помимо умелых рук, нужны были запчасти и оборудование. Так что «народные умельцы» не могли конкурировать с фирменной СТО. Острейший дефицит существовал на пособия по эксплуатации автомобилей, хотя уже в 1970 г. вышла первая «Инструкция по эксплуатации ВАЗ-2101». Она была напечатана на ротапинтере управления главного конструктора ВАЗа тиражом всего 1000 экземпляров³⁶⁴.

Какую-то помощь автовладельцам оказывал журнал «За рулем», имевший необычайную популярность. В нем регулярно печатались статьи о техническом устройстве различных узлов автомобиля, давались советы, как самостоятельно поменять ту или иную деталь. С 1973 г. в журнале появился постоянный раздел «Мы едем на «Жигулях» с материалами, касающимися вождения и обслуживания машины. Там печатались консультации по выявлению неисправностей и рекомендации по их устранению, квалифицированные ответы на вопросы владельцев. Журнал знакомил с новыми моделями ВАЗа, рассказывал об особенностях их эксплуатации, давал советы по выбору машины.

Долговечность и надежность автомобиля в значительной степени зависела от качества расходных материалов. С бензином А-93 положение в стране было относительно благополучное. Во всех областях, где продавались «Жигули», он был. Проблемы возникали обычно летом на курортных трассах. Хуже было с моторными и трансмиссионными маслами, тормозной жидкостью, жидкостями для охлаждения двигателя и омывания стекол.

Советская промышленность только начинала осваивать многие из новых горюче-смазочных материалов, когда «Жигули» уже пошли в продажу. Отсутствие необходимых смазочных материалов подчас приводило к серьезным поломкам. В начале 70-х разразился скандал с автомобилями, проданными в Венгрию и Болгарию, – выходили из строя шаровые опоры. Потом пошли отказы по шаровым опорам внутри страны. Оказалось, что причина – в отсутствии смазки. Пришлось осваивать особенности летних и зимних смазок для различных узлов³⁶⁵. Но проблема заключалась не только в отсутствии необходимых материалов, но и в организации их поставок. В 1971 г., например, в Ярославскую область завезли 53 т моторного масла на 500 проданных там машин, а в Вологодскую, где было 1500 машин, его вообще не завезли.

Тормозную жидкость отправили в Казахстан, Киргизию и Таджикистан, где продажа автомобилей в 1971 г. вообще не планировалась³⁶⁶. Горюче-смазочные материалы далеко не всегда были надлежащего качества. Проверка, проведенная в 1974 г. на вазовских станциях в 26 городах, показала, что из 89 взятых проб 42 не соответствовали стандарту даже в Москве³⁶⁷. Ситуация с маслами для «Жигулей» не улучшалась. Многие летние, зимние и всесезонные масла, производимые отечественной промышленностью, допускались только к временной эксплуатации при условии их доработки в части снижения зольности, однако «временная эксплуатация» растягивалась на долгие годы.

К середине 70-х гг. советская промышленность стала выпускать химические средства для защиты от коррозии. Опыт эксплуатации в Москве без применения специальных средств показал, что кузов машины сопротивляется коррозии 3-3,5 года. Так, например, у ВАЗ-2103, принадлежавшей редакции журнала «За рулем», за 5 лет эксплуатации все технические характеристики сохранились в норме, но пол прогнил³⁶⁸.

В условиях дефицита и отсутствия конкуренции ТО легковых автомобилей было полем для возможных злоупотреблений и коррупции. Зная об этом, на АвтоВАЗе стремились контролировать назначение дирекции крупных специализированных центров. Борьба за эти должности разворачивалась особенно остро в республиках Средней Азии и Закавказья. Директор СТО был могущественным

человеком в своем районе, так как многие представители местной элиты были владельцами «Жигулей» и нуждались в дефицитных запчастях и внеочередном обслуживании. Круг общения директора местного спецавтоцентра или СТО включал широкий круг элиты, в том числе космонавтов и народных артистов.

При создании вазовской сети делались попытки предупредить возможность «левых» заработков. Был проект создать два типа станций, чтобы разделить гарантийный, т.е. бесплатный ремонт, и платный. Но он не был принят, поскольку и так станций не хватало. Кроме того, разделение станций было крайне неудобно для потребителя.

В целях предотвращения коррупции работа СТО была организована таким образом, чтобы не допустить личного контакта рабочего и клиента. По воспоминаниям автовладельцев, оплата на вазовских станциях производилась строго в кассу. Хозяин автомобиля не мог подходить к рабочему посту, по всем вопросам надо было обращаться к мастеру, который и был ключевой фигурой на СТО. Об отсутствии «левых» доходов у рабочих вазовских СТО свидетельствует тот факт, что в середине 70-х гг. Тольяттинский САЦ испытывал острую нехватку кадров, о чем уже говорилось.

Значительные усилия по улучшению сети СТО должны были прийти на годы десятой пятилетки, о чем свидетельствуют данные табл. 6 (см.)³⁶⁹:

Таблица 6

План по развитию ТО легковых автомобилей на 1976-80 гг.

	1976	1977	1978	1979	1980
Капвложений на развитие спец-автоцентров и СТО (млн. руб.)	6,2	30	50	60	53,8
в том числе СТО	3,2	7	15	18	13,8
Число спецавтоцентров	3	23	35	42	40

Несмотря на намеченные цифры, выделение средств на строительство новых автоцентров и СТО происходило туго и с урезанием. В связи с этим на одном из совещаний у министра Р.Д. Кислюк выступил с предложением о защите выделенных капиталовложений в Госплане и привлечении к этому АЗЛК и ЗАЗ, имея в виду, что АвтоВАЗтехобслуживание возьмет на себя техническую проработку вопроса в Совмине³⁷⁰.

К началу 1980-х гг. система ТО легковых автомобилей в СССР насчитывала около 2000 предприятий, цехов, мастерских³⁷¹. По примеру АвтоВАЗа стали создавать сеть фирменных станций АЗЛК, ЗАЗ, ГАЗ, но система АвтоВАЗтехобслуживания оставалась, хотя и далекой от совершенства, но наиболее разветвленной.

3. Производство запасных частей

В октябре 1971 г. на ВАЗе был создан центр запчастей «АвтоВАЗзапчасть», директором которого был назначен А.Г. Зибарев. Вазовский центр отвечал также за организацию производства запчастей у смежников и на привлеченных заводах, распределял их по предприятиям автосервиса. По своей номенклатуре завод обеспечивал 95,4% запчастей, по номенклатуре смежников – 87,6%. Таким образом получалось, что дефицит запчастей был запрограммирован изначально. Сразу же возникли проблемы с их распространением. СТО часто отказывались от получения запчастей с завода из-за недостатка средств, предлагали снижать поставки в несколько раз. Так Калининская СТО взяла запчастей на 6 тыс. руб., в то время как завод выделил ей на 110 тысяч³⁷².

Запчасти для «Жигулей» поступали в основном в сервисные центры, лишь незначительная их часть продавалась в розницу. Это было связано с тем, что руководство вазовского центра запчастей стремилось сделать систему распределения максимально прозрачной. В системе фирменного сервиса легче было проконтролировать, куда пошли запчасти. Достать запчасти для автомобиля всегда было нелегко. Это была общая проблема советского потребительского рынка, на котором постоянно возникал дефицит то одних, то других товаров. Дефицит усугублялся тем, что цех запчастей служил и дополнительным источником для основного производства. Завод прежде всего отвечал за товарный выпуск автомобилей, и если не хватало деталей для основного производства, он брал их из центра запчастей.

С началом массового производства автомобилей владельцам «Жигулей» было продано запчастей: в 1970 г. – 4 тыс. наименований на сумму 18 млн. руб., в 1971 г. – 6 тыс. наименований на 50 с лишним млн. руб. Но этого явно не хватало³⁷³. В условиях дефицита запчасти, как и другие товары, закупали впрок, особенно те, которые чаще всего выходили из строя, а это способствовало еще большему дефициту. Было даже предложение организовать комиссионную тор-

говлю запчастями, которые в излишках лежали у владельцев³⁷⁴. Но этого не было сделано. В дефиците были масляные фильтры, свечи зажигания, предохранители, диоды, амортизаторы и др. Затем возник многолетний дефицит на распредвалы, которые быстро выходили из строя. Об ажиотажном спросе и спекуляции распредвалами писала даже «Литературная газета», казалось бы, далекая от автомобильных тем. Повышенная изнашиваемость распредвалов была связана с несовершенством технологии их изготовления и с использованием некачественного масла. С 1978 г. выпускалась лишь одна марка масла с зольностью в 2 раза выше требуемой. В конце 1970-х – начале 1980-х гг. выход из строя распределительных валов в гарантийный период увеличился более чем в 10 раз по сравнению с предшествующим периодом³⁷⁵.

Проблемы заключались и в планировании производства запчастей. В марте 1976 г. генеральный директор ВАЗа А.А. Житков писал министру В.Н. Полякову о том, что существующая система обеспечения запчастями, основанная на ручной обработке информации, ведет к созданию дефицита, нарастанию сверхнормативных запасов, влечет ошибки в планировании и распределении запчастей. Он просил выделить 5 млн. руб. на создание в течение 2-3 лет в системе «Авто-ВАЗтехобслуживания» АСУ 1-й очереди, оборудованной ЭВМ «Роботрон»³⁷⁶.

К началу 1980-х гг., в связи с ростом автомобильного парка до 10 млн. машин и его старением (каждая пятая имела срок годности 10 и более лет)³⁷⁷, проблема дефицита запчастей обострилась по всем параметрам. ВАЗ оказался не в состоянии соблюдать обязательства по гарантийному ремонту. По «Положению о гарантийном обслуживании легковых автомобилей, принадлежащих гражданам», принятому Минавтопромом, срок исполнения гарантийного ремонта не должен был превышать 14 дней. Нарушения этих сроков вызывали многочисленные жалобы.

Подводя итог анализу мероприятий, связанных с продажей автомобилей и их обслуживанием, пожалуй, можно согласиться с историком из США Л. Сигельбаумом, который писал, что, начав массовое производство автомобилей и распределяя их, в большинстве своем, «населению», государство фактически гарантировало, что миллионы граждан окажутся в тенетах, по сути, частных отношений, которые были враждебны и зачастую противоречили советским законам. Вместо попытки «забить зверя частного предпринимательства», брежневский режим, в сущности, сдался³⁷⁸. Правда, окончательную сдачу этих позиций, следует, по нашему мнению, вынести за рамки «брежневского периода».

4. «Лада» на внешнем рынке

Со строительством нового автозавода связывались далеко идущие планы расширения автоэкспорта. В послевоенные годы продукция ЗИЛа, ГАЗа, АЗЛК продавалась в социалистических странах. «Победы» и «Волги» нередко можно было встретить и на дорогах Финляндии. В Хельсинки они составляли больше половины частного автопарка³⁷⁹. Но это определялось межправительственными соглашениями с соцстранами, а также политикой финского правительства, которое до конца 50-х гг. строго ограничивало импорт автомобилей с Запада. Конкурировать на свободном рынке с моделями ведущих мировых автопроизводителей советским машинам было трудно. ВАЗ-2101 стал первым советским легковым автомобилем, который по техническим характеристикам, комфорту и дизайну был сопоставим с популярными моделями в своем классе. Продвижению новых автомобилей на внешний рынок способствовало и его родство с ФИАТом, хорошо себя зарекомендовавшим.

Поставки на экспорт были запланированы еще на стадии проектирования завода. Соглашения со странами СЭВ и Югославией об организации в этих странах производства комплектующих узлов и деталей для ВАЗа предусматривали, что СССР будет расплачиваться готовыми автомобилями. Предполагалось, что при ежегодном производстве 700 тыс. комплектов деталей и узлов СССР должен будет в оплату за эти изделия поставлять 70 тыс. готовых легковых автомобилей сверх количества, предусмотренного долгосрочными соглашениями³⁸⁰. Экспорт же в капиталистические страны должен был стать источником валютных поступлений, идущих в бюджет государства.

Завод оказался в очень сложной ситуации. По требованию руководства экспортные поставки надо было начинать одновременно с пуском нового автомобиля в массовое производство. Иначе смежники из соцстран отказывались выполнять обязательства по комплектующим. Но для организации экспорта требовалась большая подготовительная работа. Надо было обеспечить экспорт запчастями, организовать обучение иностранных специалистов на заводе, создать сеть ТО в тех странах, где планировалась продажа вазовских моделей. Выход на западный рынок требовал внедрения в конструкцию машин недостающих элементов безопасности (травмобезопасной рулевой колонки, аварийной системы сигнализации, жестких фартуков задних колес, травмобезопасного исполнения арматуры кузова – ручек дверей, стеклоподъемников, зеркал заднего вида) а также соответствия международным требованиям по уровню шума, радиопомех и экологической безопасности.

Первый генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков считал, что в первый год после пуска завод не был готов к экспорту: каждый пятый двигатель выходил из строя из-за рассухаривания клапанов, недостаточно надежными были шаровые шарниры стоек передней подвески³⁸¹. Не были решены и некоторые правовые вопросы. По 72 позициям ФИАТ передал советской стороне только техдокументацию, но не права на производство. Необходима была полная экспертиза всего автомобиля и комплектующих на патентную чистоту и наличие прав на их производство. По мнению Полякова, выставлять машину на лондонских и парижских автосалонах в 1971 г. было преждевременным. Перспективу расширения экспорта генеральный директор связывал с более емкими рынками Азии и Африки³⁸². Для этого предполагалось организовать производство автомобилей в тропическом исполнении и с правым рулем.

Учитывая необходимость выполнения договоров со смежниками и оценивая реальные возможности, руководство ВАЗа предлагало ограничить экспорт в 1971 г. 25 тыс. автомашин. Но Госплан СССР увеличил задание по экспорту более чем вдвое – 54740, что составляло 34% от производственного плана (32240 автомобилей должны были пойти в страны СЭВ и Югославию в счет оплаты комплектующих)³⁸³. 8 января 1971 г. вопрос об экспорте нового автомобиля рассматривался на Комиссии Президиума Совмина СССР по внешнеэкономическим вопросам. Минавтопрому было поручено решить все проблемы.

ВАЗ приступил к поставкам своей продукции на экспорт с 1 января 1971 г.³⁸⁴ Автомобили, предназначенные для внешнего рынка, собирались на общем конвейере, но получали другое имя, более благозвучное для иностранных потребителей – «Лада», ибо «Жигули» на Западе ассоциировались с нахальным и беспринципным «жиголом». Впервые «Лада» была выставлена на международном автомобильном салоне в Брюсселе 20 января 1971 г.³⁸⁵ В феврале того же года первая партия автомобилей была отправлена на экспорт в Югославию. К концу июня завод отгрузил 12560 автомобилей в Болгарию, Венгрию и Югославию. С июня начались поставки вазовских малолитражек в Чехословакию, с июля – в ГДР³⁸⁶.

Экспорт начался, когда завод еще не было полностью сдан в эксплуатацию. Не работала экспедиция завода, не было специального подразделения, занимавшегося запасными частями. Требования «Автоэкспорта», внешнеторговой организации, непосредственно занимавшейся организацией поставок автомобилей за границу, порой были просто невыполнимы. Так, в 1971 г. по заводскому графику в Венгрию планировалось поставить 11100 автомобилей ВАЗ-2101, включая восполнение недогруза за предшествующий год³⁸⁷, а по планам «Автоэкспорта» – 13000 машин³⁸⁸.

В мае 1971 г. на ВАЗе состоялось выездное заседание совета объединения «Автоэкспорт» с рассмотрением вопроса о работе завода по поставкам автомобилей и запасных частей на экспорт. Во вступительном слове В.Н. Поляков сказал: «...на первом году массового производства ВАЗ начал массовые поставки на экспорт в условиях недостроенного завода. Фактор положительный или отрицательный – не знаю, но он вынужденный. Главное – не дискредитировать автомобиль»³⁸⁹. В октябре 1971 г. в структуре органов управления объединения «Авто-ВАЗ» было создано управление по экспорту и внешним экономическим связям на базе отдела технического обслуживания.

Обязательным условием экспорта было обучение иностранных специалистов по продаже и обслуживанию нового автомобиля. По расчетам «Автоэкспорта» уже в 1971 г. требовалось подготовить 11 групп по 15-20 человек каждая. Но завод был готов принять лишь 8 групп по 12 человек, причем с сокращенным сроком обучения. В строящемся городе организовать прием иностранцев было непросто. Вместо января, как было запланировано, ВАЗ смог начать обучение иностранных слесарей по ремонту лишь в мае³⁹⁰.

Затягивались сроки направления заводских специалистов за границу для организации на месте сети техобслуживания. Автоэкспорт планировал послать с января 1971 г. 45 человек, из них 22 – на срок до 2 лет и 23 – с правом многократных выездов. Помимо этого требовались 16 специалистов в экипажи передвижных классов. Но подбор кадров и оформление документов на выезд потребовали нескольких месяцев.

«Автоэкспорт» торопил с поставками автомобилей в капстраны. Уже в 1971 г. были изданы инструкции по эксплуатации и техобслуживанию «Лады», сервисные книжки и каталоги запчастей не только на болгарском, венгерском, чешском, румынском, но и на английском, французском, немецком и испанском языках. Наконец, 30 июня 1971 г. 32 автомобиля были отправлены в Бельгию, Голландию и Финляндию для испытаний и ознакомления потенциальных покупателей³⁹¹. По законам западных стран продажа новых моделей автомобилей допускалась только после проведения типовых испытаний и регистрации машины в местных дорожно-полицейских органах. Первые образцы вызвали интерес, и многие солидные дилеры выразили готовность работать с новым автомобилем.

Несмотря на все трудности, экспорт расширялся. В 1972 г. ВАЗ-2101 продавался уже в 15 странах³⁹². Наибольшим спросом «Лада» пользовалась в странах СЭВ. Конкуренцию здесь составляли преимущественно автомобили местных автозаводов. Продажа, так же, как и в СССР, велась по предварительной записи, а ожидание в очереди порой растягивалось на годы. В странах Восточной Евро-

пы «Лада» отнюдь не была самой дешевой машиной. В Восточном Берлине, например, она стоила от 19 до 22,5 тыс. марок, т.е. была почти в три раза дороже «Трабанта» и «Вартбурга», цена которых составляла 6–8 тыс. марок. Конкуренцию «Ладе» составляли «Москвич-2140» (17,5 тыс. марок), чехословацкая «Шкода» (14–22 тыс. марок) и польский «Фиат» (21–22 тысячи)³⁹³. К концу 1970-х в Чехословакии, Венгрии, Болгарии и ГДР находилось в эксплуатации более чем по 200 тысяч автомобилей ВАЗ, а всего в странах социалистического лагеря их насчитывалось около 1 миллиона³⁹⁴.

Выход на западный рынок стал серьезным испытанием для завода. Мировой рынок был давно поделен между ведущими автомобильными фирмами. Как и за счет чего можно было потеснить конкурентов – вопрос, который постоянно привлекал руководство ВАЗа. Внимательно отслеживались отклики на появление «Лады» на рынке других стран. В декабре 1974 г. с удовлетворением отмечалось, что по количеству продаж «Лада» на рынке Финляндии вышла на первое место³⁹⁵.

Работая в условиях плановой экономики, завод должен был выдерживать конкуренцию с известными западными автопроизводителями, обеспечивать удобства в эксплуатации своей продукции, нормы безопасности и экологии, принятые в развитых странах. В начале 1970-х гг. ВАЗ-2101 отвечал 12 нормам ЕЭК ООН из 17 предусмотренных, модель 2103 – 15 нормам³⁹⁶. Интересы экспорта способствовали техническому усовершенствованию и повышению безопасности автомобиля. С 1973 г. на модель ВАЗ-2103 стала устанавливаться складывающаяся рулевая колонка, фонари белого цвета заднего хода (вначале по заказу для экспорта, а с 1974 г. на всех экземплярах), травмобезопасные зеркала, малотоксичный карбюратор³⁹⁷. Многочисленные нарекания зарубежных потребителей на качество шин заставили изменить ГОСТ, утвержденный Госкомстандартов в 1975 г.³⁹⁸ Конкуренция с западными производителями стимулировала внедрение пятиступенчатой коробки передач³⁹⁹. Продвижению «Лады» на внешний рынок уделялось самое серьезное внимание. Во всех странах-импортерах работали представители «Автоэкспорта» и специалисты завода, которые ежеквартально присылали отчеты с анализом автомобильного рынка.

Благодаря соотношению относительно хорошего качества и доступной цены, вазовским моделям на первых порах удалось довольно быстро завоевать симпатии зарубежных покупателей. В 1972 г. АвтоВАЗ был награжден международной премией «Золотой Меркурий» за развитие производства и международное сотрудничество. На церемонии вручения, в римском Капитолии, завод представлял сам В.Н. Поляков.

Минвнешторг определил экспортную цену нового автомобиля в 1000 инвалютных рублей, что давало возможность фирмам-дилерам продавать его относительно дешево. Выход «Лады» на внешний рынок совпал с нефтяным кризисом 1973 г., который затронул многие западные страны и сказался на жизненном уровне населения. Цены на бензин резко подскочили, и покупатели отдавали предпочтение более экономичным моделям. Утвердиться на рынке можно было, имея высокое качество и небольшую стоимость. Отзывы западной прессы и покупателей свидетельствовали о том, что «Лада» отвечала этим требованиям и поколебала господствующее на Западе предубеждение ко всему советскому.

В письме в финскую газету «Турун Пайва Лехти» в марте 1974 г. говорилось о том, как «Лада-1500» склонила на свою сторону потребителя, причем не на основе политических, а технических взглядов. В нем говорилось, что оборудование измерительных приборов на машине полностью укомплектовано, тормоза настолько чувствительные, что стоит только прикоснуться ногой. Трудно поначалу было садиться, но это вследствие того, что приходилось ранее садиться в западный «раздетый» автомобиль. Привлекла и цена для людей, не имеющих дополнительных доходов (18 тыс. марок). Преимущества машины проявлялись в условиях длительного пути, хотя в городских условиях управление ею туговато. Отмечался также слишком твердый солнцезащитный козырек, а это опасно. Указывалось на хорошую видимость для водителя, на то, что сдвоенные фары добавляют безопасности при ночных поездках. Хорошо действует отопление, его распределение, в отличие от западных, идет по всей машине. «Вряд ли можно найти для людей с малыми доходами, живущих на одну зарплату, более подходящий автомобиль», – писала газета⁴⁰⁰. Часто «Ладу» сравнивали с итальянским «Фиат-124», и сравнение было в пользу советского автомобиля. Он отличался рядом технических улучшений, прочностью и стоил намного дешевле своего аналога.

Большой интерес «Лада» вызвала в Англии. «Выгодная сделка года» – с таким заголовком вышла в мае 1974 г. статья в газете «Ланкашир ивнинг телеграф», рассказывающая о новом советском автомобиле. Фирма-дистрибьютор дала автомобиль для испытания корреспонденту газеты, и он мог сам убедиться, что «Лада» экономична, у нее «замечательный русский двигатель, крепкий четырехдверный кузов и комфортабельные сиденья для пяти человек». Английский потребитель воспринимал «Ладу» как не роскошную, но достаточно комфортабельную машину. «Есть пепельницы, прикуриватель, внутренняя подсветка – детали, которые мы не ждали из-за железного занавеса. Трудно поверить, что автомобиль такого класса предлагался по такой стоимости», – писал журналист. Цена первой модели «Лады» составляла всего 999 фунтов стерлингов, второй – 1098.

Фирма «Сатра Моторз», занимавшаяся продажей советских автомобилей, создала широкую дилерскую сеть по стране. К 1975 г. в Англии было продано уже более 4 тыс. машин. Серьезных претензий к качеству со стороны покупателей не было. Но некоторые недостатки отмечались: деформации панелей кузова заводского характера, тугие двери, рулевое управление и педаль акселератора, повышенный расход топлива, недостаточная герметичность кузова⁴⁰¹. Как писали журналисты, это автомобиль, который требует хорошей физической формы и подтверждает хорошо известный образ русских как людей, которым нужен лишь минимальный комфорт. Обращали внимание на то, что рулевое управление тяжелее, чем в «Фиате», утомляет на поворотах, сиденья жестковаты для длинных поездок. По общему мнению, самым привлекательным в новом автомобиле была его цена. Любая сравнимая машина стоила на несколько сотен фунтов дороже⁴⁰².

Поскольку «Лада» пользовалась спросом, цена на нее росла, и к 1978 г. увеличилась более чем вдвое. Но так как цены росли на все автомобили, «Лада» оставалась одной из наиболее дешевых машин на английском автомобильном рынке. В апреле 1978 г. она стоила от 1955 до 2515 фунтов стерлингов. В то же время аналогичные фордовские модели продавались за 2254-2919 фунтов, «Датсун» – за 2482-2756. Самым дешевым был польский «Фиат-125» – 1949 фунтов⁴⁰³.

Спрос на вазовские автомобили в Великобритании рос год от года, но в целом они занимали довольно скромное, 12 место в своем классе, что составляло 0,87% всех продаж на автомобильном рынке страны в 1978 г. По продажам «Лада» опережала «БМВ», «Шкоду» и польский «Фиат». На первом месте был «Форд» – 28,42% рынка, на втором «Лейланд» – 28,03%, и на третьем «Датсун» – 8,28%⁴⁰⁴.

ВАЗу удалось завоевать свое место на рынке и в таких странах с развитой автомобильной промышленностью, как ФРГ и Франция. Конкуренция здесь была очень жесткой. Так, на авторынке Западного Берлина работало 35 автомобильных фирм, которые предлагали 1365 разных моделей и модификаций легковых автомобилей. Ведущие позиции, конечно, занимали западногерманские машины. Но, как указывалось в газетных откликах, западные автомобили непрерывно дорожают, а «вот пришедший с Волги «Фиат-124» под названием «Лада-1200», не вышел за пределы 10540 марок».

Дотошные немцы насчитали 24 улучшения «Лады» по сравнению с «Фиат-124». Отмечали банальность кузова, но сохранение идеальных пропорций объема и обзора, устойчивость, оптимальную высоту днища для проселочных дорог,

другие преимущества: крепкие шарнирные соединения, усиленные амортизаторы, увеличенные задние тормозные барабаны, усиленную систему охлаждения и отопления, быстрое разогревание мотора, его плавность, способность работать в тяжелых климатических условиях, легкую и точно переключающуюся КПП, набор инструментов, позволяющий водителю помочь самому себе.

Правда, говорилось о том, что двигатель машины повторяет особенности фиатовского предка. На больших оборотах он начинает шуметь, не перенося высоких скоростей, но хорошо работает на малых оборотах. Высказывались и злорадные замечания: коль скоро хорошо высчитанная Советами цена опасна в плане конкуренции и «пугает только советских граждан», то, чем больше «Лад» будет продано за границей, тем больше им придется ждать свою собственную машину⁴⁰⁵. В целом, к середине 1970-х гг. АвтоВАЗу удалось отвоевать 0,5% рынка ФРГ, не только благодаря цене, но и качеству. Цены на «Ладу» колебались от 8 до 13 тыс. марок в зависимости от модели, т.е. были сопоставимы с ценами на польский и итальянский «Фиаты», «Ситроен» и «Датсун». Примерно такую же долю – 0,5% занимали продажи «Лад» на авторынке Франции⁴⁰⁶.

Экспортные успехи «Лады» подогрели надежды на проникновение ее на американский автомобильный рынок. Для этого планировалось организовать производство ВАЗ-2106 в «американском исполнении», что подразумевало увеличение рабочего объема двигателя до 1,6 л, повышение мощности до 80-82 л.с., а также некоторые изменения во внешнем виде и внутренней отделке⁴⁰⁷. Однако этим планам не суждено было сбыться.

Наиболее успешно «Лада» завоевывала свою нишу на рынках тех стран, которые не имели автомобильной промышленности: в Дании, Бельгии, Голландии, Финляндии и Норвегии. В бельгийских газетах в 1973 г. писали, что с ценой 89900 франков «Лада» стала серьезным конкурентом на рынке в стране, где ограничена скорость, дорогой бензин, а у людей каждый франк на счету. Продажи «Лады» росли в Дании, где в 1972 г. было продано 677 вазовских автомобилей, что составило 0,7% от общих продаж в стране, а в 1976 г. – 4818, или 3,2%⁴⁰⁸. В Норвегии доля «Лады» в середине 70-х гг. составила 2,2% авторынки, что вывело СССР на 7 место среди стран-поставщиков⁴⁰⁹. Ведущие позиции в импорте легковых автомобилей здесь занимали ФРГ – 36,4%, Япония – 28,37% и Франция – 12,15%⁴¹⁰.

Лидирующее место среди импортных автомобилей «Лада» заняла в Финляндии – около 10% от всех ежегодно регистрируемых новых машин. Этому способствовали особые двусторонние торговые договоры между СССР и Финляндией, предусматривавшие специальную налоговую ставку для советской продук-

ции. В отличие от западных, советские автомобили продавались на финском рынке без очереди и по низким ценам. «Лада» была немного дороже других моделей из Восточной Европы, но превосходила их по качеству. Она успешно конкурировала по цене с западными автомобилями, самый дешевый и маленький из которых стоил на треть дороже. Кроме того, фирма, импортировавшая «Ладу», «Конела», предлагала кредит на 18 месяцев при условии предоплаты 40% стоимости автомобиля⁴¹¹.

Хотя «Лада» вошла в десятку наиболее популярных моделей в странах Скандинавии, Бенилюкса и Дании, претензий к советскому автомобилю у покупателей было немало. Так, в Дании за 11 месяцев 1976 г. количество рекламаций по гарантии превысило число проданных автомобилей и составило почти 7 тысяч на сумму около 150 тыс. долларов США⁴¹².

Постепенно владельцы «Лад» начали сталкиваться с многочисленными мелкими техническими неисправностями, которые практически не встречались в западных моделях. Это вызывало раздражение. Тон отзывов о продукции ВАЗа стал меняться, а с 1976 г., когда начался подъем на автомобильном рынке западноевропейских стран, продажи советских автомобилей стали падать, в то время как у конкурентов росли. Это объяснялось тем, что ВАЗ медленно обновлял модельный ряд, зачастую поставлял автомобили тех цветов, которые не пользовались спросом. Частыми были дефекты обивки, расхождения в цвете между сиденьями и дверями.

Дилеры предъявляли претензии к качеству поставляемых автомобилей, которые требовали большой предпродажной подготовки. О том, что происходило с машинами в пути, можно только догадываться по отчетам из портов прибытия. Почти все имели следы ног на крыльях, бамперах, крыше багажника, капоте, царапины на дверях от металлических пуговиц форменной одежды пограничников и таможенников, пленка на задних сидениях была смята. Ремонта требовали до 50% машин⁴¹³. Новые автомобили поступали с очагами коррозии на кузове, сколами краски, царапинами на стеклах, поврежденным электрооборудованием. Затраты на устранение дефектов составляли более 20% от общей суммы затрат на гарантийный ремонт. К тому же во многих странах стали ужесточаться экологические требования к автомобилям, за которыми ВАЗ не поспевал. К концу 1970-х «Ладу» уже не советовали покупать, несмотря на относительно низкую цену.

Слабые стороны советской плановой системы наглядно проявились в обеспечении зарубежных потребителей запчастями. В июне 1976 г. А.А. Житков писал зам. министра внешней торговли Н.Н. Смелякову, что в Англии и ФРГ уже несколько десятков тысяч вазовских машин, а технического обслуживания – нет.

Дилерская сеть в этих странах слабая. Завод поставил запчастей в эти страны на 4 млн. руб., но дилеры и дистрибьюторы их не имеют, фирма «Сатра Моторз» кредитов под них не предоставляет. Все запасные части сосредоточены на центральном складе, который в систему распределения не задействован. Заявки исполняются в течение 10-12 дней, что недопустимо и вызывает справедливые нарекания потребителей.

Во избежание дискредитации вазовских автомобилей Житков просил срочно послать для решения вопросов на месте делегацию МВТ и АвтоВАЗа⁴¹⁴. Хотя заявки из капстран должны были удовлетворяться полностью, а стран-членов СЭВ максимально возможно – нужных запчастей на СТО часто не оказывалось. Причина этого – длительная и громоздкая процедура распределения фондов. Годовая заявка на экспорт запчастей должна была подаваться за девять месяцев до начала планируемого года. Предусмотреть на год-полтора вперед, какие запчасти потребуются по каждой стране и по каждой из экспортируемых моделей, было практически невозможно, и они составлялись на глазок. В результате то, что поступало по заявкам, часто оказывалось ненужным, а на завод шли дополнительные заказы.

К началу 1980-х гг. ежегодные отказы по выделенным на экспорт фондам запчастей составляли сумму 8-10 млн. рублей (примерно 25% от всего фонда), столько же дополнительные заказы. Потребности стран СЭВ не удовлетворялись по 1177 позициям⁴¹⁵. Дополнительные заявки завод мог выполнять только раз в квартал, так как требовалось согласование со смежниками. А иностранные покупатели, привыкшие к западному уровню сервиса, ожидали, что их заявки будут выполняться, как положено.

Чтобы поддержать спрос на советские автомобили на внешнем рынке, нужны были принципиально новые модели. Базовая конструкция «Лады», созданная в начале 60-х гг., безнадежно устарела, и ее модификации 2105 и 2107 не могли изменить ситуацию. Большой интерес за рубежом вызвала вазовская модель 2121 «Нива», подходящая к условиям фермерского хозяйства.

В начале 1978 г. французская фирма «Жак-Пок», работавшая с советскими моделями, организовала близ Рамбуэе показательные испытания «Нивы» на преодоление труднопроходимых участков дорог. В испытаниях непосредственно участвовали журналисты Франции, Англии, ФРГ, США, Бельгии и других стран, и их результаты были опубликованы во всех центральных автомобильных изданиях Франции⁴¹⁶. Автомобиль легко преодолевал топи, высокую колею, овраги, где не проходили известные в Европе автомобили повышенной проходимости («Рейндж-Ровер», «Ленд-Ровер», «Тойота»). И это стало лучшей рекламой для вазовской «Нивы».

Налаживание ее производства открыло для АвтоВАЗа итальянский рынок. По договору с ФИАТом 1966 г. СССР не имел права продавать ВАЗ-2101 в Италии, и только в 1980 г. был заключен договор между фирмой «Марторелли» и ПО «АвтоВАЗ» на поставку в Италию 87 штук «Нивы».

Таким образом, несмотря на трудности продвижения «Лады» на внешнем рынке, благодаря АвтоВАЗу количество советских автомобилей за границей постоянно росло. К началу 1980 гг. «Лада» продавалась в 80 странах Европы, Азии, Латинской Америки, а также в Канаде, Австралии и Новой Зеландии. В эксплуатации находилось более 2,5 млн. вазовских автомобилей, правда, 1,5 млн. машин приходилось на социалистические страны, в первую очередь те, которые принимали участие в поставках комплектующих для ВАЗа: Венгрию – 24%, Болгарию – 21%, Чехословакию – 20%, ГДР – 18%, Югославию – 10%⁴¹⁷. Доли поставок в другие европейские страны см. на рис. 1:

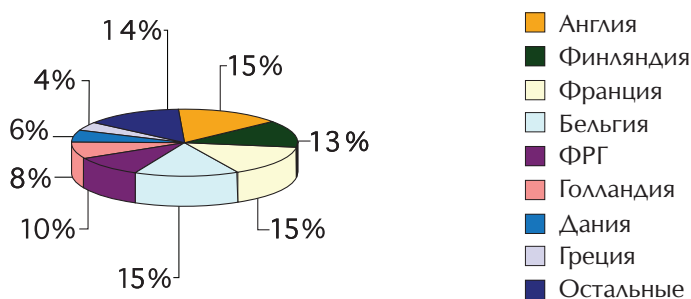


Рис. 1. Поставки автомобилей ВАЗ в европейские страны в 1971-1982 гг.

Ведущими импортерами Лады среди европейских стран были Англия, Франция, Бельгия и Финляндия, на долю которых приходилось более половины всех поставок в Европу. Но, как уже говорилось, «Лада» намного уступала объемам продаж машин других фирм. Поставки в страны Азии составляли всего 5% вазовских автомобилей, Африки – столько же, Латинской Америки – всего 2%. Приведенные цифры показывают, что, несмотря на все усилия АвтоВАЗа занять свою нишу в странах «третьего мира», сделать этого не удалось, так как доминирующее положение здесь прочно было занято ведущими мировыми производителями. Вазовские автомобили предлагались по сравнительно дешевой цене, в кредит сроком на 2 года, но запланированные показатели продаж так и не были достигнуты.

Глава 5 «ВЫШЕ ГОЛОВЫ НЕ ПРЫГНЕШЬ»:

АвтоВАЗ в условиях кризиса советской системы в 1980-е гг.

1. «Застой», «ускорение» и «перестройка» в СССР

И в 1980-е гг. АвтоВАЗ продолжал оставаться флагманом советской экономики, а по дорогам страны бегало уже более десяти миллионов легковых автомобилей, основную часть которых составляли «Жигули», постоянно напоминавшие всем гражданам СССР о Волжском автозаводе. От него ждали решения автомобильной проблемы, дальнейшего расширения и постановки в массовое производство новых, более качественных и комфортабельных моделей. Но история АвтоВАЗа в эти годы оказалась в тесной связи с теми процессами, которые происходили в СССР.

В руководстве страны продолжалось дальнейшее нарастание консервативных тенденций, свертывание экономических рычагов управления, замена их административными методами хозяйствования. В постановлении ЦК КПСС от 12 июля 1979 г. «О дальнейшем совершенствовании хозяйственного механизма» государственный план провозглашался важнейшим инструментом экономической и социальной политики. Одновременно было принято казенно-бюрократическое постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы». Число обязательных плановых показателей увеличивалось, предусматривая *всемерную борьбу* за повышение производительности труда, максимальное использование основных фондов, за экономию материальных и людских ресурсов. Планы охватили все уровни общественной иерархии. Их могли устанавливать и в Госплане, и в министерствах, и на предприятиях, корректировать в зависимости от вида плана: квартального, годового, пятилетнего, перспективного, а также от целевых, комплексных, региональных программ. Много времени уходило на уточнение, согласование плановых показателей, которые начинали жить своей виртуальной жизнью в отрыве от реалий. Вводился новый «основной» показатель деятельности предприятий – нормативно-чистая продукция (НЧП), который представлял собой часть устанавливаемой сверху оптовой цены изделия, включающей заработную плату, отчисления на социальное страхование и прибыль. Производительность труда стали измерять соотношением НЧП и численности производственного персонала. Показатель должен был, по идее,

стимулировать собственные усилия трудовых коллективов по снижению материалоёмкости, трудоемкости продукции, увеличению средств, направляемых в фонды материального поощрения и социального развития. Но на практике это привело к усложнению всей системы управления производством, так как, наряду с НЧП, продолжали устанавливаться сверху все показатели, в том числе и пресловутый «вал». Соответственно рос управленческий аппарат и увеличивались расходы на его содержание.

Между тем отдача от вложенных в производство средств неумолимо сокращалась вследствие их «омертвления» в многочисленных недостроенных плановых объектах, их превращения в «долгострой». Закупленное за границей оборудование тоже использовалось не с полной отдачей, скапливаясь на складах и годами ожидая установки, физически и морально устаревая. Военные программы из-за не ослабляющейся международной напряженности (война в Афганистане, события в Польше, странах «третьего мира») не сокращались. По-прежнему приоритетами развития оставались тяжелая и оборонная промышленность, ведущие к развитию производства ради производства, хотя с официальных трибун постоянно звучали лозунги о повышении материального благосостояния советских людей. Имеющиеся в распоряжении государства ресурсы использовались крайне нерационально. Добыча нефти и газа продолжала оставаться главным источником валютных поступлений: доля топлива и энергоносителей в объеме экспорта увеличилась в 1985 г. до 53% по сравнению с 15% в 1970 г. Но добывать топливо в северных районах становилось все труднее. В 1984 г. впервые годовая добыча нефти снизилась. Перспективы наращивания «нефтедолларов» становились менее радужными.

Масштабы планирования росли, но не подкреплялись обоснованиями, исходящими из реального состояния производства, которое поглощало более половины государственного бюджета, и стало «съедать» средства, отпускаемые на потребление, социальные и образовательные нужды. Жизнь людей стала ухудшаться. Слово пар в закрытом крышечкой котле, усиливалось недовольство в различных общественных слоях.

Причина фетишизации планового руководства и администрирования заключалась в следующем. Наверху были очевидны признаки коррозии общественной системы. По заказу Председателя Совета Министров А.Н. Косыгина его заместителем академиком В.А. Кириллиным был подготовлен аналитический доклад о состоянии экономики СССР, который давал безрадостную перспективу на ближайшие годы. Выводы из доклада сводились к необходимости углубления экономических реформ. Это вызвало гнев и раздражение «кремлевских старцев»,

воспитанных в прежней системе ценностей. Кириллин был снят с должности, а Косыгин тяжело заболел, ушел в отставку, а в декабре 1980 г. его не стало. Теперь дальнейшее внедрение рыночных механизмов становилось проблематичным. Наиболее приемлемый способ решения трудностей руководители страны видели теперь в администрировании, приносившем в прошлом определенные плоды, правоверное следование догмам, в частности ленинским, о всеохватном учете и контроле, о всеобъемлющем планировании, рожденных в годы революции и военного коммунизма и якобы имманентно присущих социализму. Упорное следование этим догмам не оставляло выбора, резко сузило поле для всякого рода экспериментов. В результате брежневский «развитой» или «зрелый» социализм превратился в набор безжизненных правил и ритуалов, обнаруживая признаки загнивания и распада.

Еще одной причиной трудностей стало исчерпание пределов экстенсивного роста экономики, основанного на максимальном вовлечении в производство новых людских, материальных и природных ресурсов. Горожане идти на производство не слишком хотели, приток новых кадров из деревни из-за уменьшения числа сельских жителей и ее старения неумолимо сокращался. Обнаружились первые признаки демографического кризиса в результате снижения рождаемости, роста детской смертности, старения населения и сокращения его естественного прироста. Низкая рождаемость находилась не только в русле общеевропейской тенденции, но и сигнализировала о том, что общество «зрелого социализма» находится в тяжелых материальных условиях, сковано жилищным вопросом. Заметно осложнилось положение с продуктами питания и предметами первой необходимости. Острая нехватка товаров и услуг сводила на нет даже те стимулы к труду, которые существовали на производстве. Товарное наполнение заработанного рубля неуклонно снижалось, масса свободных денег увеличивалась, и чем дальше от столицы, тем острее были дефициты и отложенный спрос населения.

Неотъемлемой характеристикой «застойного» периода стал рост очередей. Они росли везде: в магазинах, в пунктах обслуживания, на автозаправках и т.д. Перед праздниками и выходными очереди становились длиннее. Среди способов борьбы с ними стали «распродажи» продовольственных товаров по месту работы в форме «заказов». Профсоюзные организации составляли списки необходимых продуктов, договаривались с базами и магазинами. Пускались в ход связи дирекции. Хорошие продовольственные заказы и обеспечение продовольствием через заводские столовые становились способом привлечения работников и стабилизации трудовых коллективов. Чтобы поддерживать сносный уровень существования, все члены семьи должны были работать, и взвалить на се-

бя растущие заботы о детях решалась далеко не каждая. Увеличивалось число бездетных семей, разводов, одиноких женщин, росла «безотцовщина». С каждым годом усиливался рост аномальных явлений: алкоголизма, пьянства, наркомании, проституции, преступности, особенно среди молодежи. Пьянство было обычным делом, своеобразным ритуалом, сопровождавшим повседневную жизнь, не исключая работы на производстве, а фигура «работяги», идущего после смены пошатывающейся походкой, превращалась в образ «класса-гегемона» эпохи «застоя».

Общественное недовольство подогревалось сравнением СССР со странами Запада, которые вступили в стадию постиндустриального развития. Наибольшее значение приобретал уровень развития производственной инфраструктуры, перелив работников в сферу обслуживания, развитие информационных технологий. Четко обозначились контуры так называемого потребительского общества, направленного на максимальное удовлетворение потребностей граждан в товарах и услугах. Многие семьи приобретали собственные дома, автомобили для каждого взрослого члена семьи, тогда как в СССР и один купить было вожделенной мечтой. Магазины, супермаркеты, торговые центры – «моллы» были переполнены разнообразными товарами. На этом фоне положение в СССР показывало разительные различия, подогревало тайное чувство униженности и зависти советских граждан, которое особенно проявлялось при контактах с иностранцами и в зарубежных командировках. Проблема заключалась еще в том, что по уровню образования, профессиональных изменений, достигнутых в советский период, существенных различий с Западом не было, и все слои общества были вполне готовы к восприятию современных достижений, ждали улучшения жизни.

Между тем разговоры о необходимости научно-технической революции, интенсификации экономики, принятии целевых программ автоматизации, комплексной механизации и т.д. оставались в основном на бумаге и не шли дальше составления и согласования планов всех уровней, «выбивания» дополнительного финансирования. Административно-бюрократический характер внедрения новых технологий, интенсификации производства не оказывал влияния на зарплату и уровень жизни работников, поэтому по-настоящему в них никто не был заинтересован, поскольку в оплате труда преобладала уравниловка. Как и прежде, наблюдались попытки реанимировать трудовой энтузиазм, но это уже была жалкая пародия на прежние трудовые почину, которые все-таки включали инициативу «снизу». Теперь они навязывались исключительно сверху и быстро гасли. Трудовые коллективы, согласно отчетности и прессе, «вставляли на трудовые вах-

ты», «брали встречные обязательства», «боролись за качество», «работали по бездефектному методу» и т.д. Соревнование превращалось в принудительно-обязательный атрибут трудового процесса, расцвеченный наглядной агитацией, на которую никто не обращал внимания. Личная заинтересованность в результатах труда была слабой. Темпы роста его производительности снижались.

Недостатки и перекосы экстенсивной экономики, отсутствие ресурсосберегающих технологий, отставание транспортной сети при огромных размерах территории, неэффективные, лишенные стимулов саморазвития хозяйственные связи продолжали сохраняться. Огромное народное хозяйство страны остро нуждалось в приведении в порядок, рациональном переустройстве. Но ресурс укрепления административных рычагов был исчерпан. Естественно, что это обстоятельство вело к появлению механизмов саморегуляции, компенсирующих недостатки системы и выходящих за рамки существующего экономического и социального правопорядка. Одним из них стало быстрое расширение «теневой экономики». К ней относилось развитие частной сферы и услуг, использование для личных нужд государственных средств и оборудования, спекуляция и даже создание подпольных предприятий. Поскольку эти отношения не вписывались в заданное идеологическое пространство, то официально они не поощрялись, велись тайно, а по существующему законодательству примерно четвертая часть их подлежали уголовному преследованию. Однако к середине 1980-х гг. теневая экономика приобрела такой широкий размах (около трети оказываемых населению услуг), что государство вынуждено было смотреть на нее сквозь пальцы и делать вид, будто она не существует. Теневая экономика приобретала уродливые и криминальные формы, наблюдалось сращивание государственных и теневых структур, распространение коррупции и блата. Можно сказать, что все ростки той теневой экономики, которые стали прорастать в годы «развитого социализма», расцвели пышным цветом после его крушения.

В ноябре 1982 г. умер Л.И. Брежнев. Генеральным секретарем ЦК КПСС стал Ю.В. Андропов, который до этого 15 лет бессменно возглавлял КГБ СССР. Андропов был безнадежно болен, и период его пребывания у власти оказался коротким. С его приходом к руководству многие связывали надежды навести порядок. Кредо Андропова заключалось в следующем: «Хотя нельзя все сводить к дисциплине, начинать надо именно с нее». По всем линиям была развернута борьба с нарушителями дисциплины, с нетрудовыми доходами, мелкой спекуляцией, коррупцией в различных эшелонах власти и управления. Участились уголовные процессы против коррупционеров, ужесточены наказания за дисциплинарные нарушения. Параллельно с ними намечались меры по «укреплению

идеологической дисциплины», что означало усиление цензуры и идеологических кампаний. Но меры, предпринятые при Андропове, вносили дополнительное напряжение в обществе, сказались на развитии международных отношений. Единственным оправданием для действий Андропова было то, что он заявил: «Мы не знаем общества, в котором живем», что было правдой для кремлевских руководителей, оторванных от реальной жизни.

В феврале 1984 г. на смену умершего Андропова был избран тоже больной К.У. Черненко – на редкость бесцветная и неоригинальная личность. Его пребывание на посту Генсека оказалось еще короче. Черненко считался выдвиженцем и последовательным сторонником линии Брежнева. Чуткий и внимательный аппарат постарался вернуть все на привычную и наезженную брежневскую колею. Уголовные процессы были свернуты. «Боевым конем» своей политики Черненко, будучи работником партийного аппарата, провозгласил укрепление идеологии, аппаратных структур, органов народного контроля. Идеологические работники засели за изучение ленинских трудов о значении учета и контроля, сознательной дисциплины. Кампании борьбы за дисциплину теперь сводились к идеологическим внушениям, воспитательным мерам, «оживлению» недейственных товарищеских судов. Призыв изучать советское общество вылился в обсуждение вопроса о том, на какой стадии развития социализма находится страна. Теперь предлагалось именовать его не развитым, а развивающимся социализмом.

В марте 1985 г. Черненко умер. На пост Генерального секретаря ЦК КПСС был избран М.С. Горбачев. В истории страны открывалась новая страница. Первые два года его пребывания у власти прошли под знаком политики «ускорения социально-экономического развития страны», провозглашенной на апрельском пленуме ЦК КПСС 1985 г. Она ставила задачу быстрого подъема экономики за счет перераспределения финансовых потоков и новой структурной политики. Предлагалось прекратить затратное капитальное строительство, а высвобождаемые средства направить на техническое перевооружение и модернизацию предприятий. От импорта ширпотреба намечалось отказаться и перейти к закупкам машиностроительного оборудования. Машиностроение было определено в качестве нового приоритета в экономике. Особые надежды Горбачев возлагал на Волжский автозавод как олицетворение самого передового опыта в машиностроении. Так **АвтоВАЗ оказался в эпицентре событий, которые начали происходить в стране, должен был стать пионером и первопроходцем реформирования советской системы.**

Важным ресурсом «ускорения» был назван человеческий фактор. Имелось в виду продолжение андроповского курса на укрепление дисциплины, ставилась

задача навести порядок в расходовании сырья и материалов, рационально использовать оборудование, поставить заслон выпуску недоброкачественной продукции. Предлагалось также заинтересовать работников в результатах труда, вдохнуть новую жизнь в социалистическое соревнование, в движение рационализаторов и изобретателей, восстановить стимулы к более производительному труду. Меры по укреплению дисциплины начались с антиалкогольной кампании. Вновь набирала обороты борьба с коррупцией. Борьба за повышение качества продукции выразилась в введении государственной приемки, которая была заимствована из опыта оборонных предприятий.

Таким образом, вся программа «ускорения» не была чем-то радикально новым, а новым сочетанием приемов и методов, характерных для советского прошлого. Как и прежде, развитие экономики связывалось с директивным планированием. На 1985 г. приходилось завершение 11-й пятилетки – одной из самых худших по показателям экономического развития, в 1986 г. был принят 12-й пятилетний план, в который закладывалась концепция «ускорения». Концепция быстро пришла в противоречие с сложившимися к середине 1980-х гг. производственными и прочими отношениями и стала дестабилизировать планово-директивную систему.

Для развития промышленности потребовались дополнительные ресурсы топлива и сырья, создавшие напряжение по всей цепочке производственных связей. Валютные инвестиции в закупку оборудования не дали ожидаемых результатов, размеры их поступлений снизились из-за падения цен на нефть на мировом рынке. Доходы от экспорта упали на треть. Поточные линии на предприятиях простаивали из-за отсутствия нужных комплектующих, запасных частей и деталей. Антиалкогольная кампания приобрела одиозные формы, согласно которой и непьющие граждане приравнивались к алкоголикам. Последовал небывалый даже по прежним меркам поток запретительных мер, чтобы одним махом привести общество в «светлое царство трезвых людей». Кампания обернулась самыми дурными своими сторонами: давкой в безобразных очередях, спекуляцией, производством водочно-винных суррогатов, отравлениями, распространением наркотиков. Ощутимые последствия она нанесла бюджету страны, который потерял в 1985 г. – 60 млрд. руб., в 1986 г. – 38 млрд. руб., в 1987 г. – 35 млрд. руб. Замена ведомственного контроля за качеством государственной приемкой вела к разбуханию административного персонала, нарушению производственного ритма. Главным ее недостатком было то, что она ставила барьер некачественной продукции только на конечном этапе производства. Забракованная продукция скапливалась на складах, дефицит увеличивался, а качество оставалось на

прежнем уровне, так как на него совершенно не влиял и без того высокий потребительский спрос. Добавилась Чернобыльская катастрофа. Только на преодоление ее первичных последствий понадобились десятки миллиардов рублей. Под влиянием перечисленных обстоятельств экономическая ситуация в стране стала стремительно ухудшаться, а в 1987 г. начался спад производства.

Кризис советской системы, усугубленный незадачливым правлением Горбачева, распространялся все глубже и глубже. Тем не менее кредит доверия к его реформаторским усилиям сохранялся. Горбачев по сравнению с прежними руководителями был моложе: ему в момент избрания Генсеком было 53 года. Он, подражая первым советским руководителям, «пошел в народ», говорил много и без бумажки, чувствовал себя довольно раскованно перед огромной аудиторией. Одна из идей, нашедшая широкую поддержку: провозглашение Горбачевым «нового мышления» – приоритета общечеловеческих ценностей над классовыми, которая вела к заметному потеплению отношений с Западом, расширению международного сотрудничества.

Наверху далеко не все были довольны начинаниями Горбачева, и не только «консерваторы», как принято считать. Некоторые рассматривали его действия скороспелыми и малопродуманными. Для проведения своего курса Горбачеву нужна была «команда» единомышленников. К началу 1987 г. сменилось 70% членов Политбюро, 60% секретарей крайкомов и обкомов, 40% членов ЦК. Многие из новых людей были не столько единомышленниками, сколько ставленниками Горбачева. Кадровые изменения коснулись министерств и ведомств. Вместо престарелого Н.А. Тихонова Предсовмина СССР был назначен Н.И. Рыжков. Под каток увольнений попадали люди дельные, знающие производство, энтузиасты своего дела. Пришлось оставить пост министра и В.Н. Полякову, чья биография была тесно связана с АвтоВАЗом. Официальный предлог снятия – «по возрасту», однако главной причиной было, скорее всего, скептическое отношение Полякова к призыву сделать в СССР самый лучший в мире автомобиль.

В январе 1987 г. Горбачев и его «команда» провозгласили курс на «перестройку» под лозунгом «больше демократии, больше социализма», создание «социализма с человеческим лицом». С опорой на широкие массы трудящихся предполагалось провести интенсификацию экономики, внедрить в нее самые современные достижения науки и техники, устранить препятствия на пути этого процесса, которые виделись теперь в сопротивлении аппарата и реформировании политических институтов общества. Первым шагом в контексте этих деклараций должна была стать выборность сверху донизу, начиная от Советов всех уровней, до административных постов на предприятиях и в учреждениях. Демон-

кратизация мыслилась как способ создания конкуренции, динамичного развития и замены административно-командной системы экономическими рычагами. Началось широкое обсуждение рыночных идей, развернулись дискуссии в стране по поводу того, какое место рынок должен занимать при социализме.

Ведущие экономисты страны выступали за внедрение различных моделей хозрасчета на основе самофинансирования, самоуправления и самокупаемости предприятий. Их хозяевами должны были стать избранные на демократической основе Советы трудовых коллективов (СТК), которые получали широкие права в решении социальных вопросов. Функции министерств сводились теперь к стратегии развития отраслей, определению только основных контрольных цифр и госзаказа, который не должен был превышать 85% от планируемого уровня производства, а в дальнейшем – уменьшаться. Всю продукцию, производимую сверх госзаказа, предприятия получили право реализовывать по рыночным ценам. Вводилось новое положение об оплате труда: до 50% фонда заработной платы можно было перечислять на премии. Определялись проценты повышения надбавок к зарплате. По каждому показателю повышение оплаты труда должно было рассчитываться отдельно. Повышались тарифные ставки и оклады, разрешено внутризаводское совместительство. Новый хозяйственный механизм вступал в силу с 1 января 1988 г.

Как бывало в прежние годы, хорошо смотревшиеся на бумаге реформы не сработали. Хотя предприятия получили право выбирать партнеров по экономической деятельности взамен прежних нерадивых поставщиков, необходимая для этого инфраструктура в виде банков, посреднических организаций, товарно-сырьевых бирж, маркетинговых и других рыночных структур отсутствовала. К внедрению рыночных механизмов советская промышленность оказалась не готовой. Число неэффективно работающих предприятий умножилось, до 30% их стали убыточными. Началась борьба за получение госзаказа и перечисление средств и ресурсов в фонды развития предприятий всеми возможными способами. Новыми возможностями они воспользовались своеобразно: повышали цены на продукцию за счет прекращения выпуска дешевых товаров, «забывая» о повышении производительности труда, снижении себестоимости и рентабельности. А главное, – постоянное нарастание дисбалансов в экономике. В результате перехода на новые формы оплаты труда заработки на предприятиях стали быстро расти, приобретая взрывной характер по отношению к производительности труда, вопреки всем законам экономики. Количество денег на руках у работников, на ко-

торые нечего было купить, увеличилось. Росли сбережения на вкладах. Руководство страны в сентябре 1989 г. вынуждено было принять закон о прогрессивном налогообложении фонда оплаты труда, воспринятый в обществе крайне негативно как закон о замораживании заработной платы.

В июле 1988 г. был опубликован закон о кооперации. Кооперативы можно было создавать везде, в том числе на базе государственных предприятий. Но развитие кооперативов тоже упиралось в отсутствие инфраструктуры, монополию государства на сырье и ресурсы. Создаваемые кооперативы быстро сориентировались в ситуации, не особенно стремясь к производственной деятельности и обратившись к торгово-посреднической сфере. Повсеместно стали возникать рестораны, магазины, кафе, объекты обслуживания, где цены были намного выше, чем в государственной сети. Наблюдался стремительный рост теневой экономики, сращивание государственного аппарата с коммерческими структурами. Преодолевая административные препоны и чиновничий произвол, «кооператоры» путем взяток и блата скупали государственные товары по дешевым ценам и реализовали их втридорога, что вызывало дополнительное напряжение в обществе, и отношение населения к таким кооперативам оказалось резко отрицательным. Тем не менее «кооперативное движение» охватывало в 1990 г. около 1 млн. людей. Постепенно стали приобретать организационные формы другие виды внегосударственной деятельности. Возникли первые коммерческие банки, торгово-посреднические биржи и другие структуры.

Тем временем экономическая ситуация в стране продолжала стремительно ухудшаться. Прилавки государственных магазинов пустели. «Худели» продовольственные заказы на предприятиях и в учреждениях. Вводились карточки на продукты питания. Предприятия лихорадочно цеплялись за свою социальную сферу и подсобное хозяйство, дабы как-то выживать в сложившейся ситуации. Ширилось забастовочное движение. В Восточной Европе одна за одной начались «бархатные революции», которые вели к смене общественного строя и разрыву прежних экономических и политических связей в рамках СЭВ и «социалистического сотрудничества». Резко обострились национальные отношения внутри СССР, усилились требования хозяйственной самостоятельности регионов, нарушавшей сложившееся в стране производственные связи.

Процесс демократизации по Горбачеву сопровождался провозглашением «гласности», в которой вкладывался поначалу тот же смысл, что и в прежних идеологических кампаниях развития критики и самокритики. «Гласность», отмечен-

ная отменой цензурных ограничений, постепенно набирала обороты, превращаясь в обличение пороков советского социализма. В общественном сознании формировалась четкая зависимость между глубиной перестроечных процессов и радикальным отказом от советского прошлого, которое ассоциировалось главным образом с ГУЛАГом, со Сталиным и его преступлениями. Кампания «демократизации» и «гласности» стала вбирать в себя различные социальные силы, приобретать явно неконструктивный характер. Вместо решения реальных производственных и прочих проблем массы людей приникли к телевизионным экранам, с которых звучали голоса «глашатаев перестройки», сенсационные разоблачения, репортажи с «демократически» избранных форумов и бесконечные речи Горбачева, который, наряду с постом Генсека стал первым Президентом СССР. Развернулась борьба за избрание «достойных» руководителей, которая сопровождалась непрерывными собраниями на всех уровнях и «выяснением отношений». Не всегда выбирались люди по деловым качествам, немало было демагогов, раздававших невыполнимые обещания. Проведение в жизнь практических мероприятий подменялось пустой болтовней в расчете на то, что все вскоре само собой повернется к лучшему.

Отсутствие действенных мер крайне неблагоприятно сказывалось на экономике. Предлагались различные рецепты ее «лечения», но время уходило в бесплодных дискуссиях. К тому же «на лечение» остро не хватало средств. Рос дефицит государственного бюджета. В 1988 г. он составил 11% ВВП, который продолжал сокращаться. Государственный долг вырос до двух третей национального дохода. Надеясь на будущие успехи реформ, горбачевское руководство стало набирать кредиты на Западе. Если в 1985 г. задолженность СССР по кредитам составляла 27 млрд. долларов, то в 1988 г. – 41, а в 1990 г. – 58 миллиардов.

Наступал, как вспоминали на ВАЗе, «бурливый и громогласный 1991 год», который ознаменовался обвальным крушением советского социализма и распадом СССР. Как же выглядела история завода на фоне этих сложных и неоднозначных перипетий?

2. Производство на АвтоВАЗе в годы 11-й пятилетки

Производственные показатели работы АвтоВАЗа в 11-й пятилетке по сравнению с предшествующей представлены в табл.:

**Сравнительные показатели работы АвтоВАЗа
в 11-й и 12-й пятилетках⁴¹⁸**

	1976-1980	1981-1985
Среднегодовой темп прироста выпуска автомобилей, %	1,4	0,2
Число выпускаемых моделей и модернизаций	7	8
Число новых моделей	3	3
Среднегодовой темп прироста продукции, %	5	2,8
Среднегодовой темп прироста производительности труда, %	4,1	1,6
Среднегодовой темп прироста прибыли, %	9,7	1,6

По приведенным данным явно видно ухудшение показателей работы АвтоВАЗа и признаки складывающегося неблагополучия. Особенно снизились темпы роста прибыльности предприятия, производительность труда отставала от темпов роста продукции. Наверное, о причинах этого лучше всего рассказывают сами экономисты объединения. С середины 1970-х годов – писал П.М. Кацура – мы старались опровергнуть утверждение, *что выше головы не прыгнешь...* Одно время мы считали, что завод станет катализатором, примером того, как можно жить и работать по-другому. И тут, словно в отместку за эдакое легкомыслие, система стала подавлять то, что вроде бы должно стать общенациональным достоянием, превращая ВАЗ в обычный рядовой завод. Кацура указывал на недостаток капитальных вложений в обновление производства, следующий из принципа «всем сестрам по серьгам», причем за счет более успешно работающих предприятий. Между тем уже в связи с запуском «восьмой» модели заводу предстояла крупная реконструкция. К тому же на ВАЗе стал возрастать износ оборудования, что потребовало дополнительного роста затрат на ремонт. «Мы только со стороны выглядели богачами, – писал он, – львиную долю прибыли забирало государство. Нам оставалось, в лучшем случае, 250-300 руб. с машины⁴¹⁹. С одной стороны, это влекло за собой увеличение затрат, с другой, – происходило в постоянном острейшем диалоге со смежниками и центральными органами уп-

равления. Станкостроительные заводы не всегда могли обеспечить нас нужным оборудованием и в нужные сроки. И тогда приходилось принимать это на себя, со всем тяжким грузом трудностей и проблем, финансовых потерь. Каждый месяц мы отправлялись в министерство: то надо подкорректировать численность, то фонд заработной платы, то себестоимость, то прибыль, то еще что-то. И каждый раз от нас *отщипывали* немножко. После этого с подписанными бумагами отправлялись в Госплан, в Минфин, Госкомцен. Потом снова в министерство, и снова у нас привычно отбирали в свою пользу еще часть так трудно добытых и выбитых фондов – «вы большие, обойдетесь...».

На замену «продразверстки продналогом», писал Кацура, мы не замахивались, но уйти от объятий всеобъемлющей плановой системы и ее опеки очень хотелось. Надо было думать и о социальной сфере, как и за счет чего ее развивать. Жизнь коллектива заметно усложнилась. Семьи разрослись, поднялась молодая поросль, жилья требовалось все больше и больше, росли потребности людей. Что обещать, на что надеяться⁴²⁰?

Завод стал скатываться к усредненным промышленным и отраслевым планам и заданиям и превращаться в «середнячка» в сравнении с ведущими автомобильными фирмами мира. Отсутствие объективной оценки эффективности производства, и в особенности обоснованных инвестиционных процессов подменялось введением весьма условных отраслевых нормативных коэффициентов затрат на новую технику и размеры капиталовложений. Ценовая политика отражала исключительно затратный характер и строилась на методологии прямого счета. При наличии государственного монополизма все это приводило к тому, что интересы производителя и потребителя были практически разорваны. Как-то удавалось, писал П.М. Кацура, при создании новых моделей или их модификаций устанавливать такой уровень их оптовой цены, который обеспечивал повышение потребительских качеств машины и рентабельность, что было необходимым стимулом для постоянного обновления производства. «Мы считали, что розничная его цена не должна превышать 4 тыс. руб., но решения принимались не заводом, и даже не министерством». Вряд ли это было примером гибкой ценовой политики и вело лишь к обострению дефицита на автомобилях.

Выпуск застыл на отметке несколько более 700 тыс. машин. АвтоВАЗ выручала более или менее регулярная смена моделей и модификаций, однако адекватным ростом экономической эффективности это не сопровождалось, так как численность персонала возрастала в большей пропорции, чем рост производства. По сравнению с 1970 г. явно замедлились новые конструкторские разработки. Еще в 1977 г. ВАЗ обратился в Минавтопром с предложениями по ускорению

процесса обновления продукции и технического перевооружения производства, увеличения отчислений в фонд новой техники и научные разработки, свободных остатков амортизационных отчислений на капитальный ремонт и т.п. Все финансовые ресурсы фонда, однако, предусматривались за счет централизованных капитальных вложений. Предлагалось добавить размеры валютных отчислений от экспорта. Однако дальше обсуждения дело не пошло. Лишь были увеличены ассигнования на модернизацию ВАЗ-2105, ВАЗ-2107 и создание новой базовой модели 2108, в том числе в валюте. В 1983 г. снова вернулись к тому же вопросу. Минавтопром разрешил в порядке эксперимента пойти навстречу по объединениям «АвтоВАЗ», «АвтоЗАЗ» и ГПЗ-11 (Минск) по поводу развития ФРП. Готовность выразил только ВАЗ, поскольку, как указывалось, обладал опытом подобной работы и производственной базой, построенной сразу (ВАЗ и его филиалы) и с огромной массой основных фондов⁴²¹. Однако проблема обновления и интенсификации производства уперлась в необходимость глубоких структурных преобразований.

Наблюдалось постоянное снижение качественных показателей. Каждая новая модель, которая ставилась на производство, в отличие от первых вазовских моделей, была хуже, чем соответствующие западные аналоги. Между тем выход на внешний рынок составлял весомую долю в производстве ВАЗа. На какое-то время удалось поднять экспорт за счет «Нивы», который был новинкой в легковом автомобилестроении. Но ее освоение было осуществлено в ущерб производству запасных частей к другим моделям и способствовало нагнетанию дефицита на запчасти внутри страны.

В феврале 1981 г. по результатам пребывания на ВАЗе В.Н. Полякова на совещании в Минавтопроме был составлен список поручений, обозначены способы проверки их исполнения. В него включалось создание до 1982 г. 11 автоматических линий для производства ВАЗ-2108, усиление контроля за поставками комплектующих, назначались ответственные за это лица. Большое место занимал вопрос о кадрах. Указывалось на необходимость обеспечить за счет местных источников не менее половины нового приема. Намечалось создать две типовые школы с ориентацией на новое ПТУ, которое ежегодно готовило бы 1800 новых рабочих. Особое внимание при этом решено было обратить на вспомогательное производство, где была еще велика доля ручного труда. Предлагалось провести аттестацию рабочих мест с помощью привлечения зарубежных инофирм. Обращалось внимание на преодоление существующих неурядиц в оплате труда. Большое место уделялось продовольственному обеспечению работников и предлагалось изучить в связи с этим опыт других предприятий в организации подсобных

хозяйств в свете передачи в состав ВАЗа совхоза «Бахилловский», а также предоставлении под огородные участки прилегающих к заводу земель. Руководству завода предлагалось добиться от Минторга СССР увеличения фондов на масло и промтовары. Для увеличения строительства хозспособом (за счет средств завода) жилья повышенной этажности приобрести соответствующие краны⁴²². Те же проблемы обсуждались на совещании по общим вопросам работы ВАЗа в марте 1981 г., где также говорилось о росте дефицитов в торговой сети Тольятти⁴²³, а на апрельском совещании в Минавтопроме по вопросу экономики ВАЗа отмечалась тенденция к ослаблению ее устойчивости. Руководству завода предлагалось произвести тщательный анализ причин и выработать меры по их устранению, обеспечить выполнение заданий по росту производительности труда и зарплаты, сократить транспортные расходы и непроизводительные затраты, сверхнормативные запасы материалов, комплектующих, обеспечить экономию финансовых и материальных ресурсов, топлива, энергии⁴²⁴.

Примерно в то же время на коллегии Минавтопрома обсуждался вопрос о качестве автомобилей ВАЗа, указывалось, что имеющиеся недостатки (распределвалы, крестовины, электрооборудование) не устраняются. В принятом решении А.А. Житкову и техническому директору М.Н. Фаршатову предлагалось принять меры с привлечением к ответственности виновных лиц⁴²⁵. На одном из таких совещаний Поляков устроил форменный разнос руководителям ВАЗа за снижение качества автомобилей⁴²⁶. Еще более бурный разнос был устроен в июне 1981 г., когда Поляков побывал на заводе и выступил на нем с довольно резкой речью. Ее тональность определялась сравнением того положения, которое было в период пуска завода и сложилось на начало 1980-х гг. Досталось, как говорится, многим руководителям. Выражения типа: «хуже, чем в колхозной мастерской!», «хуже, чем на заводе самосвалов!», «вы распустились!», «нельзя так работать!», «хронический сумасшедший дом!», «у вас сплошной бардак!», «это позор!», «вы – безответственный человек!», «вы – несерьезный человек», «вы – вредный человек» не сходили с языка министра. Впрочем, подобные разносы считались обычной практикой советского управления, дабы побудить руководителей работать более напряженно и эффективно. По поводу устранения выявленных Поляковым многочисленных «безобразий» на заводе – непонимания текущего момента, роста неликвидов, потери устойчивости, самотека в кадровой политике, роста дефектных и некомплектных машин, негодных узлов и комплектующих, «пожарной» работы, отсутствия запчастей, ремонта и восстановления оборудования, неналаженного учета, неиспользования ЭВМ, плохого охранения и прочего – министр часто апеллировал к заместителю гендиректора В.И. Исакову, и с ним,

видимо, связывал надежды на улучшение ситуации как на заводе в целом, так и по отдельным участкам⁴²⁷.

С начала 1982 г. Исаков фактически возглавил АвтоВАЗ в качестве и.о. генерального директора, а летом 1982 г., после проводов А.А. Житкова на пенсию, стал новым руководителем объединения. Исаков не был склонен к порывистым, импульсивным действиям, казался человеком спокойным и взвешенным, не считал положение на заводе «чрезвычайным» или «плачевным», чаще предоставляя событиям возможность развиваться своим чередом. Вслед за Исаковым продвинулись в служебном отношении другие члены «команды» Полякова, поднимались по служебной лестнице новые кадры, профессионально сложившиеся в период строительства и пуска завода.

Одной из главных задач нового руководства стало освоение переднеприводного автомобиля. В июле 1982 г. был собран первый ВАЗ-2108, получивший название «Спутник». Но путь к его запуску в массовое производство оказался, как писали газеты, «тернистым», сопровождался «досадными неувязками», «авралами»⁴²⁸. Комплекс по производству ВАЗ-2108 мощностью 35 тысяч машин в год был принят в эксплуатацию государственной комиссией в декабре 1984 г. Он включал производственные площади свыше 150 тыс. кв. м, на которых было установлено более 50 автоматических линий, смонтированы 3 тыс. единиц оборудования, спроектированы и изготовлены более 13 тыс. позиций технологической оснастки и инструмента, в том числе 1600 штампов. В мае 1985 г. на главном конвейере началась серийная сборка новых автомобилей.

Еще весной 1982 г. Минавтопром принял решение о создании дизельных двигателей для ВАЗа и АЗЛК. К концу пятилетки завод обязывался обеспечить 25-35 тыс. автомобилей с новой конструкцией двигателя на базе сотрудничества с НАМИ. Работы должны были вестись без разукомплектования нитки по производству бензиновых двигателей. Намечено было привлечь иностранные фирмы для обеспечения топливной арматуры, но без закупки комплектного оборудования. Основные силы, однако, предполагалось направить на совершенствование бензинового двигателя⁴²⁹. Вскоре последовал приказ об обеспечении поставок деталей, новых материалов. Указывалось на необходимость предусмотреть соответствующее финансирование на 1983-85 гг., подготовку кадров и другие мероприятия⁴³⁰.

В апреле 1982 г. появился приказ о разработке конструкции автомобиля особо малого класса для инвалидов вместо мотоколяски Серпуховского мотозавода. Документация для заказа оборудования должна была быть подготовлена в 1983 г., производство намечалось начать в 1984 г. ВАЗ должен был организо-

вать молодежную конструкторскую группу с привлечением НАМИ и представителей Серпуховского завода в составе 15 конструкторов и 15 технологов, командированных на ВАЗ⁴³¹. Состоялось также совещание по вопросу об обеспечении запчастями вазовских автомобилей. Намечено было создать в 1982-83 гг. участки восстановительного ремонта остродефицитных узлов и деталей⁴³², но решение о создании в системе объединения завода «АвтоВАЗагрегат» было принято только в июне 1984 г. Еще в сентябре 1981 г. началась сборка опытной партии автомобилей ВАЗ-2107. В октябре 1982 г. завод прекратил выпуск модели ВАЗ-21011, заменив ее более прогрессивной ВАЗ-21013.

В 1984 г. был собран первый автомобиль ВАЗ-2104 «универсал». В том же году намечались меры по вопросу организации производства и определению себестоимости автомобиля ВАЗ-1111 («Ока») в двух исполнениях: «стандартная» и «улучшенная». В планах объединения «АвтоВАЗ» предусматривались дополнительные затраты по себестоимости для компенсации издержек производства. Оптовая цена модели «стандарт» принималась в 1250 руб.⁴³³ Между тем, организация производства новой модели прохладно воспринималась на заводе, так как отвлекала значительные средства и ресурсы от основного производства, но ее горячим поборником выступал В.Н. Поляков⁴³⁴. Нельзя не заметить постоянное отставание и задержки в сроках освоения новых моделей. В частности, история с переднеприводной машиной: от возникновения идеи до ее воплощения прошло 14 лет и 10 лет с начала разработки модели.

В октябре 1984 г. в министерстве обсуждались предложения АвтоВАЗа о программе строительства на следующую, 12-ю пятилетку. Потребность в капитальных вложениях для предприятий объединения, промзоны ВАЗа, заводов по восстановлению изношенных узлов, СТО и САЦ, объектов фирмы «АвтоВАЗзапчасть», технического перевооружения, а также перевода сумм с промышленного строительства на объекты города определялась в 700 млн. руб., в том числе на строительно-монтажные работы – 219 млн. руб. Поскольку намеченные цифры значительно превышали предусмотренные Госпланом лимиты, руководителям АвтоВАЗа предлагалось самим добиться в правительстве выделения дополнительных средств сверх установленных лимитов в сумме 237 млн. руб., включая 100 млн. руб. – на строительно-монтажные работы. В.И. Исаков должен был подготовить проект постановления Совмина о внедрении в производство ВАЗ-1111 и ВАЗ-2110 и в зависимости от принятого решения вернуться к этому вопросу. Расширение производства «Нивы» предлагалось добиваться без расширения мощностей. Так как на существенный рост капиталовложений рассчитывать было нечего, АвтоВАЗ должен был выйти в Совмин с предложением о переносе

на следующую, 13-ю пятилетку сроков строительства заводов восстановления изношенных узлов и деталей. В.И. Исакову совместно с партийными и советскими организациями Куйбышевской области и г. Тольятти рекомендовано было добиваться решения Совета Министров о расширении непроизводственного строительства⁴³⁵. Ясно, что с таким раскладом преодолеть нарастающие трудности было бы весьма проблематично.

Ухудшение экономических показателей касалось не только и не столько ВАЗа и заводов объединения, сколько всех предприятий Союза. В связи с этим обострилась проблема с поставщиками и заводами-смежниками. Для освоения «восьмой» модели необходимо было 235 новых пластмассовых деталей, новые резинотехнические изделия, алюминиевые трубки, стекло. Не справлялись смежные заводы и с поставками электрооборудования⁴³⁶. В.Н. Поляков и его заместитель Е.А. Башинджагян непрерывно слали письма в соответствующие министерства с просьбой ускорить работу⁴³⁷. В январе 1982 г. на совещании в Минавтопроме по поводу низкого качества шины МИ-166, которая не соответствовала требованиям внешнего рынка по герметичности камер, балансу, биению, изностокойсти и пр., назывался и виновник некачественного изготовления – ПО «Бобруйскшина»⁴³⁸, которое начало поставлять свою продукцию на ВАЗ в феврале 1981 г. Вопрос решался очень медленно. В апреле 1984 г. дирекция ВАЗа писала в МВТ, что заводу было выдано извещение о запрете отгрузки в ряд стран вазовских автомобилей в связи низким качеством упомянутых шин. Это грозило срывом экспортного плана. Говорилось и о том, что была создана правительственная комиссия, которая приняла меры к снятию запрета. Содержалась просьба не налагать на завод экономических санкций⁴³⁹.

В июне 1984 г. В.И. Исаков писал в ВПО «Союзпластик» о том, что срывается постановление Совета Министров о производстве переднеприводных автомобилей на экспорт, так как Сызранское ПО «Пластик» без каких-либо серьезных обоснований отказывается принять к освоению 19 из 25 наименований комплектующих, хотя вопрос был в 1981 г. согласован межминистерским протоколом⁴⁴⁰. Подобные письма шли в Минчермет, на металлургические заводы (Серовский, «Красный Октябрь», Орловский, Череповецкий и др.) в связи с поставками некачественной продукции, грозящими срывом плановых заданий. Неудовлетворительными были поставки резинотехнических изделий, особенно с Волжского завода РТИ и ПО «Балаковорезинотехника». Постоянно приходилось делать напоминания по поставкам всем заводам-смежникам, посылать «толкачей». На ВАЗе даже сложилась песня командировочных, на мотив известной: «На недельку / До

второго / Я уеду / В Комарово / , только не в Комарово, а, например, в Балаково, и не отдыхать, а заниматься выбиванием поставок.

В декабре 1984 г. состоялось совещание у Полякова по вопросу об обеспечении комплектующими новых моделей ВАЗа в присутствии представителей Минхимпрома, Миннефтехимпрома, Минэлектротехпрома, Минстройматериалов, Минвнешторга. Все представители заверяли, что примут все меры для улучшения качества комплектующих⁴⁴³.

В марте 1985 г. Поляков докладывал в Совет Министров о том, что низкое качество комплектующих, поставляемых смежниками, вынуждает ВАЗ *идти на временные решения и обходную технологию, снижая качество автомобиля*, а его зам Е.А. Башинджагян докладывал, что по этой причине освоение модели ВАЗ-2108 задерживается⁴⁴⁴. В другом письме В.Н. Полякова в Совет Министров говорилось о том, что в связи с расширением производства ВАЗ-2108 (задание на 1985 г. – 35 тыс. машин, 1986 г. – 110 тыс., в 1987 г. – 220 тыс.), предусмотренные темпы обеспечить не удастся, если не принять дополнительных мер. Определяющим было изготовление крупногабаритных пластмассовых изделий, панелей приборов, цельноформованных крыш, бамперов, решеток, облицовок радиатора и т.п. Напоминалось, что еще в 1979 г. Совмин предусматривал средства для закупки иностранного оборудования, разместить которое предполагалось в новом цехе площадью 15 тыс. кв. м, завершение строительства которого намечалось на 1986 г. Указывалось, однако, что поставка предусмотренного оборудования задерживается, подготовленные контракты МВТ не подписывает ввиду неясности с аналогами продукции, производимой в СССР. Говорилось, что подобные аналоги имеются или завершаются разработкой. Задержка в контрактации, говорилось в письме, приведет к неоправданным валютным затратам⁴⁴⁵.

Негладко складывалось сотрудничество АвтоВАЗа в рамках СЭВ. На конец 1981 г. завод имел 16 соглашений о сотрудничестве и кооперации производства в автомобильной промышленности с социалистическими странами. Нередко заключение соглашений о сотрудничестве затягивалось, особенно с Болгарией⁴⁴⁶, хотя на ВАЗе велась шумная кампания о дружбе и сотрудничестве Тольятти с болгарским городом Старая Загора. В октябре 1984 г. В.И. Исаков писал в «Автоэкспорт» о низком качестве комплектующих, поступающих на ВАЗ из стран СЭВ и СФРЮ. Из 126 наименований 18 было забраковано. В результате завод вынужден был их дорабатывать и получать рекламации, причем число рекламаций выросло по сравнению с 1983 г., в частности, по югославским аккумуляторам в 2,4 раза, по болгарским – в 1,6 раза, по польским реле-прерывателям в 1,6 раза и т.д.⁴⁴⁷

Несколько лучше обстояло сотрудничество с Венгрией, реформируемая экономика которой развивалась более успешно. В 1981 г. в результате визита в эту страну и осмотра 16 предприятий В.Н. Поляков составил памятную записку в ЦК КПСС о развитии автомобильного сотрудничества с ВНР. Речь, между прочим, шла о расширении поставок «Икарусов» и узлов для советских автобусов. Для ВАЗа предлагалось организовать поставку 300–400 тыс. комплектов оборудования и увеличить за счет этого товарооборот с 1,9 млрд. руб. до 2,7 млрд. руб. (общий товарооборот с Венгрией достигал 3,5 млрд. руб.). Венгрия должна была помочь в переоборудовании ЗАЗа. Предлагалось в кооперации с фирмой «Тунгсрам» наладить производство промышленных роботов. Поляков призвал увеличить количество поставляемых в Венгрию вазовских машин, ибо сокращение их поставок, указывал он, крайне болезненно воспринимается руководителями ВНР⁴⁴⁸.

Не просто обстоял вопрос о закупке иностранного оборудования в капстранах. В ноябре 1981 г. в министерстве обсуждался вопрос о контракте с фирмой «Порше» по доводке конструкции ВА3-2108 и поставке деталей. За задержки главному конструктору Мирзоеву выносилось взыскание⁴⁴⁹. В январе 1982 г. появился приказ по АвтоВАЗу об упорядочении закупок машин и оборудования. Необходимо было составить список деталей и оборудования, производство которых необходимо организовать в СССР. С целью сокращения импорта директорам производств на ВАЗе, ДААЗе, СААЗе, БЗАНе, начальникам управлений: УГК, УЛИР, УГЭ, УОП, СКБ РПД, УОРЗЧ, УТР, директору АвтоВАЗтехобслуживания предписывалось строго следить за целесообразностью закупок и согласовывать их с министерствами машиностроения и приборостроения; входить в доленое участие в изготавливаемой за границей аппаратуру; увязывать со сроками поставок сырья и материалов, учитывать готовность площадей для приема иностранного оборудования; строго следить за состоянием представляемой технической документации; жестко соблюдать сроки установки и обеспечивать ввод в действие. Одновременно указывалось на необходимость принятия мер к установке закупленного ранее оборудования, находящегося на складах. Намечался комплекс мероприятий по сохранности неустановленного иностранного оборудования, его инвентаризации⁴⁵⁰. С заказами на иностранное оборудование не все было благополучно. Заявки подчас составлялись «на глазок». В мае 1982 г. ВА3 представил заявку на 185 млн. руб., на самом деле, по данным МВТ, составленная заявка потребовала 278 млн. руб. плюс 30,5 млн. руб. по повышающим коэффициентам. В Минавтопроме предложили наказать виновных, но дополнительные средства все же выделить⁴⁵¹.

Недоставки оборудования плохо сказывались на состоянии производства. Плохо поступал холоднокатаный лист из Гамбурга и Антверпена⁴⁵². Обнаруживался неприятный симптом: все больше автомобилей задерживалось на участках доукомплектования, ожидая поступления узлов и деталей. Так, только за одну неделю в январе 1981 г. было собрано 450 машин без сидений. Увеличилось число некомплектных автомобилей по подлокотникам, вольтметрам, зеркалам, журнальным полкам и т.п. Число неукомплектованных автомобилей постоянно росло.

Конечно, ВАЗу удавалось отчитываться о выполнении плана, как-то справляться, зачастую путем замен и подмен. Имелись признаки искажения отчетности. В феврале 1985 г. Генпрокурор Куйбышевской области сделал представление В.И. Исакову о нарушении закона о борьбе с приписками и искажениями отчетности в распределении запасных частей и их отгрузке. В представлении указывалось, что за 1984 г. забракованной продукции было на сумму 25 867 руб., недостач – на сумму 476 121 руб., а соответствующие изменения в отчетность по выполнению плана отгрузки не вносились⁴⁵³. На заседании коллегии Минавтопрома по результатам инвентаризации товарно-материальных ценностей на ВАЗе, проведенной в свете мероприятий по обеспечению сохранности социалистической собственности министерством совместно с Прокуратурой СССР, отмечалось, что недостачи по итогам года в сравнении с предшествующим снизились на 18%, за 1-е полугодие 1985 г. – даже на 30%. Вряд ли это было так. Тем не менее за подобные «успехи» ВАЗ решили «поощрить»: поскольку оснований для предъявления уголовных обвинений, дескать, не имеется, списать недостачи на непроизводительные расходы. Вина за недостачи на сумму 1 779 тыс. руб., выявленные при инвентаризации, возлагалась на компьютеры и некоторые недостатки учета⁴⁵⁴.

Естественно, что все перечисленные обстоятельства не способствовали повышению качества вазовских машин. Из жалоб, поступивших в Минавтопром в 1985 г., 43% касались непосредственно производства автомобилей⁴⁵⁵. Из анализа писем, жалоб и заявлений трудящихся по разным адресам, которые, как правило, стекались в дирекцию АвтоВАЗа и с которыми на заводе велась работа, явствует, что значительная их часть относилась к производству. Так, в 1984 г. 237 жалоб напрямую апеллировали к производственным дефектам, в 79 случаях авторы просили заменить кузов. Сами жалобы свидетельствовали об острейшем дефиците автомобилей и запчастей. На отсутствие последних жаловались 1233 человека. Вот некоторые примеры жалоб.

Инвалид Великой Отечественной войны Парфенов из Харькова писал в ЦК КПСС: «В тонкостях машины я не разбираюсь, но слышу, как скрипит кузов, как хрустит руль и стучат передние колеса, вижу, что потрескались места сварки кузова, выпадает лобовое стекло, в кузов попадает грязь и вода, покорибилась и полопалась обивка, не работает печка, не движется сиденье, оторвалась левая подвеска, сильно воняет бензином при езде»⁴⁵⁶.

Или письмо министру Полякову и гендиректору АвтоВАЗа Исакову от гражданина А.Н. Пономаренко по поводу дефектов в приобретенной машине ВАЗ-21033. Машину он приобрел в 1983 г. только для летних поездок, поэтому, пока она стояла в гараже, дефекты не были обнаружены. Весной выехал на дачу и начались, как он писал, неприятности: вышел из строя радиатор, обнаружилась течь масла через крышку картера, масло погнало в систему охлаждения. Выявилась течь масла через сальник крестовины коленвала, заклинило коробку передач. Пономаренко требовал заменить двигатель, но гарантийная служба ему отказала, ссылаясь на инструкцию по эксплуатации. «Мне нужен автомобиль, – писал автор, – а не инструкции». Вдобавок, вскоре на корпусе зеленого цвета начали выступать синие пятна, затем началось отслоение краски. Всего за 8 месяцев эксплуатации машина пришла в полную негодность. Получилось, заключал автор, что за 8,5 тыс. руб. приобрел брак⁴⁵⁷.

Наверное, указанным людям сильно не повезло с покупкой, но, тем не менее жалоб на производственные дефекты было немало. Часто указывали на невозможность купить машину нужного цвета («У капиталистов это можно. Пусть к нашим гражданам относятся так же»). Увеличивалось число неудовлетворенных граждан из других стран.

Между тем данные годовых отчетов давали благополучную картину. В отчете за 1985 г. содержались и сведения о работе АвтоВАЗа в 11-й пятилетке. Было произведено 3 555 575 машин (43 575 сверх плана), в том числе 724 425 автомобилей – в 1985 г. Выпуск товарной продукции за пятилетку составил 11,5 млрд. руб., запчастей было произведено на сумму 697 млн. руб., технологического оборудования – на 190 млн. руб. В 1985 г. было восстановлено узлов и агрегатов на сумму 21,9 млн. руб., произведено ширпотреба на сумму 7 млн. руб., в том числе сумки молодежные, женские, чехлы, инструментальные наборы. Намечалось производство детских игрушек. Продукция со Знаком качества составила, по официальным данным, 26%. Не были выполнены договорные обязательства на сумму 2 950 тыс. руб., запчастей было недопоставлено на сумму 2 227 тыс. руб., в том числе 644 тыс. руб. – на экспорт. Было изготовлено

33 опытных образца дизельных двигателей и 4 машины ВАЗ-21215 с дизельным мотором. Начато серийное производство бензиновых двигателей для ВАЗ-2108. Машин этой модели было выпущено 21 тысяча. Система АСУ «АвтоВАЗ» охватила АСУ центров и станций ТО, испытание двигателей и узлов, энергохозяйство, систему проектирования САПР кузовов и штампов. Продолжалось внедрение роботов-манипуляторов и макетных образцов⁴⁵⁸.

Наиболее критическая часть отчета касалась поставок комплектующих, в которых в 1985 г. участвовали 87 предприятий 12 министерств, страны СЭВ и Югославия, ряд фирм капиталистических стран. Они поставляли 2772 наименования изделий, 3000 видов подшипниковой продукции. В отчете фигурировал длинный список систематических недопоставщиков. Заводам-смежникам было предъявлено 100 претензий на сумму 4571 тыс. руб. В свою очередь, АвтоВАЗ был оштрафован на сумму 1150 тыс. руб., из которых оплатил 789 тыс. руб.⁴⁵⁹

В отчете не упоминалось, что впервые в истории завода с конвейеров было снято 161 тыс. некомплектных автомобилей⁴⁶⁰.

3. Неотвратимость реформ

К моменту «ускорения» передовое, и как говорилось, самое рыночное предприятие Советского Союза, рассматриваемое на равных с ведущими автомобильными фирмами мира, накопило немалый груз технической, экономической и человеческой усталости от комплекса из года в год нерешаемых проблем. Неоднократные обращения руководства АвтоВАЗа по поводу совершенствования производства дали результаты. С января 1985 г., т.е. еще до апрельского пленума ЦК КПСС, АвтоВАЗ переводился на работу в условиях нового экономического эксперимента. Этот факт говорит **о способности вазовского коллектива работать с опережением, ибо многое из того, что предусматривалось экспериментом, отразилось в концепции «ускорения» и «перестройки»**. Поначалу В.Н. Поляков восторженно встретил приход к власти М.С. Горбачева. Сразу после апрельского пленума ЦК КПСС в мае 1985 г. он обратился в Комиссию Политбюро по совершенствованию управления и эффективности народного хозяйства СССР с письмом, в котором излагались основные положения работы АвтоВАЗа в новых условиях. Уже разработана документация, писал министр, определены нормативы. Работа в условиях эксперимента, по мысли Полякова, в 12-й пятилетке по сравнению с предшествующей должна обеспечить следующие результаты:

Планируемые показатели работы АвтоВАЗа в 11-й и 12-й пятилетках

	11-я пятилетка	12-я пятилетка	+, -
Капитальные вложения в техническое перевооружение и реконструкцию, млн. руб.	1028	970	- 58
Товарная продукция, млн. руб.	11461	13280	+ 1819
Валютная выручка, млн. руб.	3170	3500	+ 330
Доля прироста продукции за счет роста производительности труда, %	74	100	
Снижение себестоимости, %	+ 0,52	- 3,05	- 3,57
Рост прибыли, %	115,7	135,2	+ 19,5

АвтоВАЗ обязывался полностью обеспечить производство запчастей к 1990 г. Вместе с тем, указывал Поляков, планируемые Госпланом цифры не смогут обеспечить объединение необходимыми лимитами. Так, вложения на освоение новой модели ВАЗ-2110 должны составить 970 млн. руб., а всего необходимо будет вложить 1 325 млн. руб., тогда как по предусмотренным всему Минавтопрому лимитам выделяется 920,5 млн. руб., из которых АвтоВАЗу может быть выделено 637 млн. руб., из них на нецентрализованные капвложения – 569 млн. руб., т.е. 59% от потребности. Это, указывал Поляков, лишает АвтоВАЗ возможности работать в условиях экономического эксперимента⁴⁶¹.

Становилось ясно, что необходимо было изыскивать дополнительные средства, и на всю страну руководство ВАЗа заявило, что будет расширять масштабы эксперимента и строить свое благополучие на «трех китах»: самофинансировании, самокупаемости и самоуправлении, а приобретенный опыт распространять на всю страну. В новой пятилетке планировалось обновить и модернизировать всю выпускаемую продукцию, сократить сроки подготовки новых базовых моделей с 8 до 5 лет, приступить к изготовлению семейства более экономичных переднеприводных автомобилей, в том числе с пятиступенчатой коробкой передач и микропроцессорными системами управления, освоить выпуск автомоби-

лей «Ока» с двигателем повышенной мощности, разработать новые конструкции и изготовить опытно-промышленные партии дизельного двигателя и переднеприводного автомобиля ВАЗ-2110, которые по своим параметрам будут соответствовать мировому уровню автомобилестроения. Сверх контрольных заданий АвтоВАЗ обязывался выпустить продукции на 150 млн. руб., 12 тыс. машин без привлечения дополнительных ресурсов, увеличить выпуск товаров народного потребления в 1,7 раза. Одновременно планировалось сократить промышленно-производственный персонал на 1300 человек, обеспечить опережающий рост производительности труда, наращивание объемов и улучшение качества.

По составленному на ВАЗе встречному плану цифры еще более увеличивались. Если по контрольным цифрам среднегодовой темп прироста выпуска автомобилей предполагалось увеличить в 2,5 раза, то по встречному плану – в 4 раза. Число выпускаемых моделей – вместо 9 довести до 16, новых моделей – с 2 до 9. Среднегодовой запланированный прирост прибыли вместо 6,2% должен был составить 6,8%. Налицо были иллюзии и надежды, связанные с провозглашением нового курса.

В апреле 1986 г. на завод приехал М.С. Горбачев. Выступая с речью на партийно-хозяйственном активе г. Тольятти, он говорил: «Каждый раз, когда завод представляет очередную модель, мы слышим: новый автомобиль будет на уровне лучших мировых образцов... Почему вы не поставите перед собой задачи по масштабнее – быть своего рода законодателями автомобильной моды в мире? Это такому квалифицированному коллективу по плечу. И мы бы вас поддержали... Почти год автостроители работают на новых принципах планирования... Мы, товарищи, очень заинтересованы в вашем успехе»⁴⁶². В плане реализации предложений Горбачева был издан приказ министра, одним из главных пунктов которого было создание на АвтоВАЗе научно-технического центра (НТЦ) легкового автомобилестроения, который, по сути, и должен был стать «законодателем автомобильной моды». Как на предприятие, должное возглавить путь к «ускорению» и «перестройке» экономики, на завод зачастили тогдашние «корифеи» экономической мысли: А. Аганбегян, Л. Абалкин, С. Ситарян, С. Шаталин, Г. Попов, выступавшие перед вазовцами при переполненных аудиториях.

Под руководством заместителя генерального директора по экономике и планированию А.И. Ясинского группа экономистов АвтоВАЗа разрабатывала конкретные предложения по программе ускорения⁴⁶³. На базе новых отношений с государственным бюджетом по распределению финансовых потоков и средств, полученных объединением в результате хозяйственной деятельности, 23% от прибыли должно было направляться в госбюджет, а 77% оставаться

АвтоВАЗу. За счет больших отчислений от прибыли планировалось увеличение более чем на 40% фонда развития производства, науки и техники, 24% – в фонд социального развития (ФСР), 13% – в фонд материального поощрения. Предлагалось ввести внутреннюю конвертируемость рубля, снизить число утверждаемых по плану показателей. Вместо 248 по объемам производства, себестоимости, финансам и труду их число предполагалось сначала сократить до 72, а в будущем – до 16. За счет этого – уменьшить число командировок в Москву для согласования плановых показателей. Ставилась задача внедрить нормативные методы в формировании фондов, отказаться от «субъективно убеждающих». Тем самым – стабилизировать их на весь период новой пятилетки.

Специфическая особенность ВАЗа, писали авторы программы, состоит в большой насыщенности производства сложным оборудованием и автоматическими линиями. В связи с тем, что в СССР не было развито на высоком технологическом уровне производство современного специального оборудования, тем более в короткие сроки и в таких масштабах, которые необходимы для перевооружения ВАЗа, авторы программы настаивали на экономической выгодности импорта значительной доли оборудования из развитых капиталистических стран и стран СЭВ. С этой целью в объединении должен быть создан крупный валютный фонд, в отличие от других предприятий – на хозрасчетных началах, т.е. в процентах от валютных поступлений за поставку продукции и услуги, оказываемые за границей. Из стран с свободно конвертируемой валютой – 40%, из стран СЭВ – 10%. Предполагалось, что валютный фонд сможет обеспечить до 40% потребности в оборудовании и значительную долю потребности в оборудовании предприятий-смежников, поскольку до 25% валютных отчислений объединение могло использовать на закупку оборудования. Таким образом, в отличие от других предприятий, которые покупали оборудование за счет централизованных валютных средств, выделяемых из бюджета, АвтоВАЗ рассчитывал на самостоятельное «зарабатывание» валюты. Считалось, что это позволит ликвидировать работу квалифицированных специалистов по «выколачиванию» в министерствах лимитов и ресурсов на освоение новой техники и техническое перевооружение производства. Увеличить экспорт предполагалось на 20%.

Фонд развития производства, науки и техники (ФРП) АвтоВАЗа программа предлагала определять по лимитам, утвержденным проектом технического развития, а лимиты фонда рассчитывать по очередности: 1) расчет с банками за предоставленные кредиты и уплата процентов по ним; 2) финансирование строительства дорог местного значения; 3) финансирование прироста оборотных средств; 4) возмещение затрат по основной деятельности на основании смет,

утверждаемых директором по экономике; 5) финансирование затрат по внедрению новой техники (НИОКР, лицензии и пр.) на основании планов, утверждаемых техническим директором; 6) финансирование капитальных вложений, утверждаемых генеральным директором. Недостаток средств покрывать за счет кредитов банка с последующим гашением и уплатой процентов по ним из средств того же фонда. Сверх лимитов в него должны были включаться средства, полученные от реализации имущества, числящегося по основным фондам.

Базовый размер фонда социального развития (ФСР) должен был рассчитываться исходя из планового размера этого фонда на одного работающего на начальный год пятилетки. К базовому размеру должен причисляться его прирост по нормативам за каждый процент прироста производительности труда и каждый процент снижения затрат на производство. Нормативы прироста необходимо утверждать на пятилетний период без дифференциации по годам и кварталам. Абсолютные размеры фонда должны распределяться на основании сметы расходов по годам и кварталам на основании планов по труду в сопоставлении с нормативами базового фонда. Начисленные суммы фонда социального развития будут уменьшаться на суммы допущенных по вине объединения и отнесенных на общезаводские балансовые счета потерь, штрафов, неустоек, умноженных на коэффициент 0,31 (норматив образования фонда социального развития из прибыли предприятия). За наличие сверхнормативных запасов, заявленного, но не установленного оборудования, сумма ФСР будет уменьшаться на 1,2% от стоимости этих запасов. Расходовать фонд предполагалось самостоятельно по смете, утвержденной администрацией и согласованной с профсоюзным комитетом после рассмотрения и одобрения ее трудовыми коллективами с учетом очередности и конкретных сумм на приобретение инвентаря, оборудования, аппаратуры для подшефных баз отдыха, общежитий, детских учреждений, спортивных сооружений и других объектов коммунально-бытового и социально-культурного значения; проведение оздоровительных мероприятий, в том числе распределения путевок на отдых и лечение; общественное питание; проведение политических, культурных и физкультурных мероприятий, наглядная агитация; помощь молодым семьям; коллективное садоводство и огородничество.

Базовый размер фонда материального поощрения (ФМП) также должен был образовываться исходя из планового размера на исходный год пятилетки плюс прирост по нормативам увеличения производительности труда и снижения затрат на производство. Коэффициент образования ФМП из прибыли предприятия определялся в 0,17. Половина ФМП планировалась направляться на стимулирование роста производительности труда и половина – на снижение затрат.

Начисления на рост фонда намечалось производить ежеквартально, исходя из выполнения плана по росту производительности и снижения затрат на рубль товарной продукции за вычетом покупных комплектующих деталей и амортизационных отчислений. Начисленные суммы уменьшались за счет допущенных по вине объединения потерь, штрафов, неустоек. За наличие сверхнормативных запасов, заявленного, но не установленного оборудования, сумма ФМП должна была снижаться на 0,8% от стоимости этих запасов. Вопрос о расходовании ФМП должен решаться предприятием самостоятельно по смете, утвержденной администрацией и согласованной с профсоюзным комитетом после рассмотрения и одобрения ее трудовыми коллективами в следующей очередности: премирование за выполнение плановых заданий; премирование за успехи в соцсоревновании; единовременное поощрение отдельных работников за выполнение особо важных заданий; вознаграждение за общие результаты работы за год («тринадцатая зарплата»); единовременная помощь работникам; оплата отпусков в части, касающейся материального поощрения; авторское вознаграждение рационализаторам и изобретателям. Средства ФМП будут направляться также на покрытие перерасхода фонда заработной платы.

Общий расчет ФМП на пятилетку представлен в табл. (см.):

Таблица 9

Расчетные показатели развития ФМП на 12-ю пятилетку⁴⁶⁴

	1986	1987	1988	1989	1990
Базовый размер ФМП (тыс. руб.)	2100	2100	2100	2100	2100
Запланированный рост производительности труда по отношению к 1985 г., %	+ 2,3	+ 4,5	+ 6,8	+ 9,6	+ 11,9
Снижение затрат на 1 руб. товарной продукции, %	- 1,9	-3,7	-5,3	-8,9	-10,0
Увеличение ФМП за счет роста производительности труда и снижения затрат, тыс. руб.	+ 101	+ 196	+ 289	+ 446	+ 524
Общий рост планового фонда материального поощрения, тыс. руб.	2201	2296	2389	2546	2624

Предполагалось установить зависимость уровня оплаты и уровня жизни трудовых коллективов от объема заработанных финансовых ресурсов и твердо стоять на бригадной форме организации и оплаты труда по конечному результату, которая должна охватить не только рабочих, но и весь промышленно-производственный персонал. Хозрасчетные бригады должны были охватывать как основное производство, так и вспомогательное. Предусматривались специализированные бригады из рабочих одной профессии (сборочное и аппаратурное производство), комплексные бригады (технологически замкнутые и стадийные), сквозные бригады. Всего в АвтоВАЗе предусматривалось 3500 бригад, в том числе 900 по основному производству. Коль скоро все бригады предполагались хозрасчетными, то это должно было обеспечить их работу на участках с минимальной численностью. Премии по своим размерам не должны были ограничиваться, а уравниловка исключалась. Начальники управлений получали право до 25% заработанного премиального фонда снимать с одних отделов и передавать другим, оставлять денежный резерв для решения задач ближайшей перспективы. Такими же правами были наделены начальники отделов. Объединение получило право проводить аттестацию ИТР и служащих и вносить изменения в соответствии с квалификационными требованиями; вносить изменения в штатные расписания в пределах установленного фонда заработной платы; устанавливать надбавки к окладам и даже использовать на это 0,3% планового фонда заработной платы; устанавливать доплаты за профессиональное мастерство, за квалификацию, за условия труда, за руководство. Предусматривались более энергичные меры по подготовке кадров. Центр их подготовки обещал подготовить в 1986 г. 20 тыс. человек для ВАЗа и других предприятий. Намечался комплекс мероприятий по борьбе с пьянством, особенно среди молодежи, в свете разворачивающейся антиалкогольной кампании.

Постановка АвтоВАЗа в новые условия хозяйствования должна была стать основой для модели, которая позволяла бы, говоря советским экономическим языком, вскрывать резервы производства и полнее использовать научный потенциал, а в целом – ускорения и интенсификации производства как главного направления экономической политики и выработки целостного хозяйственного механизма. Как отмечали составители программы, *это выдвигало бы АвтоВАЗ на самые передовые рубежи, определяя его специфику в советской системе, которая, распространяясь на другие отрасли и предприятия, могла бы стать универсальной и наиболее эффективной. Проведение экономического эксперимента исходило из предпосылки: то, что для ВАЗа было пройденным этапом, другим еще только предстояло это осваивать*⁴⁶⁵.

А.И. Ясинский, ставший зам. гендиректора АвтоВАЗа по экономике (П.М. Кацура был выдвинут «наверх», в комитет по экономической реформе при Совете Министров СССР), неоднократно выступал на различных форумах и в печати по программе ускорения. В сентябре 1986 г. в Тольятти состоялось всесоюзное совещание по вопросам подготовки к переводу объединений и предприятий всего машиностроительного комплекса на полный хозрасчет, на котором А.И. Ясинский выступал с главным докладом. В работе совещания, как сообщалось, приняли участие работники ЦК КПСС⁴⁶⁶.

Таким образом, программа ускорения выглядела впечатляюще. Между тем по инициативе В.Н. Полякова был организован осмотр производств и заводов АвтоВАЗа на предмет их готовности работать в новых экономических условиях. Результаты осмотра, обсужденные на совещании в Минавтопроме, были весьма примечательными, а оценка состояния отдельных участков и цехов оказалась весьма противоречивой. Оснований для оптимизма значительно убавлялось.

В металлургическом производстве, говорилось в протоколе совещания, упущено изготовление пресс-форм для алюминиевых и пластмассовых изделий, что является основной причиной некомплектного выпуска автомобилей. Затянулся ввод новой линии 7508. В 10-м корпусе площади и *оборудование используются безобразно*, кругом мусор и хлам, станки стоят, рабочие сидят. Не решены вопросы технологии и качества деталей для ВАЗ-2108. Не получается ни их геометрия, ни структура. *Техническое руководство с работой не справляется. Работа по штамповке и станкостроению не соответствует мировому уровню.* Руководство изобрело теорию невозможности работы вспомогательного производства из-за сосредоточения в одном корпусе алюминиевого, бронзового и чугунного литья. Полная мощность цеха не достигнута, техническая политика ошибочна.

Состояние прессового корпуса ставит под угрозу срыва выпуск не только автомобиля ВАЗ-2108, но и всю работу завода. Нарушение геометрии штамповок приводит к разладке сварочных линий. Позиция руководства, которое ссылается на то, что не были закуплены две новых линии, не обоснованна. Была закуплена линия «Хитачи», способная заменить целых три линии, но она не используется, вторая линия «Хитачи», купленная несколько лет назад, используется только наполовину. Остальные линии перегружены, при этом линии крупной штамповки не укомплектованы производственными рабочими. Отмечается паника, которую необходимо прекратить, принять все меры к освоению линий «Хитачи» и укомплектовать их квалифицированными рабочими.

В СКП наблюдается массовая некомплектность по пластмассовым и резино-техническим деталям вследствие слабой работы коммерческих служб.

КВЦ, как отмечалось, выглядит блестяще. Там впервые за всю историю завода было освоено серийное, производительное и качественное станкостроение. Однако указывалось, что коллектив не нацелен на решение поставленных на ближайшее будущее задач. Постоянно требуют новых станков, в том числе импортных, дальнейшего технического перевооружения, нацелены на новое строительство под видом модулей (на деле – «самострой»). Приняты недопустимо низкие темпы развития под предлогом того, что освоение новых моделей потребует нового инструмента, оснастки, пресс-форм.

На участке производства технологического оборудования формируется мощный коллектив по созданию роботов, состоящий из энтузиастов и квалифицированных специалистов. Эту идею, говорилось в документе, нужно поддерживать, создать стимулы для работы, обеспечить более высокую оплату, квартиры и т.д. Число роботов довести до 490 шт., привлечь 20 заводов, участвующих в производстве комплектующих, и предприятия СЭВ. Однако в области изготовления автоматических линий в ПТО *наблюдается полная бездеятельность*. Нет даже задела проектирования.

Механосборочное производство работает нормально, может быть, лучше других. Но анализ линии, на которой собираются агрегаты ВАЗ-2108, показал множество тревожных вопросов. Линия не отлажена и часто останавливается. Механики сами себя демобилизовали. В стране образовался огромный дефицит по запчастям для «Жигулей»: кольцам, поршням, вкладышам, коленвалам, распредвалам и т.п. *Положение становится нетерпимым*. Можно было бы делать запчасти, но руководство МСП, А.И. Гречухин и Н.М. Головкин, допустили ошибку. Беседа с ними показала, что у них нет понимания научно-технического прогресса, нет знаний о том, какими должны быть двигатели, агрегаты и их параметры, а также показатели производительности труда.

В УГК, УТР, УЛИР много общих разговоров по моделям 2108, 2109, 2110 и «Оке», но ничего конкретного за ними нет. Положение недопустимое. Конструкторские и технологические службы не отвечают задачам современного автомобилестроения, а по модели 2108 наблюдаются большие отступления от заданных параметров. Следует заметить, что по материалам завода заметно прослеживается ослабление на ВАЗе конструкторских разработок.

В.Н. Поляков указывал на то, что в выступлениях руководителей завода постоянно звучит – просим выделить то-то и то-то. Учитывая это, центр запасных частей-1 должен функционировать постоянно, иметь человека, согласного работать день и ночь. Недопустимо затянулось строительство ЦЗЧ-2, во что бы то ни стало нужно обеспечить его ввод в 1986 г. База забита импортным оборудова-

нием для этого объекта. Положение безответственное. В результате импортные материалы, привезенные из Финляндии, валяются, как попало, поломаны, разорваны и свалены кучей. На базе металла порядок есть, но металл не защищен от коррозии. *Необходимо принять меры, иначе – это преступление.*

Министр говорил о необходимости завершить строительство заводоуправления и тем самым поставить точку в двадцатилетнем строительстве завода. Уровень незавершенного строительства необходимо сократить до 60% годовых вложений, положенных по нормативу. Прекратить практику повсеместного нового модульного строительства, что по существу является скрытым новым строительством, которое запрещается правительством и еще портит вид завода. Неуправляемые затраты недопустимы.

На осмотренном Белебеевском заводе существуют постоянные трудности по металлу, нет современных болтов, нормалей. Специалистам завода нужно почаще ездить за границу.

За 15 лет, говорил Поляков, АвтоВАЗ утратил правильную систему организации труда и заработной платы. Нормированное задание, которое являлось основой оценки затраченного труда, извратилось и перестало играть свою роль. Рабочие (от руки в документе вставлено «отдельные») получают зарплату практически ничего не делая. Очень много простоев. Ряд служб вообще вышли из под контроля в вопросах эффективности, научно-технического прогресса и оплаты труда. Тов. Бредихин (начальник отдела организации труда и заработной платы) проявляет в этом вопросе близорукость, но еще больше экономические службы производств, а общественные организации вообще эти вопросы игнорируют.

В гражданском строительстве необходимо учесть, что размеры города заканчиваются и положение осложняется. Нужна ясная и четкая перспектива строительства объектов соцкультбыта, нуждается в прояснении вопрос о том, кто будет их финансировать.

На решения партии надо отвечать, говорил на совещании Поляков, практическими делами. На заводе отсутствуют серьезный анализ и сравнение уровня конструкций, технологий и организации труда с передовыми странами. Необходимо наладить четкую систему информации, обеспечивающую всем службам знание новейших технологий в мировом автомобилестроении. Систематически закупать и осваивать зарубежные аналоги, повышать конкурентоспособность автомобилей для продажи в страны с СКВ. Нужно перестроить всю работу по экспорту. Нельзя рассчитывать только на Автоэкспорт и МВТ⁴⁶⁷.

Анализ дальнейшей деятельности АвтоВАЗа говорит, что, вопреки заявлениям, руководство предприятия не очень сильно полагалось на результаты экс-

перимента и продолжало рассчитывать на централизованные капиталовложения. В ноябре 1985 г. в Минавтопроме было проведено совещание по вопросу строительства производственных объектов на АвтоВАЗе в 12-й пятилетке. Строительство намечалось вести *в пределах выделенных лимитов*. В титульный список АвтоВАЗа включались завод «АвтоВАЗагрегат» (Тольятти), Самаркандский и Корсунь-Шевченковский заводы по восстановлению узлов и агрегатов, промкомзона г. Тольятти, объекты АвтоВАЗтехобслуживания и системы «АвтоВАЗзапчасть». Предполагалось создание еще одного домостроительного комбината с объемом работ 10 млн. руб. в год, строительной базы треста «АвтоВАЗремстроймонтаж», ЦЗЧ-2. Вместе с тем, ввиду недостатка выделяемых средств, исключалась достройка некоторых объектов. В целом общий объем гражданского строительства снижался на 3 млн. руб. Всего на производственное строительство предполагалось получить 990 млн. руб., из них 189 млн. руб. – на строительномонтажные работы. Предусматривался вахтовый метод строительства СТО⁴⁶⁸.

Еще в июле 1985 г. Минавтопромом было принято решение о создании новых мощностей по производству автомобиля особо малого класса на АвтоВАЗе, КамАЗе и Серпуховском мотозаводе⁴⁶⁹. В сентябре 1987 г. последний был включен в состав объединения «АвтоВАЗ» как автомобильный завод (СеАЗ). Собственно, для сборки микролитражки первоначально ВАЗ должен был поставлять только силовые агрегаты, затем начался монтаж конвейера для сборки этих автомобилей непосредственно на заводе, конструкции для которого изготавливались в КВЦ. На 1988 г. Минавтопром планировал выпустить первые 5 тыс. машин по номенклатуре госзаказа. Первый автомобиль новой серии под названием «Кама», вскоре переименованной в «Оку», сошел с конвейера КамАЗа в декабре 1987 г. Цех по выпуску «Оки» на АвтоВАЗе был построен в 1989 г., а в январе этого года первая «Ока» была собрана на вазовском конвейере. Госзаказ на машины этого класса составил для ВАЗа – 2 тыс. автомобилей, для КамАЗа – 3 тыс. В 1990 г. производство «Оки» намечалось довести до 20 тыс. машин⁴⁷⁰. В 1986 г. началось освоение модели ВАЗ-2109 с рядом модификаций, подготовка к производству модели ВАЗ-2110, выпуск которой намечался на 1990 г.⁴⁷¹

В сентябре 1986 г. АвтоВАЗ представил в Минавтопром «широкую» программу модернизации на 12-ю и 13-ю пятилетку и на перспективу до 2000 г., которая предусматривала повышение технического уровня и конкурентоспособности автомобилей. На самом деле программа выглядела весьма скромной. До 1995 г. предполагалось сохранить модели 2105-2107, модернизировав подвеску, рулевое управление, тормозную систему и др. Наибольшей модернизации должны были подвергнуться «восьмая» и «девятая» модели, измениться их интерьер и

внешний вид. Пока же констатировалось, что их разработка значительно уступает зарубежным аналогам по динамике, экономике, управляемости, тормозным свойствам, интерьеру, эстетическим качествам, шумности, вибрации и т.д. Намечалось внедрение модели 2110, однако качественный скачок предполагалось осуществить только на моделях 2116-2117, должных выйти на передовые позиции в мировом автомобилестроении к 2000 г. Хотя отмечался ряд дефектов «Нивы» и нецелесообразность сохранения существующей модели до 1994 г., только с этого года намечался запуск нового семейства полноприводных автомобилей ВАЗ-2123-2125. На 2-3 года предполагалось сократить сроки создания бензинового двигателя с управляемым рабочим процессом, а дизельный двигатель с непосредственным впрыском топлива типа «Элко» наладить к 1993 г.⁴⁷²

В соответствии с программой ускорения на АвтоВАЗе начал создаваться НТЦ легкового автомобилестроения. Директором НТЦ назначался первый заместитель генерального директора В.В. Каданников. В марте 1987 г. строители Автозаводстроя приступили к сооружению первых объектов научно-технического, но лишь в январе 1990 г. его первая очередь площадью 25 тыс. кв. м (из 175 тыс. намеченных) была подготовлена к сдаче, и, как писали газеты, НТЦ начал действовать⁴⁷³. По сути, более трех лет ушли на само строительство, подбор кадров, проведение совещаний и составление планов работы.

В январе 1987 г. А.И. Ясинский в интервью центральной газете «Известия» сказал: «Два года мы работаем в новых условиях. Но сегодня у нас неясностей и путаницы больше, чем их было в начале пути... Мы зачастую самостоятельны только на словах, на деле же происходит совсем иное. Обстановку неуверенности... порождает Минавтопром (после отставки ВН. Полякова его возглавил «газовец» Н.А. Пугин. – авт.), внося, мягко говоря, весьма странные коррективы в наши планы». Говорил о том, что о предусмотренных дополнительных ресурсах на строительство НТЦ в размере 160 млн. руб. министерство якобы узнало только от ВАЗа (на самом деле приказ о его создании был издан), допуская и другие «зевки» на сотни млн. руб. Утешают, мол, что в ходе пятилетки отдадим вам эти средства. «Но где же тогда стабильность, нормативная база, без чего невозможна подлинная самостоятельность? – задавал вопрос Ясинский. – Нас опять вынуждают обивать министерские пороги, кланчить средства... Получается лишь половинчатое самофинансирование, частичный хозрасчет»⁴⁷⁴.

Вместе с тем обозначилась и центральная проблема АвтоВАЗа, которая едва ли полностью осознавалась руководством страны, считавшим его знаменосцем «ускорения» и «перестройки» в машиностроении. Она заключалась в старении оборудования, большая часть которого была изготовлена почти 20 лет на-

зад, его физическом и моральном износе. На замену его требовались куда большие средства, чем выделялись централизованно, или завод мог заработать сам. Через некоторое время перед АвтоВАЗом неизбежно возникала дилемма: либо одним махом сменить оборудование, что означало бы надолго остановить завод, или не заменять, но нести огромные расходы на ремонт, простаивать, снижать качество готовой продукции. Реконструкция завода «на ходу» была компромиссом, который обусловил противоречивость развития производства в этот период.

В ноябре 1986 г. при объединении была создана внешнеторговая фирма «АвтоЛада», которая, по идее, должна была находиться на своем балансе, вести самостоятельную внешнеторговую деятельность и определять ценовую политику на внешнем рынке. Часть заработанных фирмой валютных средств могла использоваться на закупки оборудования и расширения производства. Однако самостоятельность «АвтоЛады» в значительной мере оказалась эфемерной, да и средства, получаемые от ее деятельности за рубежом, по сравнению с масштабами производства, не были столь уж значительными. К тому же экспорт, ввиду переживаемых АвтоВАЗом трудностей, отставал от намеченных цифр, а затем стал понемногу сокращаться. Валютные средства изымались в госбюджет или поступали в казну предприятия с существенной задержкой, не выделялись фонды, предназначенные для расширения производства. В 1988 г. по заданию министерства «АвтоЛада» должна была заключить контрактов на поставку 296 622 автомобилей на сумму 566 612 тыс. руб. (в оптовых ценах), заключено же было контрактов на поставку 355 319 машин на сумму 665 млн. руб. Из них контракты с несоциалистическими странами составили 210 546 машин на сумму 317 млн. руб., в том числе в СКВ – 154 млн. руб. На 1989 г. было запланировано поставить за рубеж 320 тыс. авто, на сумму 826 млн. руб. Контрактов же было заключено на 288 тыс. авто на сумму 680 млн. руб., т.е. соответственно 82% и 90% от уровня предыдущего года. Для получения СКВ планировалось поставить 170 тыс. автомобилей, но законтрактованы были 153 500, плюс 13 410, которые АвтоВАЗ вынужден был поставлять по клирингу, причем отмечалось, что общий объем поставок с начала года шел с большим отставанием – 71,6% плана⁴⁷⁵. По мере того как в СССР стали нарастать трудности с производством товаров первой необходимости, часть валютных средств, предназначенных для закупки оборудования, администрация АвтоВАЗа вынуждена была направлять на приобретение товаров повышенного спроса для обеспечения работников завода.

Совершенно нетерпимой становилась ситуация с поставщиками. В мае 1987 г. руководство АвтоВАЗа вынуждено было обратиться ко всем предприятиям-смеж-

никам с инициативой проведения на заводе совещания с участием партийно-хозяйственных руководителей по вопросу о поставках. Был составлен длинный перечень с перечислением только основных нерешенных вопросов. Среди плохих поставщиков упоминались «Бобруйскшина», шинный завод в г. Белая Церковь, «Балаковорезинотехника», «Волжскрезинотехника» (г. Волжский), Егорьевский завод асбестотехнических изделий, Пермский завод смазок, Бердянский нефтемаслозавод, АТЭ (Москва), КЗАМЭ (Калуга), КПКЗ (Каменец-Подольский), КЗАТЭ (Куйбышев), «Красный Октябрь» (Киржач), Вологодский подшипниковый, Саратовский подшипниковый, Ливенский автоагрегатный, Заволжский моторный, Ярославская «Лакокраска», Донецкий УКРНИИпластмасс, Тираспольский «Молдавизолит», п/я В-8023 (Новосибирск), «Пластик» (Сызрань), Чапаевский химудобрений, Нефтекамский «Искож», фабрика III Интернационала в Ульяновской области, металлургические заводы – Новолипецкий, Магнитогорский, Череповецкий, Серовский, Волгоградский «Красный Октябрь», Первоуральский, инструментальные заводы в Мытищах, Тбилиси, Чернятинский стекольный и др.⁴⁷⁶ Особенно обострилась проблема комплектующих в ходе освоения производства ВАЗ-2108 и микролитражки «Ока». Министерства обеспечили поставками только 55% из наименований оригинальных изделий или материалов. В 1988 г. Минавтопром обратился в ЦК КПСС по поводу производства «никому не нужных глушителей» заводом «Энергомаш» в Химках⁴⁷⁷. В соответствии с новыми правилами о выборе поставщиков договор АвтоВАЗа на их поставку был расторгнут, однако встала проблема, откуда их брать⁴⁷⁸.

В ноябре 1987 г. состоялось заседание НТС Минавтопрома по разработке и внедрению электронных систем для автомобилей ВАЗ на период до 1995 г., на котором присутствовали конструкторы всех заводов легковых автомобилей. С докладами выступали зам. главного конструктора АвтоВАЗа В.А. Вершигора и гендиректор НПО «Автоэлектроника» Г.И. Маршалкин. Отмечались существенные задержки в поставках, отсутствие надежной элементной базы на заводах Глававтоэлектроприбора, нерешенность вопросов ценообразования. Было принято решение о создании научно-производственной базы электронного приборостроения в сотрудничестве с болгарами⁴⁷⁹. В 1988 г. совместное болгаро-советское предприятие «Автоэлектроника» было создано в Пловдиве. Его целью было производство электронных систем управления двигателем для «восьмой» и «девятой» модели. Доля советской стороны составляла 15 млн. *переводных рублей*. Болгары просили как можно быстрее перечислить средства для строительства. Между тем недопоставки из Болгарии (генераторы и маслофильтры) приобрели значительные размеры. Болгарская сторона обвиняла советскую сто-

рону, которая неритмично поставляет комплектующие. Добавлялось, что задерживаются поставки в Болгарию машины «пятой» и «седьмой» модели, что цены на ВАЗ-2108 необоснованно высоки, в связи с чем контракт на их поставку не подписывался⁴⁸⁰.

В связи с плохим качеством поставок и недопоставок происходило возращение некомплектности продукции, и весь советский опыт показывал, что, несмотря на неоднократные жесткие постановления правительства, смежники по разным причинам запаздывали с поставками или поставляли не то, что нужно. В 1990 г. ВАЗ остался без оборудования для производства клапанов, натяжных цепей, водяных насосов⁴⁸¹. К концу советской эпохи ситуация приобрела конфликтный характер. Смежники повышали цены на свою продукцию. При этом продолжали требовать поставок оборудования для производства комплектующих. За 1980-е гг. ВАЗ оказал большую помощь Запорожскому объединению в производстве «Таврии» на сумму 10 млн. руб., установил автоматические линии, металлорежущие станки и роботы⁴⁸². За 1989 г. ВАЗ перечислил заводам-поставщикам в их ФРГ более 25 млн. руб.⁴⁸³ Протесты вызывало «заимствование» вазовских узлов и деталей другими заводами и поощрение подобной политики новым автомобильным министром Н.А. Пугиным⁴⁸⁴. В связи с шахтерскими забастовками 1990-91 гг. стало сворачиваться производство металла на заводах-поставщиках, при этом государство отказало АвтоВАЗу в централизованных закупках металлоизделий по импорту. В первой декаде апреля 1991 г. на заводе случился «МеталлоОблом», как писала газета «Волжский автостроитель». Из-за разносортности металла пришлось сделать 170 переналадок штампов в прессовом производстве⁴⁸⁵. В конце 1980-х гг. резко обострилась проблема с поставками из НРБ, ВНР, СФРЮ⁴⁸⁶, а с началом «бархатных революций» в Восточной Европе и роспуском СЭВ производственные связи АвтоВАЗа стали обрываться.

«Перестройка» должна была, по идее, расширить «горизонты международного сотрудничества». И, действительно, на ВАЗ зачастили представители иностранных фирм. Оживились связи с «родной» фирмой «ФИАТ» и другими итальянскими компаниями, отношения с которыми «застыли» в середине 1970-х гг. Было заключено 19 лицензионных соглашений по автостроению в СССР на общую сумму 60 млн. руб. ФИАТ должен был помочь в изготовлении модели ВАЗ-2108. Одновременно отмечалось, что Италия искусственно сдерживает экспорт советских автомобилей, в частности «Нивы», а увеличение экспортных операций облегчило бы возможности производственной кооперации⁴⁸⁷. Велись переговоры с фирмой «КУКА» (ФРГ) об обновлении сварочного оборудования. В 1990 г. был заключен контракт на закупку в ФРГ нового оборудования, предназначенно-

го для организации производства автомобилей ВАЗ-2110. Наконец, состоялось соглашение с американским концерном «Дженерал Моторс», переговоры с которым велись с 1976 г., о создании систем электронного управления двигателем автомобилей «ВАЗ» и каталитического разложения выхлопных газов, оцененный на заводе как «контракт века»⁴⁸⁸. Между тем, оценивая это и другие соглашения, заключенные АвтоВАЗом, нельзя не обратить внимания на то, что они касались только отдельных сторон производства. Настоящих «контрактов века», подобных тому, что был заключен с ФИАТом в 1960-е гг., не состоялось. В немалой степени это было обусловлено состоянием АвтоВАЗа и качеством выпускаемых им автомобилей.

Необходимо упомянуть о Китае, тоже вступившем на путь реформирования экономики, и его растущем автомобильном рынке. В 1988 г. делегация КНР провела своего рода разведку в СССР на предмет обновления своего автостроения, в частности – реконструкции Чанчуньского завода, построенного в 1950-е гг. при участии и по проекту ЗИС, а также строительства завода для сборки «Жигулей», привлечения к этому делу В.Н. Полякова. Китайская делегация побывала на автомобильных заводах, выразила стремление к сотрудничеству по отдельным автомобильным узлам. Однако ни одного документа подписано не было⁴⁸⁹. На основе материалов о конкурентоспособности советской техники на китайском рынке и состоянии ее техобслуживания представители КНР констатировали их низкий уровень, дефектность поставляемых авто (количество дефектов на 1 машину составило 0,41, в том числе 12,9% неполадок по двигателю, 40% – по электрооборудованию)⁴⁹⁰. Если раньше Советский Союз считался образцом для развития китайского автостроения, то теперь Китай выбирал другой путь.

Таким образом, проблема качества машин становилась «притчей во языцех», несмотря на то что на ВАЗе существовала своя система управления качеством, выделенная в июле 1985 г. в самостоятельную структурную единицу⁴⁹¹. Тогда же Минавтопромом были созданы аттестационные комиссии по контролю за качеством на заводах-смежниках по поставкам датчиков-распределителей, катушек зажигания, транзисторных коммутаторов, свечных накопителей, распределителей зажигания и т.п.⁴⁹² К введению госприемки на ВАЗе, вслед за В.Н. Поляковым, относились с «прохладцей», поскольку давно существовала собственная система управления качеством. Введение госприемки переносилось на конец 1986 г., был создан отдел вневедомственного контроля (ОВК). Первой вневедомственный контроль должна была проходить модель 2108, а с 1988 г. – другие серийные машины⁴⁹³. В августе 1987 г. приказом Минавтопрома на базе управления контроля качества АвтоВАЗа была образована дирекция по качеству,

руководителем которой был назначен Л.А. Смекалин⁴⁹⁴, возглавлявший до этого охранную службу завода.

В январе 1988 г. государственная аттестация восьмой модели была перенесена на конец года по причине трудно ликвидируемого дефекта – негерметичности кузова⁴⁹⁵. Приказом Минавтопрома в августе 1988 г. создавалась рабочая группа по введению госприемки⁴⁹⁶. Устанавливалась балльная оценка качества. Госприемка на АвтоВАЗе вводилась с 1 января 1989 г.

Однако на фоне этих организационных мероприятий возникает впечатление, что чем больше их было, тем напряженнее становились проблемы с качеством автомобилей, особенно – ВАЗ-2108. В мае 1987 г. при проведении инспекционной проверки на одном автомобиле этой модели было выявлено 47 дефектов. Коэффициент дефектности составил 139 баллов при нормативе 50. На 60% причины брака носили исполнительский характер. Потери от брака составили 5,6 млн. руб., тогда как с конкретных виновников было взыскано только 74 тыс. руб.⁴⁹⁷ На повышение качества автомобилей было инициировано соревнование под девизом «Качеству – рабочую гарантию». Однако, как отмечалось в опубликованной в «Волжском автостроителе» статье «Экономическая самостоятельность – свобода инициативы», все дефекты производства «сваливались на бригады, отбивая тем самым охоту экспериментировать. «В вопросе самоконтроля союзников искать не приходится, прежде всего со стороны контролеров. Сколько же их окажется не у дел». Отмечались также слабые стороны закона о качестве в заметке «Раз дефект, два дефект...»⁴⁹⁸.

Невысокое качество машин ВАЗ-2108 находило отражение в жалобах потребителей. В письме жителя г. Уфы В.М. Обухова в редакцию газеты «Правда», генеральному директору АвтоВАЗа В.И. Исакову и директору местного центра автосервиса описывались мучения, связанные с приобретением восьмой модели. Автор считал, что новая модель будет более высокого качества, надежней и экономичней, о чем немало писали газеты и журналы, говорилось по телевидению. Но здорово просчитался. Модель, писал он, на сегодня не рассчитана на условия ее эксплуатации по нашим дорогам, сырая по конструктивным соображениям, по практической эксплуатации и качественному исполнению ее элементов: электроника, пластмасса и искусственные ткани вследствие негерметичности кузова выходят из строя. Цветовое оформление из ткани с ворсом бежевого цвета делает его сборником пыли и грязи, проникающих сквозь щели кузова. Изделия из пластмассы, ручки стеклоподъемников не рассчитаны на механическую прочность, ломаются после двух-трехразового использования... Приборный щит гремит, в салоне шум, боковины дверей тоже гремят, так как не проло-

жен поролон, замки дверей заклиниваются и не открываются. После 1000 км обнаруживается звон в глушителе... После 2500 км – выходит из строя замок зажигания... Затем вышли из строя экранированные наконечники свечей... В гарантийном ремонте – одни отписки и отговорки. «Неужели мы, – задавал вопрос Обухов, – люди с высшим образованием, совершенно без понятия. Наверное, ВАЗу таких горе-защитников своего авторитета нужно давно убрать с должностей, так как они приносят вред и поощряют брак в работе». Был, как он писал, свидетелем возмутительного случая: двигатель по сути упал на землю из-за низкого качества сварки, но инженер по гарантии невозмутимо отвечал, что это произошло в результате неправильной эксплуатации. Между тем в автоцентре Тольятти подтвердили, что это заводской дефект. Надоело платить деньги за брак завода и стоять в очередях автосервиса, заключал автор, и просил принять автомобиль для доработки или вернуть деньги, а лучше – выделить другой, более надежный и безопасный ВАЗ-2104⁴⁹⁹.

Житель Днепропетровска Л.Я. Дрейцер писал В.И. Исакову, что получил не радость, а массу огорчений в связи приобретением ВАЗ-2108 и гарантийным обслуживанием на СТО, что вместо надежного автомобиля он приобрел брак, изготовленный с циничностью (подчеркнул автор), ибо некоторые неисправности могли стоить ему жизни... Механизм рулевого управления был прикреплен к кузову только одним хомутом вместо двух, на шпильках крепления даже не было резьбы. В течение месяца эксплуатации были выявлены другие недостатки, часть которых автор устранил сам: перекосы при сборке, не работающие стеклоочистители, освещение номерного знака, соединение разъема под обшивкой потолка, течь в заднем правом амортизаторе, перебои в коммутаторе электронного зажигания, дыру в нише запасного колеса, ослабленные болты и гайки подвески, сорванную резьбу, вздутие мастики на днище или ее отсутствие и т.д. «Пластмассовые декоративные накладки, – писал автор, – дребезжат и отпадают в движении, защелки на них сломаны, ручки дверей работают с трудом, при движении – скрип и шум. Но главная неисправность – исчезновение задней передачи, причем за много километров от дома... Безобразий столько, что можно бы долго писать, если бы была надежда, но ее нет. Уплатив за машину более 8 тыс. руб., не езжу... Хотелось бы знать, до каких пор за брак Вашего завода будет расплачиваться потребитель здоровьем, деньгами и временем?»⁵⁰⁰. Разумеется, не все произведенные машины АвтоВАЗа были столь низкого качества. Приведенные примеры были, наверное, скорее исключительными, но, тем не менее, свидетельствующими о «слабостях» производственного процесса на ВАЗе.

Не совсем были довольны новой моделью в социалистических странах. В марте 1988 г. ЦК КПСС направил в Минавтопром отклики венгерской печати на качество советских автомобилей и состояние технического обслуживания. ВАЗ-2108, получивший экспортное наименование «Самара», встретил неоднозначное отношение. Вообще с названием вазовских автомобилей за границей не везло. По-венгерски «Самара» означает «ваш осел». «Ну и упрямый же ваш осел!» – издевались над ее владельцами венгры. Впрочем, министр автомобильной промышленности ВНР дал «Самаре» высокую оценку. Тем не менее, венгерский институт контроля за качеством выявил на машине значительные дефекты подвески, недостаточную устойчивость на мокрых дорогах, отслаивание лакокрасочного покрытия, нарушения герметичности кузова, непропорциональное расположение руля, педалей и сиденья водителей, другие недостатки. В розничную торговлю страны не поступило к тому времени ни одной запчаст⁵⁰¹.

Ухудшение качества автомобилей прослеживается по официальным данным завода. Если в 1970-е гг. уровень дефектов на тысячу автомобилей составлял 5,5, к 1987 г. он возрос до 16,4⁵⁰², т.е. в 3 раза. За 1986 г. потери от брака составили 0,42% к себестоимости автомобиля против 0,35% в 1985 г. Не были обеспечены поставки по номенклатуре почти на 4 млн. руб., брак увеличился на 28,6%⁵⁰³.

В 1989 г. дирекция по качеству обобщила данные дефектов выпущенных ВАЗом автомобилей. Был составлен список выявленных на испытаниях дефектов с распределением по участкам производства. Стоимость бракованной продукции составила 7 млн. руб. (0,33% к себестоимости). Наибольшие потери от брака пришлись на металлургическое производство – 5 180 тыс. руб., на прессовое – 605 тыс., МСП – 905 тыс., в СКП – 361 тыс. Доля продукции со Знаком качества снизилась до 6,7%. На 733 168 произведенных машин было принято заводом 117 842 рекламации (12,1%), в 92 582 случаев их виновниками признавались смежники. Наименьший уровень рекламаций дали модели 2104, 2105, 2107 (4-6%). По самой массовой машине – ВАЗ-2106 – рекламаций было принято 14,1%, по «восьмерке» – 35%, по «девятке» – 33%. Всего было устранено по гарантии 421 770 дефектов. На каждую тысячу автомобилей устраненные по гарантии дефекты составили: по узлам и агрегатам МСП – 10,7%, по комплектующим – 38%, в том числе поставленным «АвтоЛадой» – 11,9%, ДААЗом – 5,7%, СААЗом – 2,3%, БелЗАНом – 0,5%, всего по объединению – 52,8%. Далее по цепочке перечислялись дефектные изделия заводов-поставщиков: стартер, аккумулятор, распределитель зажигания, генератор, лампы галогенные, амортизатор, замки и ручки дверей, карбюратор, регулятор напряжения, стеклоподъемник, поворотный и аварийный сигнал. По моделям 2108 и 2109 дефекты

поставщиков были намного выше. На гарантийный ремонт было затрачено 8 563 тыс. руб., в среднем – 11,7 руб. на автомобиль⁵⁰⁴.

Между тем по отчетам общая картина развития производства на АвтоВАЗе в годы «ускорения» и «перестройки» продолжала выглядеть не так уж и плохо, хотя и по ним можно проследить признаки приближающегося расстройтва. В годовом отчете за 1988 г. также говорилось об успешном выполнении плана. Автомобилей было собрано 731 455, в том числе 3455 – сверх плана и 1350 на Всесоюзном Ленинском субботнике, 500 машин направлено в фонд помощи жителям Армении, пострадавшим от землетрясения, 750 – в честь XIX партийной конференции. Поставки по договорам были обеспечены на 100%. Обновление продукции составило 13,7%. Продукция мирового технического уровня достигла 43,7%. Платных услуг населению оказано на 267 млн. руб. Товаров массового спроса произведено на 24,3 млн. руб., в том числе из отходов производства на 9,5 млн. руб. Среди них – 30 новых наименований, в том числе багажники универсальные, комплекты бытовых кранов, рамы, люки для дачных участков и т.п. Снижение уровня дефектности на 1000 автомобилей составило 1,9%. По новой технике и организации производства по научно-техническим программам ГКНТ, ОКР министерства и комплексным программам объединение разрабатывало 138 тем. Была закончена опытная сборка автомобилей ВАЗ-1111 «Ока», утвержден генеральный план автозавода в Елабуге, который предназначался для выпуска этих машин. Произведено 100 штук ВАЗ-21083-02 с микропроцессорной системой управления. Затраты на НИОКР составили 27,8 млн. руб. Среди разрабатываемых тем: техническая документация на разработку моделей 2110, 2111, 2112 и их модификаций. Опытные образцы модели 2109 и ее модификаций проходят испытания. Изготовлены первые образцы модели 2110. Модели 2105, 2107, 2104 совершенствуются. Создана новая концепция модели 2123. Изготовлены опытные образцы ВАЗ-2105 с дизельным двигателем. Составлена документация на электромобиль ВАЗ-2302. Соотношение между приростом производительности и ростом заработной платы с начала пятилетки составило по объединению 0,92, а по ВАЗУ – 0,8. Хозрасчетом было охвачено 7 производств, 13 управлений, на новые условия хозяйствования переведены 68 цехов и 45 участков: в 1,5 раза больше, чем в 1987 г. На хозрасчет и бригадный подряд переведено 579 бригад с численностью 24 876 чел. (рост 138%). Всего на новые условия хозяйствования переведено 41 989 человек (рост 139%), достигнув 56,4% от числа работников. Трудоемкость автомобиля снижена на 1,3%, и несколько больше – по изготовлению станков и нестандартного оборудования, инструмента и оснастки⁵⁰⁵.

Отчеты за последующие годы были уже не столь позитивными. Для данной главы особый интерес представляют данные за 1989 г. В этом году было собрано 733 168 автомобилей. По товарной продукции ВАЗ выполнил государственный план-заказ на 104,7%, объединение – на 103,8%. Было начато серийное производство ВАЗ-21083, ВАЗ-21093, по «Оке» было изготовлено 1 973 позиции оснастки, собрано 530 автомобилей в обычном исполнении и 100 – в инвалидном. Но не выполненным оказался план по станкостроению: недодано 112 промышленных роботов. Наблюдалось снижение производительности труда по отношению к плановой. Отмечалось, что впервые за много лет имело место превышение штрафов уплаченных над полученными: соответственно 4,2 млн. руб. и 3,7 млн. руб.⁵⁰⁶.

По отчету по основной хозяйственной деятельности АвтоВАЗу на 1989 г. был дан план производства товаров народного потребления на сумму 7 млрд. 414 млн. руб. План был принят объединением из расчета 7 млрд. 167 млн. по номенклатуре госзаказа и 247 млн. сверх нее. К сентябрю 1989 г. АвтоВАЗ заключил договора на поставки товаров народного потребления на сумму 7,1 млрд. (82%), причем, если на внутреннем рынке почти 100% (3,7 млрд. руб.), то на внешнем – 67% (2,7 млрд. руб.). Хуже обстояло дело по запчастям – на внутреннем рынке – 41,2% (467 млн. руб.), на экспорт – 51,4% (174 млн. руб.). По остальным товарам массового спроса – 54,6% (11,6 млн. руб.). Существенно был обновлен выпуск последних, приобретших «садово-огородное направление»: металлические ворота, гаражи, двери дачных домиков, печи для бань, парники, емкости для воды и т.д. Одновременно предпринимались попытки наладить производство кухонных комбайнов, мебельных комплектов, сварочного оборудования⁵⁰⁷.

Отчет по рентабельности показал, что при прибыли в 647 млн. руб. и стоимости основных фондов и оборотных средств в 3 млрд. 528 млн. 540 тыс. руб. средний уровень рентабельности составил 18,6%, на внутреннем рынке – 16,8%, на внешнем – 24,3%. Себестоимость одной машины составила 2547 руб., оптовая цена – 3096 руб. Наиболее рентабельным было производство ВАЗ-21063: себестоимость 2162 руб., оптовая цена 2548 руб., рентабельность – 17,9%. Для ВАЗ-2107 соответствующие цифры были: 2441, 2870, 17,6%, для ВАЗ-2104 2345, 2714, 15,7%. По новым моделям ВАЗ-2108 себестоимость составляла 2809 руб., оптовая цена – 3195 руб., рентабельность 14,7%, по ВАЗ-2109 – 2902 руб., 3329 руб., 14,7%. Нерентабельным было производство «Оки» (-36,7%), себестоимость производства которой составляла 2559 руб., запчастей (-3,0%), особенно на внутренний рынок (-4,6%), других товаров народного по-

ребления. По договорным ценам было реализовано продукции на 8,1 млн. руб., а рентабельность в этом случае составила 210%⁵⁰⁸.

Товарная продукция АвтоВАЗа в оптовых ценах составила 2 854 млн. руб. По отчету о себестоимости продукции (материалозатраты, стоимость продукции со стороны, заработная плата, транспортные расходы, амортизация, брак, незавершенное производство) выходило ее возрастание с 83,10 коп. на рубль товарной продукции в 1988 г. до 84,28 коп. в 1989 г. Увеличение затрат по себестоимости оправдывалось включением в состав объединения завода «Сызрансельмаш» с низкими производственными показателями, увеличением цен на комплектующие заводами-поставщиками. Отмечался рост непроизводственных расходов (ведомственная и пожарная охрана, общепит, содержание специалистов за рубежом и иностранных специалистов на заводе, культмассовая работа, расходы на прачечные и химчистки, типографские и почтовые, информационные услуги, на подготовку кадров, командировочные, подъемные и т.д.).

Отчетность по труду свидетельствовала, что нормативно-чистая продукция (НЧП) составила 2 588 645 тыс. руб. Производительность труда или выработка на 1 работника (НЧП/ППП) – 29096 руб. Средняя зарплата ППП – 270 руб. в месяц⁵⁰⁹, выше, чем в среднем по стране.

По данным проверки, проведенной народным контролем, были выявлены запасы оборудования, не устанавливаемого с 1981–84 гг. Отмечался значительный удельный вес ручного труда (по объединению – 26,7%, по ВАЗу – 25,1%). Особенно высокой была его доля на складах комплектующих – 47%. Отмечались повреждение деталей и то, что установленные для учета ЭВМ бездействуют. Указывалось также на недостаток платных услуг, оказываемых населению, особенно плохо – садоводам и огородникам⁵¹⁰.

Материалы завода свидетельствуют, что централизованное планирование вызывало все больше конфликтов и столкновений с министерством Пугина. Так, по заданиям Минавтосельхозмаша на 1990 г. АвтоВАЗ должен был произвести товаров народного потребления на сумму 8 млрд. руб., руководство объединения соглашалось только на 7,3 млрд. руб., в том числе для продажи населению – 4,2 млрд. руб. Задания министерства на обновление продукции в 14% АвтоВАЗ снижал до 8,2%. Удельный вес продукции мирового качества вместо 80% АвтоВАЗ, опираясь на свои данные о том, что она составляет только 45%, снижал его до 42,2%. Производство перерабатывающего оборудования для АПК вместо 2,4 млн. руб. – до 0,18 млн руб. Впрочем, подобные «торги», в сущности, мало что меняли в планово-директивной системе. Заметно лишь стремление «спустить на землю» чиновников из министерства.

В 1990 г. АвтоВАЗ выпустил 734 619 автомобилей, а в 1991 с главного конвейера сошло уже только 681 475 автомобилей; поставка на экспорт снизилась против 1990 г. на 9 889 машин. Некомплектная сборка составила 150 тыс. машин. Производительность труда снизилась по сравнению с 1990 г. на 8,8%, тогда как заработная плата вазовцев значительно выросла (по некоторым профессиям – в 3,7 раза)⁵¹¹. Только в апреле 1991 г. простои главного конвейера составили 40 часов, 4 тыс. машин сошли с конвейеров некомплектными⁵¹².

Практика работы завода в период «ускорения» и «перестройки» показала, что стабильность и гарантированность фондов, как было намечено, не обеспечивалась, регулирование их, чтобы сохранить производственные темпы, приходилось решать путем переброски средств, предназначенных на одни цели, на другие задачи, причем чрезвычайными мерами. Рассогласованность на различных участках производства усилилась, а следом за ней – авралы, штурмовщина. Как писал в заметке «Остановить бы это колесо!» в газете «Волжский автостроитель» бригадир наладчиков Ю.Н. Шмыгин, 20 лет работавший на производстве, «не помню ни одного месяца без штурмовщины. Отставание от графика начинается уже с планирования, а к концу месяца только успевай, крутись. Приходится дневать и ночевать в цехе... Наблюдаю и не вижу выхода из тупика.... За время работы бывал на других предприятиях: везде одно и то же»⁵¹³.

Критике подвергался «котловой метод» хозрасчета, который был, по отзывам, «только наверху: надо довести все выкладки до каждого рабочего, чтобы он знал, сколько заработает, включая добавки»⁵¹⁴. Бригады перестали подписывать договоры о переводе на хозрасчет, так как, по их мнению, они поощряли уравниловку.

Завод продолжал заниматься не только автомобилями, производством запчастей и «товаров народного потребления». Вплоть до конца советского строя ВАЗ вынужден был оказывать помощь селу. Об одном любопытном факте этой помощи вспоминал бывший директор МСП А.И. Гречухин: «Строили гаражи для комбайнов в подшефном колхозе. Не было разрешения на это. А все равно металл везли, строили... Дело в том, что помогали, ремонтировали комбайны... А их потом разворовывали. К лету хоть заново собирай. Поэтому понадобились закрытые на ключ ангары». Посылка на сельхозработы всегда была трудным делом: производственную программу, писал Гречухин, никто не отменяет: «Делать надо. Только что гайками в меня не кидают»⁵¹⁵. С переходом завода на хозяйственный расчет в начале 1988 г. было принято решение оказывать помощь селу на договорной основе, т.е. предполагалось, что совхозы и колхозы обязаны будут возмещать убытки, которые завод будет нести в связи с отвлечением рабо-

чих⁵¹⁶. Первый такой договор был заключен на прессовом производстве с колхозом «Правда» Кошкинского района. Колхоз обязывался «целевым назначением» откармливать поголовье крупного рогатого скота для прессовщиков, а вазовцы – оказывать помощь в сельскохозяйственных работах⁵¹⁷. Статьи о «картофельной страде», «многострадальных огурцах», «плачущих помидорах», о том, что в «Хрящевском без перемен» и т.д. регулярно появлялись в заводской и городской печати. В начале 1990 г. сообщалось, что под лозунгом «Готовь сани летом» более 100 механизаторов ВАЗа в зимний период были направлены в совхозы Кошкинского района для оказания шефской помощи в ремонте 200 тракторов, сеялок, плугов⁵¹⁸. По данным отчетности, отвлечение на сельскохозяйственные работы за 1989 г. составило 175 тыс. человеко-дней или 6% времени, неотработанного на производстве⁵¹⁹.

Возрастание продовольственных затруднений заставляло завод расширять свое подсобное хозяйство. По данным, представленным в министерство, на 1 января 1986 г. оно насчитывало 5174 га сельскохозяйственных угодий, 3949 – пашни, 3 теплицы закрытого типа. Подсобное хозяйство откармливало свиней – 4307 голов, коров – 69, поставляло в КОП 4993 ц мяса в живом весе, производило овощи закрытого грунта – 2801 ц. Имелось 329 пчелиных семей. Всего подсобное хозяйство давало продукции на 1187 тыс. руб., однако убытки от его ведения составили 555 тыс. руб.⁵²⁰ Несвойственные заводу функции сказывались и на состоянии такого хозяйства. В справке, представленной дирекции, о подготовке КОП ВАЗа к закладке и хранению овощей урожая 1986 г. говорилось, что побелка помещений не произведена, дезинфекция тоже, ремонт электрооборудования только ведется, ремонт погрузчиков не закончен, водители не оформлены, нет ответственных за приемку продукции, вентиляционных каналов отремонтировано только 30%. Павильоны для тары не оборудованы и оборудоваться не будут, нет мешков, в одном корпусе не отремонтирована кровля, пожарная сигнализация отсутствует и т.п.⁵²¹ Ясно, что с подобным хранением большие потери продукции были обеспечены.

За годы своего существования АвтоВАЗ «оброс» солидным транспортным хозяйством, которое включало автомобильное управление, управление автодорог, транспортные цеха главного энергетика и корпуса вспомогательных цехов, технологического оборудования, строительного управления по озеленению. В составе хозяйства в 1986 г. было автомобилей – 2829, тракторов, дорожно-строительных машин – 454, тепловозов – 10, вагонов – 160, теплоходов и речных судов – 16, железнодорожных путей – 37,7 км, автодорог – 579,7 км. Водный транспорт завода перевез 120 тыс. работников к местам отдыха и

102 тыс. шин⁵²². Однако, судя по жалобам, транспортное хозяйство завода работало так же, как и остальные производственные участки.

Представленные цифры свидетельствуют, насколько сложными были производственные проблемы завода и как нелегко было им управлять. Под влиянием расширяющейся «гласности» стала разворачиваться критика производства, звучали нотки недоверия к официальным отчетам, соображения по улучшению экономики завода и не только его. В этой непростой обстановке в конце 1988 г. состоялись торжественные проводы на пенсию (по собственному желанию) генерального директора АвтоВАЗа В.И. Исакова. Было сказано немало теплых слов в его адрес, свидетельствующих о том, что период его директорства оставил в целом благоприятное впечатление. Согласно положению о порядке замещения должностей руководителей и специалистов в ПО «АвтоВАЗ» на основе выборов и конкурсов, были объявлены выборы нового генерального директора. Кандидатами были названы В.В. Каданников, Н.В. Ляченков, А.В. Николаев – все руководители завода, вышедшие из «поляковской команды». 20 декабря 1988 г. конференция трудового коллектива АвтоВАЗа большинством голосов избрала генеральным директором В.В. Каданникова.

На долю Каданникова сразу же выпало немало неотложных дел и испытаний, и он показал себя в этих условиях осторожным и гибким политиком. Первым делом нужно было преодолеть постепенно разгорающийся конфликт между администрацией и Советом трудового коллектива (СТК ВАЗа). Каданников, как свидетельствуют его последующие высказывания, считал, что каждый должен заниматься своим делом. Первый глава СТК завода появился еще в 1985 г. Им был избран Герой Социалистического Труда наладчик С.В. Клейменов. Здесь завод также выступил одним из провозвестников «перестройки», а практика выдвижения передовых рабочих, которые, по мысли руководства страны, могли бы ее возглавить, стала обычной нормой. Поначалу предполагалось, что СТК займется в основном решением социальных вопросов, как и избираемые на конкурсной основе женсоветы, но, по мере того как кампания по избранию СТК разгоралась все шире и шире, они стали вторгаться в производственные проблемы, особенно когда председателем СТК АвтоВАЗа был избран И.А. Барышников.

В мае 1989 г. на заседании СТК был заслушан отчет А.И. Ясинского о работе объединения за 1988 г. Ясинский докладывал, что план в целом выполняется, завод только отстает по социальному развитию – 90% выполнения. Отмечал быстрое нарастание капитала, которое рассматривал как недостаток, так как увеличивалась амортизация. Материалоемкость, говорил он, не снижается и нет экономии ресурсов. Прибыль завода увеличилась на 187 млн. руб., снизился объем

оборотных средств по объединению, но на ВАЗе он возрос на 36 млн. руб. Кредиты, отпущенные под оборотные средства, остались на прежнем уровне – 244 млн. руб. В целом у завода, отмечал Ясинский, устойчивое финансовое положение. Фонды экономического стимулирования объединения выросли с 33 до 74 млн. руб. В то же время, указывал он, что без 250 млн. руб. в валюте заводу десятую модель не освоить. Отмечал рост долгостроев. Объем незавершенного строительства к общему объему капитальных вложений составил в 1988 г. – 79,7%, в 1989 г. – 96,7%. Говорил о бесхозяйственности и о том, что брак, хищения и штрафы составляют 25 млн. руб. каждый год. Указывал на неудержимый рост зарплаты и рост управленческого персонала, который хотели сократить на 5-6%, но после «сокращения» все осталось по-прежнему. Директор СКП Н.В. Ляченков, выступая в прениях, охарактеризовал положение на заводе как кризисное, говорил о том, что пути развития производства не проработаны, что коммерческие службы завода действуют от него изолированно. Модель «Ока» для завода, говорил он, убыточна и предлагал снять ее с производства. Сокращение, говорил он, надо производить не по разрядке. Гражданскому строительству надо отдать приоритет, а те средства, которые под него заложены, неэффективны⁵²³.

В ноябре 1989 г. на отчетной профсоюзной конференции также прозвучало немало критики в адрес производства. Отмечалась недостаточная обоснованность норм выработки и материальных затрат при переходе на хозрасчет. Нормы, говорили делегаты, сложились в период действия затратного механизма, когда они выполняли функцию выбивания ресурсов. Указывалось на рост бракованной продукции. И это – при наличии целой армии контролеров, функциональных и линейных специалистов. Отмечалось, что 132 детали моделей 2108 и 2109 делаются по временным вариантам. В ответ на претензии находили десятки объективных причин. Комиссия по контролю качества не создала перелома. В условиях хронического товарного голода, говорили делегаты, надо наращивать выпуск товаров народного потребления, а ВАЗ делает для этого непростительно мало, а ведь только за счет их наращивания можно увеличить необлагаемый налогом рост фонда заработной платы⁵²⁴.

Новый генеральный директор объединения В.В. Каданников, выдвинутый почти сразу кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР, выступая перед жителями Автозаводского района и касаясь производственных проблем, отмечал растущие диспропорции. Необходима, говорил он, новая комплексная программа, а препятствием для ее разработки, указывал он, являются ведомства. Цели порою выдвигаются прекрасные, а методы их достижения – плохие. Без-

дельников устраивает одно, хорошо работающих – другое. Он призвал смотреть на экономику, которая зачастую дает не то, что нужно, через призму интересов человека. Защищать интересы коллектива, отмечал он, призван СТК, и главное в его работе – воспитание чувства собственного достоинства. В следующей пятилетке, говорил Каданников, нам предстоит освоить 11-ю и 12-ю модели. Но, указывал он, необходимо изменить плановые нормативные показатели, иначе отстанем, стимулов для освоения не будет. Нужно учитывать мировой рынок. Уйти с него мы не можем – отстанем, потеряем качество, стимул к движению. Специализация идет по всему миру. Мы не можем иметь все оборудование: слишком накладно. Не будет и валюты. У нас нет валютной самокупаемости. Все отдаем, а потом получаем централизованно. Мы же считаем, что сами должны определять и покупать то, что нам нужно. Но ни-ни! Получаем только на текущие нужды без какой-либо перспективы, латаем дыры. Было от нас такое предложение, но застопорилось в министерстве. Нужны ли министерства вообще? Пусть предприятия сами создают свои объединения, хотя бы для определения общей технической политики. Наше министерство стало теперь объединенным – Минавтосельхозмашем, но методы работы – прежние⁵²⁵.

Критика политики министерства была развернута на страницах заводской печати. Поводом послужил рейд газеты «Социалистическая индустрия» по автомобильным заводам страны, отразивший довольно печальную картину. В статье «Автомобиль сегодня, а завтра?» отмечалась близорукость руководства автопромом со стороны нового министра Н.А. Пугина (бывшего директора ГАЗа), который давал установки не на перспективу, а на увеличение готовой продукции, которая была низкого качества из-за плохой организации дела. Ничего, мол, не делается конкретно, только расхожие лозунги, по форме как будто новации, а на деле все то же, что было раньше. Отмечались несостоятельность отечественной химии, бедственное состояние с автомобильной электроникой, делался вывод, что *при действующей системе производства хороший автомобиль не сделать*⁵²⁶.

В статье «Госмонополия уводит от конкуренции» отмечалось, что 10 лет совокупное производство легковых автомобилей в стране буксует на отметке 1,3 млн. машин в год. Размер акциза (налог с оборота) составляет от 5 до 9 млрд. руб. Этих денег, отмечалось в статье, с лихвой хватило бы автозаводам на их развитие. Если в середине 1970-х гг. каждая малолитражка ВАЗа обеспечивалась запчастями на 42 руб. в год, в начале 80-х гг. на 36 руб., то сейчас на 26 руб., а по остальным заводам положение еще хуже. За границей обеспечение машинами 600 штук, у нас – около 50 на тысячу жителей. «Отечественный автопром по международным меркам – середнячок»⁵²⁷.

В этих сложных условиях наблюдался постепенный рост новых экономических отношений. В 1988 г. для усиления элементов хозрасчета в объединении создавался собственный банк – «АвтоВАЗбанк», финансово-расчетный центр (ФРЦ) с открытием счетов для каждого подразделения. Избранный председателем правления «АвтоВАЗбанка» бывший начальник финансового управления АвтоВАЗа П.А. Нахманович на очередной экономической конференции объединения выступил с докладом «О перестройке финансово-кредитного механизма в объединении «АвтоВАЗ». На баланс «АвтоВАЗбанка» передавались денежные средства, проездные билеты, спецталоны на молоко, марки госпошлины, центральная общезаводская касса, а также кассы производств на условиях аренды в связи с передачей кассово-инкассационного обслуживания работников.

Уже в 1987 г. на ВАЗе было организовано 23 кооператива, по объединению еще 30, в том числе в системе АвтоВАЗтехобслуживания – 29 и один – на Серпуховском заводе. Оборот первых кооперативов составлял всего несколько десятков тысяч рублей, не хватало помещений, средств. Кооперативы создавались для ремонта квартир, продажи «экзотических» товаров и услуг, например, аквариумов, кактусов («Экзотика»), создания детских интерьеров («Колобок»), строительства дачных домиков («Строитель»), организации свадеб («Раздолье»), видеосалонов («Алые паруса»), ремонта авто («Лада») и т.д.⁵²⁸ В 1988 г. кооперативы дали продукции и оказали услуг всего на 141 тыс. руб. В 1989 г. появился документ, регламентирующий установление договорных отношений с кооперативами⁵²⁹. В этом году кооперативы дали продукции уже на 1,06 млн. руб. По состоянию на март 1991 г. при ВАЗе действовало уже 70 кооперативов, из них 16 – строительно-ремонтного профиля, 18 – по оказанию автоуслуг, 20 – бытовых услуг, 5 – хозяйственно-ремонтных. За 1990 г. ими было реализовано населению продукции на 9,1 млн. руб.⁵³⁰

Весной 1989 г. в Куйбышеве прошел первый аукцион по товарам производственно-технического назначения. В аукционе принял участие и Волжский автозавод, который выставил пять автомобилей ВАЗ-21061. Были проданы четыре автомобиля за 26 тыс., один – за 21 тыс. руб.⁵³¹ В 1990 г. стоимость автомобиля «Жигули» на внутреннем «черном» рынке достигла 30-35 тыс. руб. в провинции, в Москве – до 40 тыс. руб.⁵³² За 1990 г. из 15,4% продукции, изготовленной дополнительно к госзаказу, было реализовано на коммерческой основе 3,5 тыс. машин. Специально для продажи по договорным ценам собрано 2822 модернизированных автомобиля ВАЗ-21065.

В конце 1990 г. было принято решение ликвидировать сложную и громоздкую государственную систему «АвтоВАЗтехобслуживания», 13 предприятий ко-

торой были убыточными, и вместо него образовать акционерное общество «Лада-Сервис», которое начало действовать в июне 1991 г.⁵³³

Однако все эти мероприятия не могли еще существенно повлиять на экономику АвтоВАЗа, да и отношение к ним на заводе не было однозначным. Инициативу по изменению экономических отношений взял на себя СТК АвтоВАЗа, создавший комиссию по собственности. Летом 1990 г. был организован «круглый стол» с участием председателей СТК заводов-смежников с обсуждением перспектив развития завода и объединения в условиях рыночной экономики. В работе приняли участие В.В. Каданников, А.И. Ясинский⁵³⁴. В октябре 1990 г. СТК ВАЗа принял решение об объявлении завода и его продукции собственностью трудового коллектива. Против этого решения и направления его в адрес Верховного Совета России и правительства СССР выступили три члена СТК – А.И. Ясинский, Б.А. Крупенков и С.М. Лычагин⁵³⁵. В декабре того же года после встречи представителей СТК ВАЗа с председателем российского правительства И.С. Силаевым было издано распоряжение о преобразовании производственного объединения «АвтоВАЗ» в акционерное общество, собственниками которого должны были стать, в первую очередь, работники АвтоВАЗа⁵³⁶. Необходимо было, однако, согласовать столь важное решение с правительством СССР, что было не просто, учитывая роль предприятия в экономике страны и противостояние союзного и российского руководства. Стоимость материальных ресурсов ВАЗа составляла на тот момент 5 млрд. 350 млн. руб., а весь баланс – 6 млрд. 625 млн. руб. Решение вопроса касалось и судьбы 129 тыс. человек, работавших на заводе⁵³⁷. Весна и лето 1991 г. прошли под знаком переговоров с правительством СССР⁵³⁸. ВАЗ последовательно брал курс на приватизацию.

4. Изменения в трудовом коллективе АвтоВАЗа

Рассказывая о производстве, нельзя было не заметить, что многие проблемы завода упирались в состояние трудовых отношений и повседневную жизнь населения Тольятти, прежде всего Автозаводского района, где проживало большинство работников предприятия и их семей. Снижение темпов роста производительности труда, прибыльности и рентабельности сопровождалось постоянным увеличением численности работников, способствуя быстрому росту городского населения. К 1 января 1990 г. численность работающих на ВАЗе достигла цифры 128 900 человек, из них 97 500 составлял промышленно-производственный персонал (ППП), остальные были заняты в непромышленной сфере. В целом по объединению число занятых за счет включения в него новых заводов-филиалов составило 238 300 человек⁵³⁹.

Сами по себе цифры роста занятых свидетельствовали об экстенсивном использовании трудовых ресурсов. Периодически проводимые кампании по сокращению штатов не давали эффекта, во-первых, потому что по законодательству администрация должна была обеспечить сокращенному новое рабочее место, которое всегда находилось в многочисленных подразделениях и службах предприятия, во-вторых, сокращенные, если они рассматривали свое увольнение несправедливым, обращались во все инстанции: в профсоюз, в народный суд, вплоть до ЦК КПСС, чтобы добиться отмены несправедливого, по их мнению, увольнения⁵⁴⁰, в третьих, законодательство и профсоюз «стояли на стороне трудящихся». Таким образом, уволить излишних или нерадивых работников было не так просто. Да и по-настоящему в сокращении численности занятых никто не был заинтересован в силу особенностей советской экономики. Администрацию устраивало большое количество рабочей силы, за счет которой можно было решать производственные проблемы, перебрасывать работников одних участков на другие, без ущерба направлять людей на сельскохозяйственные работы и т.д. Весьма своеобразно на этом фоне выглядела проблема так называемого «кадрового голода»: резерв неквалифицированных при недостатке квалифицированных кадров – феномен, присущий всей советской системе. Насколько осознавало эту проблему руководство ВАЗа? С одной стороны, материалы завода говорят, что оно старалось обеспечить своим работникам профессиональный рост (к сожалению, в начале 1980-е гг. эта работа была ослаблена). С другой стороны, оно постоянно боролось против текучести и за привлечение новых кадров.

В начале 1980-х гг. руководство ВАЗа обратилось в Минавтопром с просьбой принять меры, чтобы обеспечить прием 2 тыс. рабочих из армии по оргнабору, обещая «место в благоустроенном общежитии, работу по специальности или возможность приобрести профессию, единовременные выплаты»⁵⁴¹. В 1982 г., следуя примеру ЗИЛа и согласовав вопрос с КГБ, дирекция обратилась в управление кадров и учебных заведений Минавтопрома с просьбой поддержать обращение в Госкомтруд о направлении на ВАЗ 700 юношей-вьетнамцев на работу в качестве слесарей-сборщиков, сварщиков, операторов автоматических линий⁵⁴². В следующем году началась «высадка вьетнамского десанта». Прибыло на завод 606 вьетнамцев, в 1984 г. еще 209. В 1988 дирекция снова обратилась в министерство с просьбой дополнительного направления вьетнамских граждан на ВАЗ⁵⁴³. Этот «десант» принес заводу больше хлопот (на размещение, обучение, повседневную работу с ними и т.д.), чем выгоды. К концу советского периода расходы на их содержание выросли вдвое.

К числу знаменательных явлений 1980-х гг. относится сокращение текучести, отчетливо видимое по данным о сменяемости, приеме и увольнениях (см. табл.):

Таблица 10

Прием, увольнения, сменяемость ППР на ВАЗе в 1980-е гг.⁵⁴⁴

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Принято ППР	10107	10229	12055	10918	8640	8808	8953	9325	9736
в том числе до 25 лет, %	71	67,6	66,6	66,8	67,1	67,3	67,4	71,1	75,9
Уволено ППР	9307	9379	9047	9284	9061	8450	7977	8069	8717
в том числе до 25 лет, %	49,9	47,5	47,4	49,0	50,6	49,6	51,2	55,9	56,0
Сменяемость ППР, %	13	13	12,3	12,1	11,7	10,9	10,3	10,7	11,4
Текучесть ППР, %	10	9,8	9,3	8,2	7,6	6,7	5,7	5,9	6,1
Общая текучесть на ВАЗе, %	11,2	10,9	10,3	9,3	8,8	7,9	6,7	6,9	7,2

Приведенные данные наводят на некоторые размышления. Во-первых, по разнице между сменяемостью и текучестью можно судить о степени закрепления новых кадров на производстве. Во-вторых, сокращение текучести было связано с известным постарением коллектива. С возрастом работники получали квартиры, садовые участки от завода, «обрастали» хозяйством и поэтому становились не склонными менять место работы. В-третьих, наиболее подвижной «текучей» частью (до 40%) продолжала оставаться молодежь до 25 лет, большая часть которой жила в общежитиях (до 90% не имеющих семьи). Нельзя не обратить внимания на то, что к концу советского времени «оборот рабочей силы» за счет молодежи стал увеличиваться.

Таблица, составленная по материалам завода, дает картину увольнений рабочих и их причин во второй половине 1980-х гг. в сравнении с средними показателями за предшествующие пятилетки:

**Увольнения рабочих на Волжском автомобильном заводе
и их причины⁵⁴⁵**

	1971-75 в среднем за год	1976-80 в среднем за год	1981-85 в среднем за год	1986	1987	1988	1989
Списочный состав ППР				96010	97580	96601	96669
Уволено с завода,	8018	10596	12446	10775	11042	11548	11961
В том числе по причине:							
неудовлетворенности работой	1081	1630	1212	873	670	624	825
зарплатой	760	817	1591	1086	550	690	1089
жильем	299	350	256	309	439	315	309
систематического невыполнения обязанностей	6	4	80	56	6	6	6
за прогул	263	410	1190	715	639	671	638
за пьянство на работе	–	–	77	66	50	34	14
за хищения	–	–	–	11	20	18	4
за утрату доверия	–	1	12	10	9	4	2
по другим причинам	4281	4501	5303	4465	4138	4316	4098
В том числе:							
призыв в СА	473	783	1078	1346	1361	1692	1770
смерть	101	131	187	152	141	159	186
инвалидность	73	148	235	324	343	336	355
уход на пенсию	18	122	426	646	855	831	646
на учебу	222	491	253	283	299	373	472
по общественным призывам	–	608	236	349	297	185	198
отправлено в АТП	3	2	4	20	61	76	39

Данные свидетельствуют, что наибольшее число увольнений пришлось на первую половину 1980-х гг. Конечно, уволившись не всегда указывали истинную причину своего ухода. Так, согласно отчетности по труду за 1989 г. 47% составляли «увволившиеся по собственному желанию» без указания причины⁵⁴⁶. Тем не менее бросается в глаза, что все же главными поводами увольнений была недовольность оплатой и условиями труда, жилищные проблемы. Во второй половине 1980-х гг. заметно растет число призванных в Советскую Армию (очевидно в связи с нарастанием трудностей призыва молодежи в стране и их преодоления за счет предприятий), уходов на пенсию. Что касается увольнений за нарушения трудовой дисциплины, то они на протяжении всей советской истории были незначительными, хотя в приведенных данных можно увидеть следы проведения «антиалкогольной кампании».

Чтобы лучше понять проблемы трудового коллектива, необходимо приоткрыть к изменениям, которые в нем произошли по сравнению с началом истории завода (ср. главу первую). По данным годовой отчетности по труду за 1989 г. среднегодовая численность работников ВАЗа (исключая вьетнамцев) составила 118 274 человека (в 1988 г. – 116 273). Наиболее быстрыми темпами, как и раньше, росла в 1980-е гг. доля занятых в непромышленной сфере. За 20 лет истории завода она сильно разрослась, и примерно четвертая часть работников завода была занята в КОП, УДУ, управлении транспорта, ремонтных службах и т.д. Из 100 тыс. рабочих 58,6% составляли мужчины, 41,4% – женщины. Изменились по сравнению с периодом строительства и пуска завода показатели возраста и стажа: в возрасте до 25 лет было 16% рабочих, 26–30 лет – 16,4%, 31–40 лет – 36%, 41–50 лет – 21,3%, 51–60 лет – 10% и работающих пенсионеров было 0,7%. Средний возраст рабочих был равен 36 годам. Трудившихся со времени пуска завода (1966–70 гг.) насчитывали 7,5%, с 1971–75 гг. – 23,4%, 1976–80 гг. – 18,5%. Таким образом, основной контингент составляли пришедшие на производство в 1980-е гг. – 51,3%. Существенные перемены произошли в уровне образования: 67,4% рабочих имели среднее образование (10–11 классов), среднее специальное – 14%, высшее – 1,3%. С образованием 9 классов и ниже осталось только 17,7%. Русские рабочие составляли 78,1%, украинцы – 5%, татары – 4,9%, мордва – 4%, чувашаи – 2,2%, белорусы – 1,2% и т.д. по убыванию, свидетельствуя об интернациональном характере трудового коллектива.

Данные о распределении рабочих по тарифным разрядам говорили о том, что основная масса имела 3-й (29%) или 4-й (32%) разряд, т.е. среднюю квалификацию. Высококвалифицированных рабочих (5-й, 6-й разряд тарифной сетки)

было соответственно 13 и 4,6%; на постоянном окладе – 13,3%. Это показывает несущественный в целом рост квалификации, не соответствующий тому потенциалу, который изначально был заложен в трудовом коллективе. Препятствием для роста квалификации служили недостаточные стимулы для ее повышения и уравнительная психология. К профессиональному росту своих собратьев по цеху рабочие относились ревниво, дабы кто-либо не слишком «высовывался». Преодолеть подобный барьер можно было бы значительным повышением уровня оплаты труда при переходе с разряда на разряд. Но и здесь сказывалась та же уравниловка. Вплоть до проведения горбачевских реформ государством устанавливались жесткие лимиты на фонд оплаты труда и верхний предел роста заработной платы при «одновременном подтягивании низкооплачиваемых слоев к среднему уровню зарплаты». Другие стимулы для успешной работы (предоставление жилья, дополнительных услуг и т.д.) тоже носили преимущественно уравнительный характер по принципу очереди.

На ВАЗе, как уже говорилось, существовала вроде бы иная, по сравнению с другими заводами, система оплаты труда, предусматривающая премии и надбавки в соответствии с квалификацией, за своевременное и качественное выполнение заданий, но преодолеть с их помощью существующее отношение к оплате труда не удавалось. Надбавки и премии не были значительными и подвергались тому же уравнительному эффекту. В первой половине 80-х гг. эта тенденция усилилась, и ВАЗ все больше скатывался к усредненным показателям. Директор МСП А.И. Гречухин свидетельствовал, что, когда внедряли доплату к тарифу за качество в размере 20%, к ней очень быстро привыкли. Потом по мере старения оборудования, ухудшения качества комплектующих качество самих автомобилей незаметно стало снижаться. «Зачем же 20% платить? И тут такое началось! – писал Гречухин, – Мы не виноваты». Администрация, указывал он, приняла «соломоново» решение, чтобы не ссориться с рабочими: назначать эти проценты не за качество производимого изделия (детали, узла), а за качество работы вообще. Гречухин писал, что добился возвращения к нормальному порядку, но всегда ли так было? – задавал он вопрос⁵⁴⁷.

Следует заметить, что вазовская система оплаты труда не находила понимания на других заводах, и многие предприятия от нее отказывались. Если бы зилковскому мастеру или начальнику цеха, писал П.М. Кацура, сказали: установи заработную плату рабочему не по тому, насколько он перекрывает норму выработки, а в соответствии с квалификацией и стоимостью рабочей силы на данном участке производства, он бы ответил: «Да это верный путь к тому, что мы быстренько останемся на одних лимитчиках, потеряв свой кадровый состав»⁵⁴⁸. Или

случай на входящем в состав объединения ДААЗе, где существовал участок с тяжелыми условиями труда для работниц, которым платили по 500-600 руб. Сменили технологию, создали пристойные условия, но в соответствии с квалификацией стали платить 200 рублей. «Знаете, что тут началось... Не надо, дескать, вашего хорошего, оставьте наше плохое»⁵⁴⁹.

В 1983 г. была попытка упорядочить систему добавок к зарплате, в частности дотаций на дополнительное питание (15 коп. из расчета стоимости комплексного обеда 40 коп.). Дотации получали 84% рабочих, причем, как выяснилось, примерно 10% права на них не имели. По решению треугольника завода упорядочивались списки, получавших дотацию, но в результате все осталось по-прежнему⁵⁵⁰.

Между тем, судя по настроениям работников ВАЗа, как, впрочем, и всех работников Союза, они считали, что их труд вознаграждается недостаточно. В начале 1980-х гг. были повышены тарифные ставки, но незначительно. Под влиянием уравнительной психологии многие выступали против «точечного» повышения зарплаты. Господствовало мнение, что зарплату нужно повышать всем, не особенно разбираясь в тонкостях оценки трудового вклада каждого.

Данные о рабочих следует дополнить характеристикой изменений, происшедших в составе ИТР и руководителей производства. В 1989 г. доля ИТР в составе ППП ВАЗа составляла 17,4%, из них 42% возглавляли различные производственные подразделения⁵⁵¹. Мужчин и женщин в составе ИТР было соответственно 52 и 48%. Отличительным признаком этой группы было высшее (52,6%) и среднеспециальное (36,7%) образование. Доля специалистов-практиков, т.е. не имевших специальной подготовки, равнялась всего 10,7%. Средний возраст ИТР был 38 лет, т.е. немного выше, чем у рабочих. Несколько иным было распределение по стажу работы на ВАЗе: с 1966-70 гг. – 15%, с 1971-75 гг. – 21,9%, с 1976-80 гг. – 20,5%, 1981-85 гг. – 21,7%, 1986-89 гг. – 20,9%, т.е. большинство ИТР и руководителей производства принадлежало к поколению, бывшему свидетелем наибольших успехов завода. Численность мастеров – основного звена организации производства – составляла на ВАЗе в 1989 г. 3648 человек (86,4% – мужчины, 13,6% – женщины), в том числе с высшим образованием – 35,5%, средним специальным – 51,7%, остальные – практики. Примерно пятую часть мастеров можно было отнести к молодежи (до 30 лет). Текущая кадров у ИТР была ниже, чем у рабочих. В 1989 г. было принято 2901 ИТР, уволилось 1167, половина из них – по «уважительным причинам»⁵⁵².

Представляет интерес, из кого и как черпались инженерно-технические кадры. Во-первых, перевод из рабочих – 37,8%, очевидно в связи с завершением

вечернего и заочного обучения, перевод из временных ИТР в постоянные – 7%, перевод из других предприятий объединения – 4,6 %. Во-вторых, так называемый «прием со стороны», составлявший 50,6%. Из них 19,2% были приняты как «молодые специалисты», 17,5% – как «тольяттинцы», 4,5% – как «иногородние», 3,4% были взяты из числа бывших офицеров Советской Армии или переведены с выборных должностей. Из общего числа принятых были обеспечены квартирами 48%, «малосемейками» – 6,1%, местами в общежитиях – 26,8%, а всего – 1226 человек, или 81% заявивших о потребности в жилье. Из числа принятых 133 человека были направлены на обучение. Одновременно сообщалось, что 766 учащихся школ Автозаводского района Тольятти обучались инженерным профессиям по профилю ВАЗа⁵⁵³.

Подводя итог тем сдвигам, которые произошли в трудовом коллективе ВАЗа с момента его строительства и пуска, необходимо отметить, что они находились в русле общих изменений, характерных для советского общества. Более того, по ряду показателей, в том числе по образованию, АвтоВАЗ отличался в лучшую сторону. То, как складывались дела на производстве, не могло устроить работников. Это во многом определяло настроения вазовцев, их симпатии и антипатии по отношению к тому, что происходило в стране. Вазовский коллектив был способен к восприятию современных достижений, ждал от государства существенных перемен в различных областях общественной жизни, в экономическом и политическом устройстве общества, удовлетворении своих растущих потребностей.

5. Социальная сфера предприятия

В 1980-е гг. тольяттинцев, как и москвичей, очень «портил» квартирный вопрос. Значительную часть текущей работы руководства завода составляло распределение ведомственного жилья. В январе 1983 г. «треугольник» в составе В.И. Исакова, Ю.Г. Карнаухова и В.Г. Горшкова принял решение упорядочить учет, распределение и эксплуатацию жилого фонда. В нем указывалось, что, если раньше выделение квартир сторонним организациям (городские транспортные организации, городской узел связи, скорая помощь, пожарная часть, медсанчасть №1, политехнический институт и др.) происходило по договорам, заключенным в период строительства завода, сегодня это потеряло актуальность. На этой основе все договора пересматривались. Было установлено, что впредь «сторонним организациям» предоставлять квартиры только по решению «треу-

гольника». Более того, намечено было возвратить заводу 140 тыс. кв. м, в свое время выделенных строителям⁵⁵⁴.

Острота жилищной проблемы проявлялась в том, что большинство молодых работников завода проживало в общежитиях. Для руководства не было секретом, что общежития нередко были рассадниками общественной пассивности, пьянства и преступности. По данным отдела планирования и социального развития коллектива ВАЗа, основная причина этого виделась в неудовлетворенности сферой досуга и в слабой идейно-воспитательной работе⁵⁵⁵. Но, если рассматривать жизнь в общежитии как явление временное и непостоянное, то вряд ли следовало рассчитывать на результативность подобных мероприятий, исходивших из того, что «общага» может стать привлекательной для молодежи. Каждый год с завода уходило 3-3,5 тыс. молодых людей, в немалой степени в связи с отсутствием перспективы быстро получить квартиру. Необходим был комплекс других мер.

К числу дельных решений следует отнести вышедшее летом 1983 г. положение о порядке предоставления долгосрочного кредита молодым семьям на улучшение жилищных условий или обзаведение домашним хозяйством. Кредит мог быть предоставлен хорошо зарекомендовавшим себя работникам в возрасте до 30 лет, 2 года проработавшим на ВАЗе, если они имеют не менее 1 ребенка в семье. Кредит выделялся из средств ФСР в размере 1500 руб. со сроком погашения 5 лет за счет вычетов из заработной платы. Преимущество предоставлялось в случае, если оба супруга работали на ВАЗе, а также демобилизованным из Советской Армии. Кредит не должен был выдаваться, если семьи имели автомобиль, гараж, садово-огородный участок, а также нарушителям трудовой дисциплины в течение 2 лет, а наказанным за хищения – в течение 5 лет. В случае нецелевого использования кредита ссуды подлежали возвращению, так же и при увольнении с завода. Если в семье рождался второй ребенок, в счет погашения ссуды засчитывалось 200 руб., третий – 300 руб.⁵⁵⁶ Как видим, положение, несмотря его ограниченный характер, было направлено на то, чтобы закрепить молодежь и обеспечить будущее завода. Если бы мероприятия подобного рода получили широкое распространение, можно было рассчитывать на их большую эффективность.

К сожалению, общежития оставались «застойной» формой существования, не способствующей нормальной обстановке на заводе и в городе.

Жилье, бытовое обслуживание, досуг становились болезненными проблемами. 4 января 1985 г. газета «Советская Россия» разразилась статьей «Город предъясвляет строгий счет» о ситуации в Автозаводском районе г. Тольятти. В по-

рядке реакции на критику Минавтопром представил записку в ЦК КПСС, в которой сообщалось, что строительство Автозаводского района началось в 1967 г. вместе с возведением производственных корпусов. С этого времени было построено 5 млн. кв. м жилья, 97 детсадов и яслей, 37 школ, больницы на 2060оек, поликлиники на 4375 посещений в смену, профилакторий на 800 мест, пионерлагерь на 1560 мест, интерклуб, музыкальная школа на 250 мест, кинотеатр на 1200 мест, стадион на 20500 мест, Дворец спорта на 5000 мест, дом быта, 12 торговых центров, АТС на 19,2 тыс. номеров, разветвленная сеть дорог, инженерные коммуникации, троллейбусные линии и т.д. Были проведены большие работы по благоустройству и озеленению. Ведется строительство гостиницы, общегородского торгового центра, стоматологической поликлиники, других объектов. По ходатайству Минавтопрома было получено разрешение продолжить в виде исключения ведущееся с 1982 г. строительство Дворца культуры на 1500 мест с библиотекой на 300 тыс. томов и универсального спортивного сооружения.

Но, как говорилось в записке, несмотря на комплексную застройку района, проблемы социально-культурного характера решены не полностью. Причина – крайне ограниченные лимиты, выделенные на непроизводственное строительство в 11-й пятилетке, недостаток капитальных вложений в строительство жилья и объектов соцкультбыта. Минавтопрому не выделялись даже те средства, которые были предусмотрены постановлением Совета Министров, поэтому объемы строительных работ обеспечивались не полностью. В 1984 г. не был принят подряд с Минэнерго на сумму 7,2 млн. руб., в 1985 г. – 3,2 млн. руб. Возникшие споры Госпланом СССР решены не были. Но и выделенные объемы средств не поступали систематически, что привело к срыву сдачи ряда объектов. Особенно неудовлетворительно велось строительство учреждений торговли, быта и связи, где освоение средств составило только 70% к плану. Для преодоления срывов необходимы были дополнительные лимиты. В сложившихся условиях Волжский автозавод вынужден был хозяйственным способом строить такие важнейшие объекты, как дом культуры, гостиница, плавательный бассейн, универсальный спортивный комплекс, детские учреждения, поликлиники и жилье на общую сумму 56,5 млн. руб.

Министерство направило в Госплан, Совмин, в партийные и советские органы свои предложения по решению этих проблем в 12-й пятилетке, однако лимиты, доведенные Госпланом до министерства, были снова урезаны (на 47% против уровня 11-й пятилетки), и никак не принимались во внимание проблемы комплексной застройки города Тольятти.

Решение накопившихся проблем министерство связывало с проведением в объединении «АвтоВАЗ», начиная с 1986 г., широкомасштабного эксперимента по расширению прав в области планирования, хозяйственной деятельности и ответственности за конечный результат работы. Предоставление объединению больших прав в использовании ФСР, говорилось в записке, позволит направить до 300 млн. руб., в том числе на строительство 925 тыс. кв. м жилья, детских дошкольных учреждений на 3840 мест, новой музыкальной школы на 250 мест, Дворца пионеров, кинотеатра на 800 мест, завершение строительства Дворца культуры, магазинов, столовых, бани и пионерских лагерей. Основное внимание обещано было уделять Автозаводскому району, население которого – половина жителей Тольятти. Что касается остальных районов города, то им надо привлекать средства тех министерств, предприятия которых расположены в городе⁵⁵⁷.

Почти одновременно с этим документом последовало обращение генерального директора В.И. Исакова в Госплан СССР о необходимости выделения дополнительных капитальных вложений в непроизводственное строительство ВАЗа на 1986 г. и сообщалось, что в очереди на квартиры на заводе стоят 29 тыс. человек, что обеспеченность школами в городе составляет 83%, по торговле, общественному питанию и бытовому обслуживанию – 54%, по медицинским учреждениям – 50%, по учреждениям культуры – 17%. Выделенные Госпланом лимиты на эти цели в 1986 г. – 49 млн. руб., что ниже необходимого – на 19,4 млн. руб.⁵⁵⁸

На 1 января 1990 г. на балансе АвтоВАЗа в расчете на 227 тыс. работающих было 6 249 тыс. кв. м полезной площади, в том числе жилья – 3 962 тыс. кв. м. В квартирах проживали 111 586 человек, в малосемейках – 31 052, в собственных домах – 5 915, на частных квартирах – 5 229. Число коек в общежитиях – 14 471. Не обеспеченных постоянной жилплощадью было 39 264 человека⁵⁵⁹, а в очереди на «улучшение жилищных условий» стояло уже 36 700 работников. Средний срок получения квартиры достиг 10 лет по сравнению с 4-5 в 1970-е гг., хотя широко велось кооперативное строительство. Появились молодежные жилищные кооперативы (МЖК), которые в 1988 г. построили 7,8 тыс. кв. м, что, следует заметить, немного в сравнении потребностями, с 207,8 тыс. кв. м жилья, построенного централизованно, и 37,8 тыс. кв. м, возведенного собственными силами⁵⁶⁰. Отчитываясь о работе профкома за 1988 г., В.П. Пересыпкинский, избранный в 1987 г. председателем вместо В.Г. Горшкова, отмечал, что темпы жилищного строительства значительно отстают от запланированных, что крайне тяжелое положение складывается с ремонтом тех зданий, которые удалось построить в предшествующие годы, по его словам – «бесценный фонд завода».

Учитывая срок эксплуатации, многие сооружения входили в пору не косметического, а более основательного, капитального ремонта, которому препятствовала отсталая техническая база строительства. При решении жилищного вопроса он призывал «думать своими мозгами» о том, как привлечь молодежь, и предлагал сразу ставить на очередь молодых работников⁵⁶¹. Однако положение с жильем продолжало обостряться. По данным на 1991 г. срок получения квартиры достиг 12-13 лет, увеличившись втрое по сравнению с 1970 гг.⁵⁶² Потребности, таким образом, значительно опережали возможности завода.

С вопросом о жилье было связано садово-огородное строительство. К концу 1980-х гг. количество выделенных участков составило 31 846. Особенно бурным этапом их строительства был 1988 г., когда ВАЗ получил сразу 1310 га земли и создал около 20 тыс. участков. Такого не было ни в прошлой, ни в последующей истории завода. Как и при распределении квартир, участки предоставлялись преимущественно с учетом стажа работы на ВАЗе, но, как и с квартирами, желающих приобрести садовые участки было больше. Было зарегистрировано 18 кооперативов («Брусяны», «Ермаковское», «Лада-Мичуринец», «Приволье», «Огонек», «Рассвет» и т.д.). Забрались даже в соседнюю Ульяновскую область (садовый кооператив «Раздолье»). Вставала проблема их обустройства – дороги, вода, энергия, стройматериалы, саженцы, семена, и за всем нужно было поспевать. Качественно преобразался вид садовых участков, появились первые коттеджи. Руководство ВАЗа обещало в 1989 г. заасфальтировать все подъездные пути, но не очень преуспело в этом деле, ввиду недостатка средств и плохой работы транспорта, как на выезде, так и в городе. С транспортным обслуживанием на заводе всегда были проблемы. Поступали жалобы на то, что рейсы «дачных» автобусов были нерегулярными, что часто «гоняли пустые автобусы», сетовали на грязь, холод, грубость водителей⁵⁶³.

Учрежденный в 1988 году для нужд объединения «АвтоВАЗбанк» в 1989 г. начал предоставлять ссуды на строительство жилья, садовых домиков, прочие потребительские нужды. Хлынул такой огромный поток заявлений, что банк «захлебнулся». К концу советского времени он больше был занят возвращением кредитов, чем предоставлением ссуд, настаивая на увеличении удержаний из зарплаты.

Заметным было обострение проблем продовольственного и прочего снабжения. Дирекция продолжала рассчитывать на выделение централизованных фондов на продукты питания и предметы первой необходимости. В 1985 г. ВАЗ обратился в Куйбышевский облисполком с напоминанием, чтобы дополнительные мясопродукты, необходимые для ежедневного добавочного питания рабо-

чих, утвержденные российским Совмином в размере 2 тыс. тонн, были сохранены⁵⁶⁴. Но этого явно не хватало. В 1988 г. на удешевление заводского питания было направлено дополнительно 2 427 тыс. руб., на закупку мяса – 1 427 тыс. руб., тем не менее жалобы на плохое обслуживание и питание не прекращались. Постоянно ставился вопрос о расширении дотаций, о том, что «забыли» о наращивании мощностей КОП, что помещения столовых нуждаются в капитальном ремонте и реконструкции. При этом упоминалось, что бытовки, когда-то – гордость завода, используются не по назначению, что отстает тепличное хозяйство, строительство свинарников. Продолжалась долгая история с освоением ПСХ «Бахилово». Отмечалось также отставание в строительстве культурно-бытовых объектов, которое выражалось в сумме 86,9 млн. руб.⁵⁶⁵

Ежегодно руководство завода принимало обязательства по улучшению работы столовых, буфетов, пионерских лагерей, шефства над школами, по обеспечению вазовцев продуктами питания через подсобные хозяйства, развитию культуры и спорта, туризма. Были построены Молодежный центр, сдан в эксплуатацию Дворец культуры и техники. Строило свой спортивно-оздоровительный комплекс сборочно-кузовное производство ВАЗа. В 1988 г. на баланс производства были переданы базы отдыха. Тогда же в Тольятти появился созданный «всем миром» Прибрежный парк культуры и отдыха.

Таким образом, для того чтобы преодолеть отставание сферы питания и бытовых услуг, в строительстве жилья, «объектов соцкультбыта», проводилось немало мероприятий. Однако постоянное недофинансирование, в том числе и из средств ФСР предприятия, сказывалось вплоть до конца советского строя, и не только. Следует принять во внимание взрывной рост потребностей коллектива, который существующая в стране нерыночная распределительная система была не способна удовлетворить.

Дабы справиться с ситуацией, в 1988 г. было принято решение о создании в объединении единого управления по социальным вопросам, которое должно было заниматься планами социального развития, составлением коллективного договора, изучением общественного мнения, проведением массовых мероприятий, оздоровительных кампаний, развитием самоуправления, эстетизацией труда и быта. Создавалось «средство борьбы против дефицита» – специальное управление рабочего снабжения (УРС), подобное прежним ОРСам на предприятиях, существовавшим в годы карточной системы. Начальником УРСа был назначен В.В. Бочкарев. Были приняты дополнительные меры по закреплению работников: компенсационные выплаты при приеме бывших военнослужащих, материальное стимулирование ряда категорий работников, доплаты за профмастерст-

во. Однако, как указывалось в отчетах, хронический дефицит ряда профессий не был преодолен.

Разрастающаяся социальная сфера требовала своего внимания, увеличения расходов на их содержание, чаще всего убыточных. Так, по отчетности на начало 1990 г., расходы на эксплуатацию жилого фонда составляли 34,4 млн. руб., доходы – 15,8 млн. руб., в «общежитиях коечного типа» расходы составили 2,1 млн. руб., доходы – 1,3 млн. руб. Всего на жилищное и коммунальное хозяйство было израсходовано 88,7 млн. руб., тогда как доходы составили 79,7 млн. руб.⁵⁶⁶ Убыточность многих направлений социальной работы была свойственна всей советской системе и вытекала из государственной социальной политики поддержки малообеспеченных слоев населения. По мере того как государство взваливало на свои плечи все больше забот, росли и расходы на социальные нужды, которых всегда не хватало. Часть таких забот государство возлагало на предприятия, причем с переходом на новые формы хозяйствования они должны были возрастать.

В каждом из направлений социальной работы возникали свои трудности, отчетливо видные, например, по отчетам о работе детских учреждений АвтоВАЗа. В 1985 г. на балансе объединения было 110 яслей-садов, которые посещали 37120 детей; 22 из них было присвоено звание образцовых. В то же время недокомплект детских учреждений составлял 12%. Содержание одного ребенка обходилось в 576 руб., на долю родительской платы приходилось 108 руб. (18%), 4904 ребенка содержались бесплатно. Одновременно отмечался высокий процент непосещаемости детсадов и яслей вследствие эпидемий гриппа, недостаток персонала: при штате в 8778 человек, недокомплект составлял 597 работников, преимущественно нянь. Указывалось на отставание с ремонтом, низкую заработную плату персонала – в среднем 91 руб., а с учетом всех доплат – 117 руб. Были выявлены недостачи на сумму 7,2 тыс. руб., случаи краж⁵⁶⁷. По состоянию на 1990 г. на балансе АвтоВАЗа состояло уже 105 детских учреждений, которые посещали 34 562 ребенка, 8863 – ясельного возраста. Уменьшилось число освобожденных от оплаты (с заработком менее 60 руб. на человека в семье – 3280). Расходы на содержание детей составили 24 675 тыс. руб., из которых только четвертая часть – средства родителей. Недокомплект штатного персонала при его уменьшении (до 8287 работников) составил уже 742 человека⁵⁶⁸.

Каждый год АвтоВАЗ отправлял в пионерские лагеря (4 – загородные и 58 – городские) 32 тыс. детей. Два лагеря – «Тимуровец» и «Смена» – считались лагерьми труда и отдыха. Правда, жалобы на то, что некуда пристроить детей на ле-

то, были постоянными, и строительство новых пионерлагерей рассматривалось как одна из самых злободневных проблем объединения⁵⁶⁹.

Выступая в качестве кандидата на пост генерального директора объединения в конце 1988 г., В.В. Каданников указывал, что *самое большое место в работе коллектива – вопросы социальные*. Обещал в связи с этим улучшить обеспечение товарами, жильем, коттеджами, автомобилями. Говорил о том, что в 1989 г. работникам завода будет продано 5700 машин против 1100 в предшествующие годы, что каждый, проработав на заводе 8-10 лет, должен получить автомобиль. Три тысячи авто он обещал выделить для бартерного приобретения товаров (1250 – на продовольствие, 1250 – промышленные товары, 500 – на строительные материалы). Рассчитывал на большой процент валютных отчислений, и, прежде всего, за счет продажи новой, «десятой» модели⁵⁷⁰.

К концу советского времени проблемы снабжения стали напоминать лихорадочные и беспорядочные усилия, чтобы как-то справиться с растущим напряжением. Вводились пайки и талоны. В течение 1990 г. КОП продал вазовцам различных продуктов на 83,3 млн. руб., в том числе 2 827 т мясопродуктов, 1 млн. 115 тысяч банок мясных и 1 млн. 503 тыс. рыбных консервов, 2,5 млн. банок молочной продукции, 987 т сливочного масла. Средняя стоимость ежемесячных продовольственных наборов составила 18 руб. 72 коп. – каждый работник ВАЗа в течение года в наборах получил продуктов на сумму 225 руб. Кроме того, по решению СТК жителям Автозаводского района Тольятти КОП ВАЗа реализовал продуктов на сумму 5,4 млн. руб. Несмотря на эти впечатляющие цифры, такая социальная помощь мало способствовала ликвидации постоянно растущих под влиянием ажиотажного спроса очередей. Специально созданная при СТК комиссия по продовольственным вопросам на 1990 г. утвердила талоны на продукты, которые выдавались каждому работнику завода.

6. Условия труда и охрана здоровья

Программа социального развития трудового коллектива АвтоВАЗа включала обязательства по улучшению условий труда, вентиляции, теплового режима, освещению, организации рабочих мест, механизации, охране труда, распределению молока (117 категорий работников) и киселя (17 категорий) для занятых на вредных участках производства. Предусматривались организация лечебно-оздоровительных мероприятий, проведение профилактики заболеваний, оздоровительных осмотров, медицинских обследований, в том числе детей, помощь беременным женщинам. Ежегодно завод выделял значительные суммы на льготные

путевки для работников, в том числе по соцстраху – 20 млн. руб. (38 тыс. путевок). В санатории ежегодно направлялось 2500 человек, в пансионаты и дома отдыха – 45100, в том числе 13200 с диетическим питанием. Для семейного и детского отдыха существовали санатории типа «Мать и дитя» в Анапе и Тольятти.

Данные об условиях и охране труда на ВАЗе, долгое время считавшихся примером для остальных заводов, показывают ухудшение ситуации в 1980-е гг. В 1984 г. в объединении было зарегистрировано 1279 несчастных случаев, в 1985 г. – 1308. Их причинами назывались низкая трудовая дисциплина (37%), несоблюдение норм техники безопасности (12%), отсутствие инструктажа (7%), неисправность оборудования (5%). Было привлечено к дисциплинарной ответственности 2078 ИТР и 1767 рабочих, лишены премий 1037 ИТР и 1483 рабочих; 25 ИТР и 47 рабочих было отстранено от работы⁵⁷³. По данным отчетности о травматизме за 1988 г. в объединении произошло уже 1395 несчастных случаев, в том числе на ВАЗе – 856, за 1989 г. соответствующие цифры были 1315 и 869. В 1989 г. зарегистрировано 14 случаев смертельных травм, из них 6 на ВАЗе, 30 – тяжелых, в том числе 10 – на ВАЗе, а также 4 групповых травмы с числом участников 11 человек, в том числе одна на ВАЗе, в которой пострадало 4 человека. Число дней нетрудоспособности от несчастных случаев составило в объединении – 25 502, на ВАЗе – 15 952⁵⁷⁴. Общее число неявок по временной нетрудоспособности, включая травматизм и болезни, составило в 1988 г. 1 276 037 человеко-дней, из которых примерно треть – по болезни работников, треть – по больничным листам по уходу за больным и треть – по уходу за детьми.

По данным отчетности по улучшению условий труда на начало 1989 г. на ВАЗе работало в условиях, не отвечающих требованиям техники безопасности, 29414 человек, в том числе женщин – 7949. В условиях повышенного шума работало 21535 человек, повышенной вибрации – 6462, загазованности и запыленности – 9961, недостаточной освещенности (до 60% от нормы) – 2432, неблагоприятного температурного режима – 555, чрезмерно тяжелого физического труда – 37. В ночные смены выходило 3442 женщин, хотя это было запрещено законом. Льготами в связи с вредными условиями труда (дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и др.) пользовались 42694 работника, в том числе 15327 женщин⁵⁷⁵.

По отчетам объединения программой оздоровления было охвачено 72 тыс. взрослых и детей. В 1988 г. в Тольятти был введен в строй радиологический центр с поликлиникой. Согласно справке о выполнении заводской программы «Здоровье» за 1989 г. потери рабочего времени по болезни составили 1 327 598 человеко-дней, на их возмещение было израсходовано 11 313 701 руб., а пере-

расход средств на социальное страхование составил 1 636 200 руб. Ежедневно на работу не выходило 4895 человек, т.е. по причине болезни работников условно ВАЗ не работал почти 10 дней в год. Отмечался рост больничных листов по гриппу, уходу за больным, заболеваниями женских половых органов, гастриту и травмам, допущенных в пьяном состоянии. При проверке больничных листов было выявлено, что почти четверть их была оформлена неправильно, т.е. есть основание подозревать, что больничные листы часто использовались как скрытая форма прогула. Считалось, что на заводе нет связи заболеваемости с условиями труда, за исключением отдельных случаев. В одном из них была выявлена причина профессионального заболевания – сварочная аэрозоль. Подтвердились также наблюдения о том, что использование формальдегида вызывает остеохондроз⁵⁷⁶.

Общие затраты ВАЗа на охрану труда составили в 1988 г. 6 852 000 руб., в том числе по колдоговору – 1 100 900 руб., на индивидуальную защиту – 4 696 700 руб., на проведение лечебных мероприятий, молоко и кисель – 10 544 руб. Составлялся подробный список физкультурно-оздоровительных мероприятий и по охране труда на сумму 2 494 822 руб.⁵⁷⁷

Отчитываясь о работе профкома за три года (1986–89), В.П. Пересыпкинский говорил о том, что на улучшение условий труда за этот срок было израсходовано 38 млн. руб., но уровень травматизма остается прежний (7,55 травм на 1000 работающих), заболеваемость не снижается, причем простудные заболевания составляют 28%. Условия труда остаются плохими: летом – жара, зимой – холодно, сквозняки, не решаются вопросы по освещению, много проблем с шумом и вибрацией, не все подразделения обеспечены бытовыми помещениями, существуют вопросы в связи с трудоустройством инвалидов, наблюдается нехватка медперсонала⁵⁷⁸.

Время требовало более существенного улучшения условий труда работников, причем не только на ВАЗе, чтобы преодолеть трудности, встающие перед предприятиями. Не случайно на Западе в эти годы много делалось для того, чтобы облегчить выполнение трудовых обязанностей, автоматизировать производственные процессы, устранить возможности аварий и несчастных случаев и т.д. Проводимые на заводе мероприятия не поспевали за тем, чтобы отвечать этим тенденциям, способствуя нарастанию недовольства.

7. «Работаем хуже, прогуливаем больше»

Пожалуй, самую противоречивую картину рисуют данные о трудовой дисциплине. Администрация завода вынуждена была рапортовать об результатах

кампаний борьбы за ее повышение, что уже было видно из данных табл. 11, покрывать случаи прогулов, пьянства, редко прибегать к такой форме наказаний за нарушения трудового режима, как увольнения, причем приведенные данные не всегда совпадают с материалами текущих отчетов. Так, в 1985 г. по причине текучести уволилось 8314 промышленно-производственных рабочих (8,3%), из них за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины было уволено 1689 человек⁵⁷⁹, что существенно расходится с данными табл. 11. Как правило, статистика прогулов должна была выглядеть благополучной, показывать улучшение ситуации, несмотря на отдельные, как указывалось, недостатки. Как правило, при проведении кампаний борьбы за трудовую дисциплину господствовал принцип: раньше было хуже, а теперь, в результате принятых мер, стало лучше. Однако косвенные данные свидетельствуют, что положение было иным, чем показывали отчеты. Отдельные случаи несоблюдения трудовой дисциплины были вопиющими. Так, в июне 1986 г. водитель автопогрузчика в цехе № 82 развозил комплектующие, уложенные в два яруса. Будучи «навеселе», взял на вилы четыре контейнера вместо двух. Двигаясь задним ходом, допустил резкое торможение, и два контейнера свалились на него, причинив смертельную травму⁵⁸⁰. Были случаи пьянства на производстве. В 1987 г. был вынесен ряд выговоров организаторам и участникам коллективных пьянок на незаконно выписанные премии в цехе № 22⁵⁸¹.

К концу советского строя неблагополучие с дисциплиной скрывать стало труднее. По результатам рейдов по заводу выяснялось, что «нет настоящих хозяев, везде валяются бракованные детали, мусор». В годовом отчете АвтоВАЗа за 1989 г.: к концу года на заводе было зарегистрировано 3934 прогула (по данным профсоюзной статистики – 4500), однако уволены были лишь 543 человека. Остальные получили выговоры или должны были предстать перед товарищескими судами. Но статья в «Волжском автостроителе» под названием «Как улучшить дисциплину», писала о том, что только 30% нарушителей предстают перед товарищескими судами⁵⁸². Усилился такой вид наказания, как перевод в другие категории рабочих – 982 человека. Одновременно число неявок на работу по разрешению администрации увеличилось до 190 815 человеко-дней, в то время как число прогуленных человеко-дней сократилось до 13 445, что, скорее всего, было фикцией⁵⁸³. Отчасти об этом свидетельствуют материалы профсоюзной конференции завода, прошедшей в январе 1990 г. В них указывалось на рост прогулов, 16% которых были связаны с отстранением от работы по пьянке, на то, что потери от прогулов выросли на 15%. В г. Тольятти было зарегистрировано 1493 нарушения общественного порядка рабочими завода, а 1693 попали в медвырезвитель⁵⁸⁴.

В течение 1991 г. наблюдался такой рост нарушений дисциплины, который вполне может рассматриваться как распад прежней системы трудовых отношений, несмотря на ужесточение наказаний, санкционированных СТК. Как писала газета «Волжский автостроитель» в статье «Работали хуже, прогуливали больше», число работников АвтоВАЗа, совершивших прогулы, возросло по сравнению с 1990 г. на 35%, потери рабочего времени – на 24%. За прогулы было уволено 850 работников, за появление на работе в нетрезвом состоянии – 87, переведены на нижеоплачиваемую работу – 984 человека⁵⁸⁵.

8. «Хищениям – заслон!»

Как уже было сказано ранее, желание приобрести личное авто или оказаться поближе к его производству играло важную роль в формировании трудового коллектива на ВАЗе. С этой мыслью со всех концов страны ехали в Тольятти люди, преимущественно легкая на подъем молодежь. Учитывая специфику производства в условиях острейшего дефицита на машины устанавливался более строгий пропускной режим, принимались меры к сохранности выпускаемой продукции, деталям, поставляемым смежниками. Однако в 1980-е гг. по изученным материалам рисуется постоянное осложнение ситуации, и не случайно в стране в 90-е гг. стали поговаривать о превращении Тольятти едва ли не в криминальную столицу России. Как и прежде, с «режимом охраны социалистической собственности» на заводе обстояло явно неблагополучно. Находились каналы проникновения на завод, куда, как мухи на мед, стекались любители поживиться на дефиците автомобилей и запчастей.

Еще в начале 1980-х гг. МВД представило доклад в Минавтопром о хищениях на ВАЗе. В нем говорилось, что в 1976-1980 гг. было совершено 7667 хищений на сумму 644 тыс. руб., причем если в 1979 г. число задержанных было 1421, то в 1980 г. – 2342. Причинами роста хищений назывался дефицит и спекуляция. При государственной цене на распредел в 23 руб., у спекулянтов она составляла 200-250 руб., крестовины карданного вала официально стоили 6 руб. 50 коп., у спекулянтов – 50-60 руб. Указывалось на изощренные методы хищений, когда детали прятали в контейнерах, выносили в пакетах с молоком, в специально подготовленных на одежде тайниках, в книгах. Было заведено 400 уголовных дел, 187 из которых – на административно-технический персонал, ответственный за сохранность имущества. Среди привлеченных к уголовной ответственности оказались 34 члена КПСС, 91 комсомолец, 58 – ИТР. Кроме того, вазовцами было совершено за пятилетку 2556 других преступлений,

12 тысяч были привлечены за мелкое хулиганство, 17 тысяч – доставлено в вытрезвитель⁵⁸⁶.

За 1981 г. цифра потерь по заводу составила 2 614 тыс. руб., в которую были включены непроизводственные расходы и хищения на сумму 577 тыс. руб., остальное относилось за счет неучтенного скрытого брака и возможных приписок в цехах. Было задержано 3 112 расхитителей, изъято ценностей на сумму 238,4 тыс. руб. Устраивались внезапные проверки, было проведено 66 показательных судов. В народный суд было передано 1233 дела, но осуждены были только 284 человека⁵⁸⁷. О ненормальном положении на ВАЗе писала газета «Социалистическая индустрия» в статье «Мимо контролеров» (9 декабря 1982 г.). В порядке отклика на нее Минавтопром принял решение организовать на ВАЗе масштабную проверку материальных ценностей⁵⁸⁸.

Очередная кампания по борьбе с хищениями была развернута в середине 1980-х гг., следуя решениям июньского пленума ЦК КПСС 1983 г., т.е. проблема «несунов» и падения дисциплины была характерна для всей страны. В реализацию этих решений летом 1984 г. состоялось совместное заседание Прокуратуры СССР и Минавтопрома по вопросу об охране социалистической собственности на автомобильных заводах. Было акцентировано внимание на усилении воспитательной работы на предприятиях, профилактических мероприятий, правовой пропаганды. Эти меры должны были дополняться улучшением охраны по периметру сооружений, усилением пропускного и внутриобъектного режима, совершенствованием учета материальных ценностей, повышением ответственности за хищения. Дирекция ВАЗа совместно с правоохранительными органами г. Тольятти выдвинула 76 общественных обвинителей по борьбе с хищениями. Чтобы усилить режим охраны, было введено патрулирование периметра завода вооруженными стрелками на автомобилях, оборудованных рациями, создана вооруженная охрана открытых стоянок автомобилей, вводилось вооруженное сопровождение и приемка автомобильных маршрутов, чтобы предотвратить разукладевание машин на детали в процессе следования к месту реализации. Чтобы пресечь вывоз деталей в многооборотной таре (скрытый канал хищений на ВАЗе), были выставлены посты отдела внутренней военизированной охраны (ОВВО) в местах загрузки тары. Для прекращения вывоза деталей в мусорных ящиках (еще один канал хищений) были выставлены посты на мусорной эстакаде и введено контрольное сопровождение отходов до мест их утилизации. При внутризаводских транспортных перемещениях устанавливались различительная окраска, номерной учет машин и пломбирование аккумуляторных батарей. 27 складов дополнительно были оборудованы охранной сигнализацией. Для на-

блюдения за погрузкой машин на железнодорожные платформы установлено промтелевидение, которым намечалось оборудовать все транспортные КПП. Меры по учету материальных ценностей предусматривали регулярные проверки на взвешивание, для которого было установлено 43 единицы весов, более совершенные виды упаковки. Совершенствовалась электронная система учета «Роботрон», основанная на составлении табуляграмм поступающих узлов и деталей. Для улучшения учета в Финляндии было закуплено еще 20 специальных систем. Специальные охранные участки устанавливались в сборочно-кузовном, механо-сборочном производствах, в центре запасных частей, т.е. участках с наибольшим количеством хищений⁵⁸⁹.

Чтобы продемонстрировать эффективность проведенных мер, были представлены сведения о привлечении к ответственности лиц, задержанных при попытках хищений за 1982-1985 гг. (см. табл.):

Таблица 12

**Борьба с задержанными при попытках хищений
на Волжском автомобильном заводе в 1982-85 гг.⁵⁹⁰**

	1982	1983	1984	1985 (11 мес.)
Всего задержано расхитителей	2937	2452	1861	1361
в т.ч. работников ВАЗа	2134	2003	1430	1072
Направлено в РОВД	1253	1228	991	556
Направлено материалов в нарсуд из ОВВО	296	291	108	53
Всего направлено материалов в правоохранительные органы	1549	1519	1099	609
Возбуждено уголовных дел	756	841	625	434
Наказано нарсудом в административном порядке	296	531	302	161
Осуждено расхитителей, задержанных на ВАЗе	792	839	493	411
Уволено по приговору суда	303	226	148	116
Уволено за повторные хищения	124	84	63	33
Всего задержано повторно	163	124	70	43

Хотя данные должны были свидетельствовать об эффективности мероприятий по борьбе с хищениями, сами по себе они говорят об их большом размахе, хотя, конечно, большинство работников предпочитали трудиться честно. По данным за 1985 г., из 1466 пойманных «несунов» 1133 были работники завода и 333 – посторонними лицами, проникшими на завод⁵⁹¹. Сообщалось, что в результате проведенных мероприятий в 1985 г. количество задержаний снизилось на 21,23%, а сумма изъятых материальных ценностей – на 46,61%, составив 133 тыс. руб.⁵⁹². Однако этой статистике по борьбе с хищениями, видимо, не стоит особенно доверять. Случаи приписок и искажений отчетности становились все более частыми. Впрочем, другие источники свидетельствуют, что на практике дела обстояли не совсем так, как по статистике. Получали распространение все более тонкие способы хищений.

Об этом говорит, например, ответ директора МСП А.И. Гречухина на указание генерального директора В.И. Исакова разобраться с письмами по поводу увеличения отправки деталей в некондицию: «... в МСП потери незавершенного производства, связанные с хищениями, в 1982 г. достигли 2,1 млн. руб., что было в три раза выше, чем в 1978 г. (0,7 млн. руб.). В штучном выражении потери наиболее дефицитных деталей автомобилей составили: распредвалы – 61400, крестовины – 482 000, рычаги привода клапана – 1 166 600 шт. и т.д. Было отмечено ухудшение качества продукции, связанных со съемом узлов: по двигателю в 3 раза, по заднему мосту в 2,5 раза, по коробке передач – в 3 раза. В цехе испытаний процент отхода узлов превысил норматив в 2,5 раза. В результате возрос уровень рекламаций, поступающих на завод. Широко распространились формы скрытого брака. С целью хищений на готовых автомобилях производилась разборка узлов и замена годных деталей бракованными, поэтому, несмотря на увеличение брака, он оставался скрытым, так как наряду с годными разворачивались бракованные детали для хищений путем подмены. После принятия решительных мер в 1984 г. удалось добиться снижения потерь до 1 млн. руб., отход узлов – в два-три раза, снизить рекламации. Однако с конца 1984 г. и начала 1985 г. начали появляться все более замаскированные формы краж, в частности такие, как подмена деталей на готовых узлах, их передача в брак и некондицию. В результате поставка некондиционных деталей выросла по сравнению с 1980 г. в 3 раза. Дальнейшее изучение этого вопроса показало, что из 700 узлов и деталей, изготавливаемых для серийных автомобилей, в 1984 г. в некондицию отбиралось 50. Как правило, это были наиболее дефицитные узлы и детали: распредвал, коленвал, поршни, клапана, головки блока, поршневые пальцы, крестовины, карданные валы, на которых не допускаются отклонения. Вся эта энергич-

ная деятельность была, таким образом, развернута вокруг остродефицитной номенклатуры, на которую процент хищений и потерь незавершенного производства составляет 90%...

В результате рассмотрения с руководителями цехов и цеха технического контроля выяснилось, что работники ОРПОиН (отдела реализации промышленных отходов и некондиции) делали такие заявки на отбор деталей дефицитной номенклатуры, которую при желании было легко выполнить. На этой основе устанавливались скрытые «рабочие» отношения работников ОРПОиН с производственными и контрольными мастерами МСП... Под прикрытием штампа «некондиция» с завода вывозились годные детали. Работниками ОБХСС 31 января 1985 г. было раскрыто хищение контролером ОРПОиН 940 годных поршней, проходящих по накладным как «некондиция» и провезенных через проходную за территорию завода... Одновременно обнаружилось, что с ноября 1984 г. 6000 поршней находилось на заводе, так как якобы имели «нежелательные» отклонения. Мной была создана комиссия по «разбраковке» этих поршней. Комиссия установила, что 4240 шт. являются браком окончательным и недопустимы к установке, остальные могли быть использованы для установки на товарные двигатели после незначительной доработки. Изучение каналов утечки годных поршней показало два пути: через передачу их в некондицию и в металлолом, который вывозился с завода. В некондицию отбирались годные детали или детали с допустимыми отклонениями при установке их в механические узлы. В металлолом – бракованные, но несдеформированные детали, которые после вывоза растаскивались и продавались автовладельцам, что приводило к ускоренному разрушению узлов в эксплуатации вместо призрачной пользы. Вместе с тем параметры допустимости определялись случайными (?) людьми и неизвестно, какими соображениями (?). Таким образом, происходила утечка с завода и годных, и некондиционных деталей. В некондицию отбирались многие детали, установка которых с отклонениями влияет на безопасность эксплуатации автомобилей: поворотные кулаки, ступицы передних колес, наконечники рулевых тяг, шаровые опоры, тормозные диски и др. Объем реализации деталей в некондицию увеличивался следующими темпами: 1980 г. – 71 тыс. руб., 1981 г. – 121,5 тыс., 1982 г. – 165 тыс. (7,7% общего объема ОРПОиН), 1983 г. – 224 тыс. (9,7%), 1984 г. – 247 тыс. (10,9%). Мы долго не могли понять, откуда исходит увеличенный отход узлов в цехе испытаний МСП и съем узлов в цехе 46, пока не наткнулись на организованную форму краж с помощью подмены годных деталей и узлов на бракованные. Единственной формой борьбы с такой преступностью является ликвидация брака. Было проведено деформирование ряда бракованных узлов и дета-

лей, делающих их не пригодными к эксплуатации. Мера позволила в 3-4 раза сократить съем узлов в цехе 46 и стабилизировать работу цеха 36. Подобную работу необходимо продолжить по остальным деталям. К сожалению, вместо правильного понимания мер борьбы с хищениями и потерями некоторые работники разжигают страсти, шантажируют, угрожают работникам МСП прокуратурой и другими органами, подталкивают к написанию жалоб с искаженными фактами»⁵⁹³.

Документ явно свидетельствует о появлении на ВАЗе организованной преступности и ее давлении на администрацию предприятия и цехов. Острейший дефицит запчастей на автомобиле вел к распространению приписок, коррупции и воровства и на предприятиях, входящих в состав объединения «АвтоВАЗ». Одной из наиболее коррумпированных была система «АвтоВАЗтехобслуживания» и сеть магазинов «АвтоВАЗзапчасть».

Так, ревизии, проведенные в 1985 г. на станциях «АвтоВАЗтехобслуживания», установили многочисленные искажения отчетности, приписки, незаконно полученные премии и хищения. По результатам ревизий были вынесены наказания (см. табл.):

Таблица 13

Наказания за нарушения режима охраны социалистической собственности в системе «АвтоВАЗтехобслуживания» по актам ревизии в 1985 г.⁵⁹⁴

	Руководители предприятий	Нач. цехов	Нач. отделов и бюро	ИТР	Рабочие	Итого
Привлечено к дисциплинарной ответственности	388	33	128	418	6	973
Привлечено к материальной ответственности	63	10	44	87	2	206
Освобождено от занимаемой должности	21	1	-	7	4	33

Статистика свидетельствует о мягкости наказаний за нарушения режима охраны социалистической собственности. Не удивительно, что злоупотребления в

этой системе продолжали разрастаться. В 1987 г. на предприятиях «АвтоВАЗ-техобслуживания» было проведено 575 ревизий, в том числе по требованию следственных органов 139 тематических (о хищениях денежных средств, запчастей, по недостачам на складах). Было установлено недостач на сумму 614 тыс. руб., 100 тыс. руб. незаконных выплат. Выявлено завышение объемов выполненных работ, окладов, тарифных ставок и расценок, премий. Было привлечено к дисциплинарной и материальной ответственности 1313 человек, но только 30 освобождены от занимаемых должностей⁵⁹⁵.

При всей мягкости наказаний за хищения, обнаруживалась явная тенденция их покрывать или относиться к ним снисходительно. Так, тот же А.И. Гречухин, рассуждая о дисциплине и культуре труда и отмечая их падение, говорил, что лучший способ борьбы этим – приглашать нарушителей к себе домой: «Раньше мы на нарушителей карикатуры в стенгазетах рисовали, – писал он, – но некоторые порядочные люди вынуждены были идти на нарушения. Один работник за лекарство для дочери был вынужден пронести четыре импортные свечи зажигания»⁵⁹⁶.

В 1986 г. администрация издала приказ о командировании работников завода в распоряжение отдела ВВО и комплектовании специализированного оперативного отряда дружинников (СООД) с оплатой по основному месту работы⁵⁹⁷ – шаг к созданию собственной заводской охраны. На 1987 г. во исполнение решений совместной коллегии Минавтопрома и Прокуратуры СССР был составлен план мероприятий по обеспечению сохранности социалистической собственности на 1987 г. на сумму 5,4 млн. руб., предусматривавший строительство новых людских, транспортных КПП, охраняемых проходов, складов, оборудованных охранной сигнализацией, постовых будок по ограждениям баз запасных частей, расширение протелевидения в производственных корпусах, в КПП, на складах комплектующих изделий, установку сигнализации на складе оружия ДОСААФ, в ВЦ, на эстакадах с целью создать замкнутую систему протелевидения ОВВО. Везде намечалось установить стационарные металлоискатели. Система учета, вплоть до отходов, расходов ГСМ, путевых листов, должна была стать автоматической на базе ЭВМ, увеличение количества инвентаризаций. Все контейнеры при поставках запчастей должны были пломбироваться. Вводилась бригадная материальная ответственность. Отдел ВВО преобразовывался в управление ВВО⁵⁹⁸. В общем список мероприятий был таков, что, казалось, и «мышь не проскочит».

Меры по охране предпринимались постоянно, и каждый раз администрация вынуждена была докладывать об их эффективности, сообщая о сокращении хищений, о проведении проверок и инвентаризации материально-технических цен-

ностей. Особенно ярко это видно на примере статьи «хищениям – заслон», опубликованной в «Волжском автостроителе» в 1989 г. В ней говорилось, что еще 6–7 лет назад хищения цвели на заводе пышным цветом. Потери от них составляли до 5 и более млн. руб. в год. После принятия решительных мер в 1986 г. потери сократились до 1 390 тыс. руб., в 1987 г. – еще на 300 тыс. руб., а в 1988 г. составили около 1 млн. руб. Однако, говорилось в той же статье, «число несунув не убавляется, несмотря на ужесточение пропускного режима, введение телевидения и охранной сигнализации». Притом это уже не мелкие воришки, появилась организованная преступность: была задержана банда, похитившая деталей на 18 тыс. руб. Кроме того, обнаружено было еще 8 контейнеров с припрятанными деталями⁵⁹⁹. Конечно, это газетная статья, годовые отчеты дают несколько иную картину, хотя, видимо, также неполную. Но и по ней выходило, что только по производственным отделениям потери от недостач и хищений в 1988 г. составили 3 036 тыс. руб., в 1989 г. 3 551 тыс. руб.⁶⁰⁰, рост – 515 тыс. руб.

Материалы свидетельствуют, что воровство и коррупция разрастались, словно раковая опухоль, охватывая различные производственные и непроизводственные участки АвтоВАЗа. Особенно осложнилась ситуация к концу советской эпохи с ее постоянными и повсеместными дефицитами. Сообщалось о росте хищений в КОП, в системе распределения дефицитных товаров, в УРСе, в магазинах, на овощных базах и т.д.

Постоянно поступали сигналы, что не работают системы электронной охраны, электронного учета, протелевидения, хотя по отчетности все было сдано в эксплуатацию⁶⁰¹. Как писала газета «Волжский автостроитель», создается впечатление, как будто кто-то нарочно выводил их из строя. В результате, отмечала газета, «как за грибами в лес ходят за деталями в цеха любители легкой наживы». Сообщалось о намеренных повреждениях продукции, способствующих расхищению и создающих уже опасность выполнения производственных заданий⁶⁰².

В 1988 г. работниками завода было совершено 650 преступлений, связанных с разукрупнением товарных автомобилей. В цехе № 46 была обнаружена целая бригада, где участвовали рабочие из других цехов. На отгрузке преступники метили вагоны с наиболее дефицитными частями и ставили их так, чтобы было легче разворовывать. Как только поезд покидал территорию завода, производилось изъятие⁶⁰³. Особенный дефицит представляли компьютеры. В 1989 г. с территории нескольких производств ВАЗа были похищены по сговору с работниками вневедомственной охраны 11 компьютеров на сумму свыше 100 тыс. руб. и комплектующие к ним⁶⁰⁴.

В заметке «Волжского автостроителя» под названием «Безоружны, но очень опасны» описывалась ситуация у магазина «Автозапчасть» в Тольятти. Рассказывалось о мытарствах в очереди «мелких покупателей», т.е. рядовых граждан. На самом же деле огромная масса машин строго контролировалась наводчиками и спекулянтами, каждое движение очереди, которая фактически представляла собой среду, где шла тайная крупная торговля и заключались крупные сделки⁶⁰⁵.

Прокурор г. Тольятти неоднократно делал представления об опасном развитии ситуации в городе, писал о том, что коллектив завода в этом отношении бездействует, что воры, нарушители и расхитители не несут наказаний, не уволен был ни один работник. По итогам 1989 г. штрафы, недостачи, брак, порчи, хищения достигли цифры по официальной статистике 13,3 млн. руб., по неофициальной – дополнительно 20 млн. руб.⁶⁰⁶

Отмечалось чрезвычайное положение с преступностью в Тольятти, особенно в Автозаводском районе, появление преступных группировок и вожачков преступных групп. По всему городу шла установка сигнализаций на охрану квартир. 31 марта 1990 г. в передовой статье «Волжского автостроителя» под названием «Куда катимся?» сообщалось о резком возрастании преступности в Тольятти за последние 4 года, причем, как говорилось, 40% преступлений совершается работниками ВАЗа.

9. «Старые идеалы отброшены, а новых – нет»

Еще в начале периода «перестройки и гласности», когда возникло немало надежд на обновление советского строя, по данным социологических служб завода отношения в трудовых коллективах оценивались как нормальные и бесконфликтные⁶⁰⁷. Но по мере того, как нарастал критический настрой, стало ясно, что проблемы социального развития ВАЗа и города Тольятти заметно осложнились и стали сплетаться в почти нераспутываемый клубок возрастающей социальной и политической напряженности. При их анализе следует принять во внимание следующие обстоятельства.

В эти годы прошла замена кампаний по принятию социалистических обязательств трудового коллектива на кампании по заключению коллективного договора, во многом напоминавшие колдоговорные кампании на советских предприятиях 1920-х гг., т.е. в годы нэпа. Главная роль в проведении кампаний отводилась профсоюзам и производственным совещаниям, а в годы «перестройки» – еще и СТК. При подведении итогов 1988 г. председатель профкома АвтоВАЗа В.П. Пересыпкин заявил, что в дальнейшем «мы отказываемся от при-

нения соцобязательств, сосредотачиваемся на колдоговоре»⁶⁰⁸. Действительно, на заводе появились немало материалов по контролю за ходом его выполнения. Широкое обсуждение проблем социального развития коллектива как бы обнажало существовавшие противоречия. Хотя организация социалистического соревнования какое-то время еще оставалась существенной чертой общественной жизни коллектива, нельзя не заметить признаков охлаждения к нему уже в первой половине 1980-х гг. Как и прежде, и объединение, и его работники получали награды за успехи в труде как победители соревнования, но им, как показывает хроника событий, придавалось уже меньше значения. А затем, вместе с ухудшением ситуации на заводе, от этих наград стало пахнуть «липой».

Если сравнивать положение на ВАЗе с другими предприятиями, то оно, как и по ряду других показателей, отличалось несколько в лучшую сторону. Так, если при начислении «тринадцатой зарплаты» по итогам года надбавки передовикам производства («ударникам коммунистического труда», «отличникам социалистического соревнования», «наставникам», «рационализаторам» и т.п.) на предприятиях Союза находились в диапазоне 2-6%, то на ВАЗе было несколько иначе.

В коллективном договоре на 1988 г. указывалось, что при подведении итогов соревнования следует исходить из 100% выполнения плана. К тарифным ставкам прибавлялся процент за профессиональное мастерство, за условия труда, предусматривались дополнительные отпуска и т.п. «Тринадцатая зарплата» исчислялась в зависимости от средней заработной платы и стажа. Дополнительные вознаграждения предусматривались награжденным орденами и медалями – до 40%, занесенным в Книгу и на Доску Почета – до 20%, участникам Великой Отечественной войны – до 25%, окончившим вуз или техникум, среднюю школу на «хорошо» и «отлично» – до 15%. Как и на других заводах, премии снижались при невыполнении производственного плана, при допущении прогулов. Следуя за временем, обязательства дополнялись планом сокращения удельного веса ручного труда, повышения дисциплины и проведения антиалкогольной кампании⁶⁰⁹. Однако и такое распределение не меняло уравнительного характера распределения надбавок и премий.

К концу 1980-х гг. все чаще стали звучать голоса, что нужно избавляться от социалистического соревнования. Первыми в 1988 г. были упразднены звания ударников и коллективы коммунистического труда – главная фикция периода «развитого социализма». На ноябрьской профсоюзной конференции 1989 г. против соревнования выступал рабочий В.А. Стрюков, и, несмотря на неоднократные попытки его прервать, «палил» скороговоркой: «...Что делается: сотни ко-

миссий на уровне отделов, цехов... Десятки инженеров-соревнователей сидят, которых рабочие называют просто дармоедами... Все знаем, что это липа чистой воды, нам, рабочим давно стыдно... Могу сказать, что за 20 лет работы я в любое время и без труда мог бы взять первое место... Знаю я всю эту липу... Бюрократам это выгодно, чтобы кто-то занимался водоворотом этих бумаг... Неплохо за эту липу получают руководители и их окружение»⁶¹⁰.

Под влиянием критических настроений СТК АвтоВАЗа сделал заказ специалистам управления по социальным вопросам провести социологическое исследование по вопросу целесообразности дальнейшего проведения в подразделениях завода социалистического соревнования. Почти половина вазовцев (46,5%) высказались за отмену всех его видов⁶¹¹, хотя, как известно, состязательность в работе является органически свойственной трудовому процессу. Это означало отказ от сложившихся в советское время форм морального поощрения трудовой активности, а попытки соединить соревнование и хозрасчет потерпели неудачу.

В советский период уделялось большое внимание комплексу общественно-политических мероприятий, воспитанию идейно подкованных работников – «активных строителей коммунизма», привитию заводского патриотизма. Этим занимались и партийные комитеты предприятий, и многочисленные общественные организации, профсоюзы, комсомол. Данные социологической службы завода показывали низкую эффективность подобных мероприятий. Лишь небольшая часть работников ВАЗа испытывала гордость от того, что работают на заводе, большинство относились к этому вопросу безразлично.

Не следует забывать, что нарастание напряженности на ВАЗе шло на фоне постоянного ухудшения ситуации не только на заводе и в Тольятти, но и по всей стране. Газета «Волжский автостроитель» стала открыто писать, что сообщаемые данные о росте благополучия вазовцев – только для галочки в отчетах, что от оптимизма и победных реляций надо идти к реальным проблемам, которые раньше замалчивались⁶¹². Под влиянием «прогресса неблагополучия» стали затрагиваться не только заводские и местные проблемы, но основополагающие принципы советской системы: руководство КПСС, роль партийной организации в деятельности завода и т.д. Если раньше выход из КПСС носил эпизодический характер в порядке своего рода демарша («Не даете машину, дачу – заберите партбилет»), то в 1989 г. начался массовый отток вазовцев из партии: за год из нее вышли 627 коммунистов, из которых около 500 сделали этот шаг по личной инициативе. Как отмечал партком ВАЗа, ряды КПСС покидали работники с хорошей производственной и личной репутацией, характеризовал этот процесс как «весьма стойкий», причины называл «весомыми», которые объяснялись не-

способностью руководства страны кардинально изменить ситуацию⁶¹³. В 1990 г. процесс выхода из КПСС стал приобретать обвальный характер. В январе заявили о выходе из партии 389 человек, в феврале – 709, причем в значительной части – рабочие⁶¹⁴. Надежды на то, что партия сможет возглавить процесс обновления в стране, постепенно гасли. В апреле 1991 г. подал в отставку секретарь парткома ВАЗа Ю.Б. Степанов, перешедший на хозяйственную работу директором КВЦ. Секретарем парткома стал В.И. Овчаренко – заместитель директора металлургического производства, последний секретарь парткома АвтоВАЗа.

Активный выход из партии шел вплоть до указа Президента России Б.Н. Ельцина о департизации и запрещении деятельности КПСС на предприятиях и в учреждениях. Впрочем, и раньше многие формы общественной деятельности были перенесены с предприятия «по месту жительства», что в сущности означало их прекращение.

Раздавалась и критика в адрес работы профсоюзов, особенно на ноябрьской отчетно-выборной конференции 1989 г. В выступлениях делегатов звучали голоса о том, что вот, мол, в духе времени надеялись, что профорганизация станет независимой, а не придатком администрации. Говорилось, что, к сожалению, этого не произошло. «Вот и эта конференция, где все расписано по нотам, даже кому, в каком ресторане есть и, конечно, за счет профсоюза. Ради выборного фарса бросаем тысячи рабочих рублей на ветер»⁶¹⁵. Говорили о том, что не надо выбирать Пересыпкинского председателем профкома, что с продуктами питания, промышленными и строительными товарами ситуация очень тяжелая, и положение ухудшается с каждым днем, о необходимости срочно реорганизовать работу УРСа, найти способ удержать рост цен в кооперативах, ввести ограничения на них в районе, городе, области.

В срочном порядке закупились партии товаров для снабжения работников: холодильники, электронная аппаратура, строительные материалы, одноразовые шприцы, парфюмерия. В потребительской мании, как говорится, «сметали все подряд». Любопытный эпизод свидетельствовал о нарастании ажиотажного спроса. Чтобы заработать на импортную косметику, трудились по ночам, заранее собирали деньги. Прибыло, однако, не совсем то, что ожидалось, – югославские товары. За «призрачный парфюм», сокрушалась газета «Волжский автостроитель», приходится расплачиваться автомобилями из расчета 1 «автомобильный» рубль на 10 руб. парфюмерии⁶¹⁶. Добавился «табачный бум» – длинные очереди к табачным ларькам, как будто кто-то нарочно способствовал нарастанию дефицитов. СТК вынужден был прибегнуть к распределительному механизму обеспечения сигаретами и папиросами, бартерному обмену для приобретения табачных изделий⁶¹⁷.

На почве острейших дефицитов всего и вся участились случаи коррупции, и ничего не могли поделать проводимые проверки. Летом 1989 г. обследование магазинов и баз показало грубейшие нарушения правил торговли: припрятанные товары, которые по благу реализовывались «хорошим» людям⁶¹⁸. «Нас дефицит довел до ручки», – писала заводская газета. На фоне возрастающих повседневных забот и очередей «потускнела» культурная жизнь Тольятти⁶¹⁹.

Крайне противоречивая картина встает в связи с экспериментами в области оплаты труда, проводимые в АвтоВАЗе во второй половине 1980-х гг. и связанные с введением хозрасчета, результаты которых предполагалось распространять на другие предприятия. В реализацию июльского 1985 г. постановления Совмина и ВЦСПС с начала 1987 г. начался пересмотр норм и тарифов. В первую очередь должны были пересматриваться тарифы производственных рабочих. ВАЗ получил право повысить среднюю зарплату на 7,3% по отношению к уровню 1985 г. На деле отдельным категориям списочного состава тарифные ставки были увеличены на 23%, для остальных рабочих – на 10%, в среднем – на 15%. Оклады руководителям, ИТР и служащим были увеличены в среднем на 24%⁶²⁰, т.е. больше, чем рабочим, вопреки постановлению, что привело к возрастанию конфликтности.

У рабочих было, конечно, свое представление о смысле и значении своего труда, известное чувство собственного достоинства, которое немецкий историк Альф Людтке считал органически присущим всем рабочим и называл его «Eigensinn». Выступая на отчетной профсоюзной конференции в ноябре 1989 г., рабочий цеха 43-2 СКП О.М. Колин говорил об отношении ИТР к рабочим: «...что вам, мол, и делать-то: гайки закручивать. А когда по производственной необходимости пришлось поставить их на конвейер, такого наворочали, что целый месяц и на конвейере, и вдоль цеха, и на треке разгребали то, что наши специалисты с высшим образованием за два часа натворили... Вообще от помощи наших специальных служб не разбежишься». Названный из зала дураком, отвечал: «Да, я дурак... но когда эта профессия вымрет, мы погибнем окончательно». Предлагал оставить на конвейере только тех, кто действительно работает: квалифицированных рабочих, убрать вьетнамцев, засланных «казачков»: временных, малолеток, уклоняющихся от призыва. На 2765 рабочих в цехе, говорил он, их порядка 25%⁶²¹.

Трудности представлял переход на первую и вторую форму хозрасчета, предусматривавший повышение ответственности за конечный результат работы. Отвечая на запрос зам. гендиректора по экономике и планированию А.И. Ясинского, Госкомтруд СССР писал о том, что согласно закону о государственном

предприятию, оно теперь само определяет общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав и систему оплаты их труда, что АвтоВАЗ применяет собственную систему, которая не может быть отнесена к повременной или сдельной, а основана на применении технически обоснованных норм, тарифных ставок для сдельщиков и установлении дневных нормированных заданий. В условиях бригадного хозрасчета рекомендовал объединению использовать взаимозаменяемость, перемещение по рабочим местам, выполнение работ разной квалификации. В этих условиях следует доводить до бригад их общий фонд заработной платы и распределять его внутри коллектива по КТУ⁶²². Переход на бригадный хозрасчет предполагал, что бригады, получая причитающийся им фонд оплаты труда, сами решат, какими силами они смогут выполнить задание, что при существующих штатных расписаниях, которые никто не отменял, сделать было невозможно. Особенные трудности вызывал внутрибригадный хозрасчет: как оценить трудовой вклад каждого, особенно на конвейере? Как показывает изучение заводских материалов, попытки определить КТУ неизменно заканчивались провалом, ибо приводили к довольно острым конфликтам среди рабочих. Поэтому борьба сводилась в основном к повышению разряда, оплачиваемого по более высокому тарифу, и среднего размера зарплаты. Дополнительные средства на повышение оплаты труда должны были изыскиваться из заработанных по нормативам и резервов ВАЗа. Дотации на питание – устанавливались по решению конференции трудового коллектива завода. И хотя цифры работающих на хозрасчете росли стремительно⁶²³, фактически процветала прежняя уравниловка.

В 1989 г. средняя зарплата всех работников ВАЗа поднялась до 288 руб., против 237 руб. в 1985 г. и составила у рабочих – 278,5 руб., у ИТР и служащих – 333 руб. Средний разряд рабочего равнялся 3,71. Однако такое повышение явно не устраивало рабочих. Начались довольно острые столкновения между СТК и отделом организации труда и заработной платы. Газета «Волжский автостроитель» в статье «Знак несогласия – ультиматум» воспроизводила разговоры по этому поводу на участке футеровки: рабочие: «нам много лет не повышают разряды». Ответ: «не нравится – уходи!» – «Что за разговор? ООТиЗП нас загнал в тиски». Когда обсуждается распределение разрядов – «крик, гам, шум». Раздаются призывы вместо среднего разряда 4,37 довести его до 5,19. Работники ООТиЗП: «Как это? Давайте проверим ваши расчеты. Работа-то остается прежней». В ответ раздавались угрозы устроить забастовку, требования увеличить фонд заработной платы, отстранить ООТиЗП и передать решение вопроса в ПЭО⁶²⁴.

Под влиянием угроз и волынок («итальянских», «сидячих» забастовок) в 1989 г. заработная плата составила 106,6% по отношению к предшествующему году при запланированных 102,1%⁶²⁵, что находилось в явном противоречии с расчетами экономистов завода. Выступая на конференции трудового коллектива ВАЗа, А.И. Ясинский говорил, что с января 1989 г. АвтоВАЗ переходит на вторую форму хозрасчета, т.е. полный хозрасчет. Сначала, говорил он, платим в бюджет, потом по нормативам выделяем средства в ФРП и ФСР. То, что остается от результатов хозяйственной деятельности, тоже пойдет в оплату труда. Будем вводить жесточайший контроль за расходованием фонда заработной платы и соблюдением соотношения между зарплатой и производительностью труда. По нормативу можно будет увеличить зарплату на каждый процент роста производительности 0,8%. Этого, конечно, мало, поэтому переходим на вторую модель хозрасчета, когда хорошая хозяйственная деятельность позволит резко увеличить фонды оплаты и благосостояния. За каждый рубль прироста прибыли положим 60 коп. в карман, и, наоборот, при потерях в прибыли или себестоимости будем выкладывать из кармана 60 коп. Придется немедленно броситься на поиск резервов. Резервы – это прекратить отвлечение рабочих с основного производства. За 1988 г., говорил Ясинский, ежедневно на ВАЗе отвлекалось почти 3 тыс. человек, а с учетом их доставки на сельхозработы, выходит 9 млн. руб., плюс отвлечение на строительство 1800 чел. и потери в 5,5 млн. руб. Если правильно организовать работу на селе и создать специальные строительные подразделения, вывести их из состава ППП, то двойной получится выигрыш. Мы, говорил Ясинский, по опыту, выполняем установленные государством планы, добиваясь их сокращения. Но надо иметь гражданскую совесть. Мы стали нахально отбирать автомобили у народного хозяйства и давать их на распределение себе и смежникам, обеспечивая себе льготу. Но, если будем слишком нахальны, нас вернут на госзаказ и ничего не получим. Нужна осторожность. Поэтому давайте смягчим формулировки, предназначенные для публикации в «Волжском автостроителе»⁶²⁶.

В сентябре 1989 г. руководство страны приняло закон о прогрессивном налогообложении фонда оплаты труда. Любопытно, что как бы наперекор закону, заработки начали быстро расти не без влияния непрекращающихся выступлений и забастовок, и большинство решений принималось в пользу рабочих. За 1990 г. средняя заработная плата работника Волжского автозавода составила 308 руб.⁶²⁷ В апреле 1991 г. она выросла с учетом разного рода дополнительных выплат до 479 руб., за вычетом подоходного налога – 444 руб.⁶²⁸ при средней стоимости «потребительской корзины» в 307 рублей, которая с того времени ста-

ла регулярно подсчитываться на ВАЗе. Однако и этого казалось мало. После переговоров с союзным правительством тарифные ставки и должностные оклады работникам ВАЗа были повышены на 35%; одновременно был увеличен размер премирования за основные результаты хозяйственной деятельности руководителям, специалистам и служащим до 75% от должностных окладов⁶²⁹. Зарплата быстро росла, но это мало что давало. Увеличилось количество денег на руках и на вкладах, на которые, собственно, купить было нечего. На фоне ухудшения производственных показателей, эти средства по существу не были заработаны. Оплата достигнутых тарифных разрядов не соответствовала квалификации работ. Не было и признаков того, что оплата ведется более дифференцированно. В газете «Волжский автостроитель» под названием «Страсть к дележке» было опубликовано письмо за 19 подписями с вопросом: «Где же справедливость?» и говорилось, что «старые идеалы отброшены, а новых нет, деньги делим, делим, а справедливости так и не научились». Не деньги, а доступ к товарам приобретали более существенное значение. Выяснилось, в частности, что по спискам распределения полагался один кухонный гарнитур на 160 человек, который «исчез неизвестно где». Зачем же травить людям душу? – задавался вопрос. Наш рубль, говорилось далее, имеет разную покупательную способность, в зависимости от того, в чьих руках он находится. Люди, проработавшие на заводе много лет, не могут купить машину. Иные едут в другие районы и покупают по спекулятивным ценам⁶³⁰.

Наращение напряженности происходило по всем параметрам жизни предприятия: между администрацией и рабочими, между рабочими и ИТР, между работниками ВАЗа и остальными горожанами, да и между самими рабочими. Все чаще от скрытых форм трудовых конфликтов, которые «тлели» в трудовых коллективах и обычно решались путем контактов с руководителями, наблюдался переход к открытым формам противостояния, таким как забастовки, создание общественных организаций, альтернативных официальным. Уже в ноябре 1987 г. СТК АвтоВАЗа выступил с угрозой прекратить работу в связи с переходом на 3-сменный график работы, который вызвал возмущение рабочих. СТК заявил о необходимости обсудить его в трудовых коллективах. Была принята резолюция «О безответственном отношении хозяйственных руководителей завода к внедрению нового режима работы на ВАЗе», где за систематическое игнорирование мнения трудовых коллективов рекомендовалось освободить от должности начальника управления ОТиЗП Л.Т. Бредихина, за слабое руководство вверенными подразделениями вынести выговор зам. гендиректора по экономике и планиро-

ванию А.И. Ясинскому, предупредить гендиректора В.И. Исакова о неполном служебном соответствии и провести выборы нового директора⁶³¹.

С 1988 г. сообщения о забастовках на заводе становились более частыми. Тогда же на заводе появилась рабочая группа «лесных братьев», т.е. заседавших в лесу, в профилактории «Алые паруса», которая разрабатывала свой план решения социальных проблем. Как вспоминал тогдашний секретарь парткома Ю.Б. Степанов, когда во главе АвтоВАЗа встал В.В. Каданников, случилась дикая, громадная забастовка. В течение нескольких месяцев задерживалась зарплата, было не ясно, что ждет коллектив в будущем, наблюдалось катастрофическое падение дисциплины, – все это дало себя знать, вылилось в серьезнейшее протестное действие. Вместе с Каданниковым, вспоминал Степанов, мы вышли к людям. Убеждали в необходимости взвешенного, не эмоционального решения проблем. В итоге нам это удалось... «А сколько еще всего было! Организовали УРС, продавали продовольственные наборы, буквально кормили, одевали и обували коллектив... Распределяли все, от нижнего белья, косметики до мебели. Ведь полки магазинов оказались совершенно пусты, в прямом смысле слова... В кузнечном цехе рабочие «сели», отказавшись приступить к работе, потому что их не обеспечили на какой-то праздник водкой. Она была в дефиците, как и все остальное»⁶³².

Выступая в кампании по выборам в Верховный Совет СССР, В.В. Каданников говорил: «Я живу в таком же доме, как и вы, в Автозаводском районе. Захожу в те же загаженные и обшарпанные подъезды с неработающими лифтами и разбитыми лампами. И мне близки проблемы жителей Тольятти». Будем разворачивать строительство, говорил он. То, что ничего нельзя купить, ненормально. УРСу выделили 6,5 млн. валюты для покупки стирального порошка и продали для этой цели машин на 3,2 млн. руб., а вот «Литературная газета» пишет, что «ВАЗ не для вас». Дело, ведь, не только в зарплате. Нужна справедливость в распределении товаров. 47% работников завода составляют женщины, у них много бытовых забот. Обещал купить кухонные комбайны, расширить организацию услуг на заводе⁶³³.

Меры, однако, не спасали положение: завод переходил от забастовки к забастовке, от митинга к митингу. Их поводом могли стать случайные предлоги, например неудачная организация торговли женскими сапожками, породившая полную остановку производства в кузнечном цехе металлургического производства. Забастовка вылилась в пакет требований, направленных В.В. Каданникову, среди которых поднять уровень зарплаты в МтП на 10%, выплачивать «тринадцатую» зарплату в 100% объеме. Пришлось создавать согласительную комиссию

под председательством зам. генерального директора А.В. Николаева, решившую проблемы путем уступок рабочим⁶³⁴.

В ноябре 1990 г. состоялся митинг, организованный по инициативе председателей цехкомов производства, который газеты назвали «колбасным выбросом». На митинге звучали протесты против постановления Совмина СССР о введении договорных цен. Говорили об опустевших прилавках магазинов, о «косности» существующей на ВАЗе системы оплаты труда, т.е. медленном повышении зарплат. В принятой на митинге резолюции содержалось требование отставки союзного правительства, ввести опережающее повышение заработной платы перед повышением цен, передать ВАЗ в собственность трудового коллектива. Участники митинга сформулировали целый пакет требований к администрации и предупредили В.В. Каданникова о возможности высказать ему недоверие в случае невыполнения последним решений СТК. Одновременно коллектив КВЦ выступил против выдвижения его кандидатуры на представление к званию Героя Социалистического Труда⁶³⁵.

Наблюдалось нарастание политических требований. Летом 1990 г. возникший на заводе «Союз рабочих ВАЗа» провел митинг памяти расстрела рабочих в Новочеркасске в 1962 г. В принятой резолюции содержалось выражение доверия Б.Н. Ельцину, избранному Председателем Верховного Совета РСФСР⁶³⁶. Затем состоялся митинг в поддержку забастовки и политических требований шахтеров страны. Митинг вел наладчик А.С. Иванов. На нем звучали призывы к проведению забастовок на ВАЗе и изгнанию партийных органов за пределы предприятия⁶³⁷. В конце 1990 г. на базе «Союза рабочих ВАЗа» был образован независимый профсоюз «Единство». Его председателем был избран А.С. Иванов⁶³⁸.

В связи с нарастанием напряженности по заводу поползли слухи. В частности, СТК вынужден был заявить о своей непричастности к регулярно появляющимся листовкам о неблагоприятных действиях руководства завода и общественных структур, подписанным некой «Группой социальной справедливости СТК»⁶³⁹. Тем не менее в связи с обострением жилищного вопроса состоялось внеочередное заседание совета трудового коллектива. Было принято решение о передаче материалов комиссии СТК в городскую и областную прокуратуры для проверки, а генеральному директору – провести служебное расследование по фактам злоупотреблений, нарушению принципа коллегиальности и гласности при распределении жилого фонда⁶⁴⁰. По результатам расследования были освобождены от должности ряд лиц, ответственных за распределение жилья. В феврале 1991 г. на вставках главного корпуса появились листовки некоего «парткома Демократи-

ческой партии России на ВАЗе», содержащие обвинения в адрес администрации, которая «за спинами рабочих продает цеха Фиату» и призыв к проведению забастовки⁶⁴¹.

На профсоюзной конференции 1989 г. рабочий Э.В. Кирейчук говорил об «играх в демократию», тогда как «на деле ничего не добьешься». Почему за злоупотребления, спрашивал он, не сняты директор ПСХ «Бахилово» и начальник УРСа? Говорил о росте преступности. На заводе, мол, создана ведомственная милиция, но не будет ли она прикрытием для неблагоприятных дел, ибо примеры этому уже есть. Вопреки громадным усилиям администрации и профкома по улучшению ситуации, он обвинял их в том, что они провоцируют забастовки и создание рабочих комитетов своим ничегонеделанием. На неоднократные попытки прервать голословные обвинения призвал рабочих делегатов покинуть конференцию. Получив одну минуту, перешел к нападкам на Пересыпкинсково, Бредихина, Бориса, Соколова, якобы использовавших свои посты, чтобы получить квартиры в новом кирпичном доме и дачи. «Не проспать бы нам выборы в местные Советы, в которых мало рабочих», – заключал он.⁶⁴²

Выступая на той же конференции, С.В. Клейменов говорил, что «один из вариантов перестройки – сшибать головы руководителям... Нам весело, мы веселимся, а веселиться уже не время». В вопросе о доверии к КПСС выразился в том смысле, что пусть его решают беспартийные, а он – за многопартийность⁶⁴³. Но все чаще вставал вопрос об эффективности СТК, зачем он, мол, нужен? В администрации вызвали отторжение попытки СТК встать «над» решением всех вопросов – фактически они дублируют органы управления предприятием, пытаются диктовать политику дирекции, профсоюзам, почувствовали, что могут играть свою роль в распределительных отношениях. В результате – *распыляются силы и происходит бесконечное выяснение отношений*.

Все чаще в протестных выступлениях звучали демагогия, рваческие настроения по принципу «авось получится». Касаясь выдвигаемых требований, А.И. Ясинский замечал, что вопросы зачастую только ставятся, но ключей для их решения нет, что много нереальных, непродуманных предложений, которые нельзя вносить в коллективный договор. Пусть тот, кто предлагает, пусть тот и отвечает, расхлебывает. Отвечая на вопрос главного врача медсанчасти С.П. Балмасова по поводу растущих противоречий между медобслуживанием вазовцев и остальных жителей Тольятти, Ясинский отвечал, что хотя медсанчасть подчиняется городу, она принадлежит ВАЗу, и в первую очередь должна обслуживать потребности завода, однако в ней работников ВАЗа – меньше половины: «Мы же вас взяли на баланс, – говорил Ясинский, – мы вас кормим, валюту даем. Но мы

же не благотворительная организация, не собес, чтобы оказывать поддержку всему городу. Но мы и не жмоты. Давайте пойдем на компромисс. Пусть вазовцам отказа не будет ни в коем случае. Пусть их будет 30%, так 30. Дальше распоряжайтесь сами. Если будет отказ, пеняйте на себя»⁶⁴⁴.

В январе 1989 г. в «Волжском автостроителе» было опубликовано коллективное письмо «Остановитесь!» за 127 подписями. В нем говорилось: 20 лет назад люди поверили в происходящее, в себя, в свои силы. Был массовый энтузиазм, были небывалые темпы. Лучшие институты страны проектировали завод и город, был даже гранит на транспортных остановках, белый мрамор на строительных объектах. Перенимали лучший зарубежный опыт. У передовых фирм закупали оборудование. Таких бытовок, как на заводе, ни у кого не было. Было СУ озеленения, высаживало голубые ели, разбивало клумбы и т.п....

Прошло 20 лет. Вроде должны были приумножить сделанное. Пришли годы застоя. Грязь, обвалившийся гранит. Город терял свои традиции...

Наступила перестройка и мы воспряли духом. Вроде бы стали хозяевами на производстве. Но нет никакой радости по этому поводу. Волнует мысль: почему мы все-таки плохо работаем, плохо руководим? Почему на производстве полы покрыты слоем грязи, почему допускаем к работе, не обеспеченной условиями, почему высокая загазованность? А главный конвейер? О ужас! Когда-то гордость нашего автомобилестроения, а сейчас трудно объяснить даже самим себе, что это такое, не говоря об экскурсантах. Затрапезные столы, висящая оснастка, бытовки с облезлыми стенами. Везде следы самостроя и вандализма. Качество строительных работ в последние годы ухудшилось.

В заключение содержался призыв бороться с грязью, с безразличием к работе, с хамством⁶⁴⁵.

Стали раздаваться голоса, что «безбрежная самодеятельность приведет и уже приводит к параличу производства», но, как свидетельствуют факты, до «паралича» было далеко, хотя ухудшение экономических показателей было заметным. Это определило двойственность отношения руководства завода к августовским событиям 1991 г. Большинство руководителей и членов СТК выступили против ГКЧП, но были и такие, кто поддержал его или предпочел выжидательную тактику.

Неоднократно руководство заявляло, что критику в свой адрес воспринимает с болью, что коллектив завода делает максимальное в сложившихся условиях, что коллектив ВАЗа живет лучше, чем другие в это смутное время. Несомненно, что у завода были возможности, которые позволяли несколько сглаживать растущие противоречия, но кардинально изменить ситуацию они не могли. Инерция

застойной системы «обволакивала» все, что происходило на заводе и в городе, подтверждая тезис «выше головы не прыгнешь». К концу советской эпохи производственные, социальные и другие вопросы стали сплетаться в «гордиев узел» неразрешимых проблем, присущих не только ВАЗу, но и всей стране. Новое руководство России во главе с Б.Н. Ельциным решило перейти к радикальным мерам – ликвидации всей системы ценностей, присущих советскому социализму, «шоковой терапии» в переходе к капитализму и смене общественного строя. На этом фоне очевидно, что, несмотря на несомненные признаки дальнейшего ухудшения ситуации, у ВАЗа был еще солидный запас прочности, который позволял ему быть впереди остальных, как в прошлой, так и будущей его истории.

Глава 6. ПЕРЕСТРОЙКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ФИНАНСОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1. Взлет и падение «АвтоВАЗбанка»

Созданный в 1988 г. на основании закона «О кооперации» (1987 г.) и являвшийся по счету пятым зарегистрированным в стране коммерческим банком «АвтоВАЗбанк» по праву может считаться типичным наследием горбачевской перестройки. В его яркой и интересной судьбе наиболее значимые страницы относятся к периоду 1989-1995 гг., когда банк приобрел всероссийское значение. В них, как в капле воды, отразились противоречивые тенденции переходной эпохи и зарождающегося российского предпринимательства.

Инициатором создания промышленного коммерческого «АвтоВАЗбанка» был тогдашний директор по экономике и планированию ПО «АвтоВАЗ» А.И. Ясинский, понимавший, какую огромную пользу он может принести. Стремящийся к скорейшей модернизации, завод буквально задыхался из-за отсутствия кредитных ресурсов. Обещанная государством валютная прибыль от экспорта поступала нерегулярно и в значительно меньших количествах, чем предполагалось. На субсидии государства, получавшего все меньше нефтедолларов и уже вложившего немалые средства в строительство НТЦ, надежды почти не осталось. К тому же в середине 1980-х гг., после того как единый Госбанк СССР распался на пять специализированных банков, ситуация с госкредитами еще больше осложнилась. Предприятия машиностроения в директивном порядке были переведены на обслуживание в один из них – Промстройбанк, который почти не получал бюджетных средств на кредитование предприятий. Создание собственного коммерческого банка стало для АвтоВАЗа настоятельной необходимостью.

Форсировать создание «своего» коммерческого банка вынуждали и потребности текущего производства. В конце 1980-х гг. отчетливо проявились тенденции развала советской системы государственного управления экономикой, которая то и дело давала сбои. С 1989 г. Волжский автозавод и его поставщики перестали получать полноценный госзаказ на свою продукцию. Фактически тем самым государство отказывалось от роли монопольного координатора и финансиста производства автомобилей в стране. Однако даже «частичная» самостоятельность оказалась не легкой ношей. Чтобы не допустить простоя, ВАЗу необходимо было срочно выходить на прямые контакты с поставщиками материалов

и комплектующих, регулярно и в срок расплачиваться с ними. Самостоятельное финансирование стало вопросом выживания. Таким образом, «АвтоВАЗбанк» должен был «убить сразу двух зайцев»: во-первых, не допустить сбоев в обеспечении текущего производства в условиях распада хозяйственных связей и постепенного отхода от прежних планово-директивных принципов организации производства; во-вторых, аккумулировать финансовые ресурсы для назревшей модернизации завода и разработки новых моделей машин. Об исключительной важности «банковского проекта» для завода свидетельствовало, в частности, то обстоятельство, что первым председателем правления банка стал начальник финансового управления ПО «АвтоВАЗ» П.А. Нахманович.

Коммерческий «АвтоВАЗбанк» был создан в октябре 1988 г. На момент организации банк имел 18 основных акционеров. Четырью его учредителями (с равными долями по 18,75 млн. руб.) стали ПО «АвтоВАЗ», а также активно входившие в рынок советские банковские структуры – Промстройбанк СССР, Российский республиканский банк Сбербанка СССР и Внешэкономбанк СССР. Тем самым «АвтоВАЗбанк» создавался не на пустом месте и под мощным «крылом» АвтоВАЗа. Руководство предприятия не только стало его главным акционером и вполне сознательно передало ему заводской брэнд, но и использовало свои обширные связи и влияние в финансовых кругах для предоставления новому банку хороших стартовых возможностей, самых солидных учредителей и режима наибольшего благоприятствования. Большую кадровую, инструктивную и другую необходимую помощь при его создании оказал и Внешэкономбанк СССР. А Автозаводское отделение Промстройбанка г. Тольятти, через которое до 1988 г. шло все финансирование работы завода и выдача зарплаты, решило в связи с созданием «АвтоВАЗбанка» «самораспуститься». Оно передало ему свое помещение, оборудование, кадровый костяк сотрудников, а также и клиентов. Теперь все финансовые потоки завода были «замкнуты» на «АвтоВАЗбанк»⁶⁴⁶.

Будучи формально юридически независимым, банк по существу был «ведомственным» банком своего основного акционера, каковым, собственно говоря, и замышлялся для аккумуляции финансовых ресурсов предприятия с целью его более эффективного функционирования. Банки-учредители, получая причитающиеся дивиденды, не вмешивались в его политику, что, вероятнее всего, было изначально оговорено, а затем продали свои доли. В уставе банка прямо указывалось, что он создается для обслуживания ВАЗа. По этой причине, оценивая деятельность банка, нужно иметь в виду, что его принципиальная финансово-кредитная политика, по крайней мере, в конце 1980-х – середине 1990-х гг., в

значительной мере формировалась в недрах заводской администрации и тесно увязывалась с текущими задачами и потребностями производства.

До осени 1990 г. «АвтоВАЗбанк» работал только с юридическими лицами – предприятиями и кооперативами. Затем перед ним была поставлена задача привлечения средств населения для их направления в инвестиционные программы завода. В 1990 г. заявленные потребности завода в инвестициях превышали 1,5 млрд. руб. Получить такие суммы на только что зарождавшемся банковском рынке было маловероятно. К тому же кредиты шли по высокой ставке 8-10% годовых. Значительно дешевле было пойти по другому пути – привлечь свободные средства населения. Под прицелом оказались как купюры, хранящиеся в «кубышках» и «чулках», так и на счетах Сбербанка, предлагавшего сравнительно низкий, не компенсирующий инфляцию процент по вкладам населения. Тем самым «АвтоВАЗбанк» вступал в открытую конкуренцию с одним из своих основателей, планируя «увести» от него деньги вкладчиков. Бороться же было за что. Согласно статистике, в сбербанках одной только Самарской области к этому времени лежало 4 млрд. руб. (в том числе в г. Тольятти – 700 млн. руб.) Стратегия «АвтоВАЗбанка» учитывала, что в условиях инфляции деньги быстро обесцениваются, а лучшим способом их вложения граждане считают покупку дефицитных предметов длительного использования, на первом месте среди которых по привлекательности были, несомненно, пользовавшиеся ажиотажным спросом автомобили. В то время, даже имея необходимые для покупки средства, люди вынуждены были стоять в огромных очередях на получение машины.

В октябре 1990 г. «АвтоВАЗбанк» объявил о начале привлечения «выигрышных автомобильных вкладов населения». Это был совместный проект с АвтоВАЗом, предоставившим для розыгрыша свои автомобили. Схема была проста: каждый гражданин, открывший свой счет в банке на 3 тыс. руб., получал право участвовать в периодически проводившихся розыгрышах автомобилей ВАЗ стоимостью 7-9 тыс. руб. То есть, если крупно повезет, можно было получить авто почти за треть цены. «Народ у нас занимал очередь с четырех утра, чтобы положить деньги на этот первый в «АвтоВАЗбанке» вид вклада. Стояла живая очередь, как в прежние советские времена за дефицитом, и к вечеру наша комната была в буквальном смысле завалена денежными купюрами»⁶⁴⁷, – рассказывала о времени первоначального накопления капитала банка его будущий руководитель В. Прокопенко. К первому розыгрышу лотереи, назначенному на апрель 1991 г., была проведена основательная подготовка. По Самарскому ТВ без усталости крутили рекламный ролик о выгоде автомобильных вкладов «АвтоВАЗбанка»: «Если не каждому дано поймать жар-птицу, то перо точно окажется у вас в руках!

«АвтоВАЗбанк» предлагает воспользоваться шансом на успех!»⁶⁴⁸. Много желающих выхватить обещанное перо у «птицы счастья» было и в других регионах страны.

Однако машины выигрывали единицы. Иначе и быть не могло, ведь по первоначальной договоренности с заводом 1 автомобиль выделялся при условии привлечения 1 млн. руб. На 1 апреля 1991 г. «АвтоВАЗбанку» удалось собрать вкладов на 57 млн. руб., что предполагало выделение к розыгрышу 57 автомобилей. Такая цифра поставила руководство предприятия в тупик: мало кто ожидал, что спрос будет столь велик. В итоге во время первого тиража лотереи 7 апреля 1991 г. 7899 вкладчика разыграли 23 вазовские машины (победители могли получить авто или их денежный эквивалент по выбору)⁶⁴⁹. После того, как 23 счастливых человека разнесли благую весть о выигрыше по городам и весям и о них поведали средства массовой информации, вклады потекли в «АвтоВАЗбанк» еще более широким потоком. Пришлось брать в аренду новые офисы и принимать на работу дополнительный персонал. Причем периодически повторяющиеся тиражи лотереи привлекали новых и не оставляли надежду на успех у первых вкладчиков.

К февралю 1994 г., когда «АвтоВАЗбанк» объявил об окончании эпопеи автомобильных лотерей, было разыграно в общей сложности 337 авто на сумму 577 611 руб. К этому времени в «АвтоВАЗбанке» скопилось 42 тыс. «автомобильных» счетов только по г. Тольятти, что с членами семей вкладчиков составляло до четверти населения города. Пришедшие за своими деньгами люди обнаружили, что положенные ими в 1991–1992 гг. в «АвтоВАЗбанк» 3 тыс. руб., когда-то равнявшиеся 60% стоимости «Жигулей», из-за 1000%-ной инфляции за 3–4 года превратились в смешные 3 рубля, на которые начислялись лишь небольшие ежегодные проценты. Вкладчики, среди которых были в основном работники АвтоВАЗа, возмутились и даже ставили вопрос об индексации вкладов, однако в договоре с ними она не была предусмотрена. Социального взрыва, которого опасалось руководство банка, удалось избежать. Юридически тоже все было «чисто». Сложнее обстояло с моральной стороной дела, тем более что «шила в мешке не утаишь»: поскольку АвтоВАЗ владел самым крупным пакетом акций банка и направлял его деятельность, получалось, что рабочих «нагрело» свое же заводское руководство.

Другим крайне прибыльным видом деятельности «АвтоВАЗбанка» стали лизинговые операции, проводившиеся при активном участии завода. В сентябре 1990 г., когда СЭВ уже канул в Лету, за «пропадающие» на предприятии сэвовские «условные рубли» банку удалось закупить в Германии большую партию

компьютеров, которые затем с хорошей выгодой были реализованы в России. «Вообще, мы на лизинговых операциях неплохо зарабатывали, и не только на реализации компьютеров. В 1992 – начале 1993 года мы активно занимались скупкой и продажей квартир»⁶⁵⁰, – откровенничала одна из руководителей «АвтоВАЗбанка» В. Прокопенко. Для этого банк применял уже известную схему автомобильных лотерей. Он вкладывал свободные средства не в рискованное в условиях инфляции строительство дефицитного жилья, а в скупку уже готовых квартир. Затем под них банк принимал денежные вклады населения, «разыгрывая на 400 вкладчиков одну квартиру».

1991-1992 гг. стали «золотым веком» для «АвтоВАЗбанка», как и для других коммерческих банков страны, которые «силой обстоятельств привыкли к относительно легким заработкам: высокая инфляция, постоянно растущий курс доллара и извлечение прибылей из спекулятивных валютных операций»⁶⁵¹. Получивший при мощной поддержке акционеров первым из коммерческих банков страны лицензию на ведение валютных операций, «АвтоВАЗбанк» успел извлечь немалую выгоду из своего особого положения. Тем более что через него проводились одновременно и экспортно-импортные платежи завода. Выход же на валютный рынок давал гарантированные барыши, поскольку официальный курс советского рубля к доллару был искусственно занижен. В.В. Каданников позднее вспоминал, что в 1992-1993 гг. «на экспорте был совершенно несусветный доход» – завод получал от него прибыль за 300%⁶⁵². По мнению самих финансистов, ситуация начала 1990-х гг., вне всякого сомнения, развратила банковскую сферу, разучившуюся «считать деньги», что стало одной из причин финансового кризиса середины 1990-х гг. Громадные средства тратились на благотворительность и укрепление благоприятного имиджа АвтоВАЗа, финансовое положение которого в 1991-1992 гг. и так было весьма благополучным. В частности, совместно с заводом «АвтоВАЗбанк» финансировал такие дорогостоящие проекты, как создание «чемпионского» хоккейного клуба «ЛАДА» и строительство удивляющего своими размерами и богатством Преображенского собора в Тольятти⁶⁵³.

По большому счету, удачи и просчеты «АвтоВАЗбанка» были достижениями и ошибками АвтоВАЗа тех лет. «Карманность» банка, как бы она ни отрицалась бывшим руководством и банка, и ВАЗа, была на самом деле явлением реальным и на многих этапах развития банка – тормозящим⁶⁵⁴, – утверждала в изданной в 1999 г. книге будущий президент «АвтоВАЗбанка» В. Прокопенко. По ее мнению, «первые два года «АвтоВАЗбанк» полностью в своей деятельности копировал вазовскую систему экономического планирования и принципы организации оплаты труда», включая и слабые стороны, идущие от отсутствия опыта работы в но-

вых условиях, – бессистемность, отсутствие стратегии развития и бизнес-планов⁶⁵⁵. Вплоть до конца 1992 г. банк не хотел уходить из-под крыла основного акционера – АвтоВАЗа, чувствуя себя весьма комфортно и наращивая свой уставной капитал почти исключительно за счет средств автогиганта, а также близкого ему КАМАЗа и главного дилера автогиганта – ЛогоВАЗа⁶⁵⁶.

Однако по мере того, как в 1993 г. у завода стали нарастать проблемы, банк тоже начало «трясти», а его руководство сделало попытку добиться большей независимости. Однако «перерезать пуповину» оказалось не так-то просто: основным акционер, привыкший регулярно брать в банке выгодные кредиты, выступил решительно против⁶⁵⁷. «Свой» банк был нужен, как воздух. «Мы весь прошлый (1993) год выплачивали зарплату из краткосрочных кредитов «АвтоВАЗбанка», – признавался впоследствии В.В. Каданников. – К сожалению, «АвтоВАЗбанк» тоже находится в достаточно сложных экономических условиях. Если кто-то думает, что в то время как предприятия бедствуют, банки жируют, я могу вам сказать: «АвтоВАЗбанк» закончил этот год с нулевой рублевой прибылью. Причина – те же налоги, те же неплатежи, в общем-то невозвращение кредитных ресурсов, дебиторская задолженность и т.д.»⁶⁵⁸. В.В. Каданников верно уловил закономерность: пока благополучно на заводе – банк процветал, и наоборот.

Казавшийся безразмерным «карман» «АвтоВАЗбанка» помогал в то время гасить и нараставшие социальные конфликты. «Именно деньги, заработанные «АвтоВАЗбанком», спасали Тольятти от социальной напряженности в дни забастовок вазовских рабочих и остановок конвейеров, когда деньги в город доставлялись из Москвы самолетами военно-транспортной авиации... Банк буквально спас объединение «АвтоВАЗ» от повальной разрухи и социального взрыва в 1992-1993 годах элементарно потому, что на таком предприятии с многомиллиардной ссудной задолженностью вовремя выдать рабочим зарплату – уже было великим достижением. Я бы рискнула без ложной скромности сказать, что «АвтоВАЗбанк» сыграл одну из решающих ролей в предотвращении забастовочного движения в Тольятти»⁶⁵⁹, – утверждает в своей книге В. Прокопенко.

1994 г. принес с собой нарастание проблем, связанных как с общими кризисными явлениями в финансовой сфере страны, так и с продолжающимися непомерными расходами самого банка, а также с позицией АвтоВАЗа, по-прежнему перекадывавшего на него свои финансовые проблемы. Для того чтобы выдать зарплату, завод из месяца в месяц брал краткосрочные кредиты у «своего» «АвтоВАЗбанка». При критическом балансе завода ни один другой банк не дал бы ему этих денег. С помощью льготных, но крайне рискованных для «АвтоВАЗбанка» кредитов, завод «до последнего» поддерживал своих стратеги-

ческих партнеров и крупнейших поставщиков комплектующих, оказавшихся под угрозой банкротства. Кроме того, в 1994 г. с целью поднятия своего реноме «АвтоВАЗбанк» выступил генеральным спонсором заведомо убыточного фестиваля «Белые ночи Санкт-Петербурга», вложив в него немалые рублевые и валютные средства.

Среди инициированных руководством АО «АвтоВАЗ» крупных расходов 1994 г. – покупка «АвтоВАЗбанком» 2 млн. акций АО «AVVA» по номинальной стоимости 1 тыс. руб. каждая⁶⁶⁰. Таким образом, в ходе операции по приобретению для завода акций AVVA банк раскошелился на 2 млрд. руб.(!) Возможно, что этими самыми деньгами «AVVA» расплатился за крупный пакет акций автогиганта, принесший ему победу в инвестиционном конкурсе, о чем речь пойдет ниже. На конец 1994 г. «АвтоВАЗбанк» с филиалами и активами в 230 млн. долл. занимал 23-е место среди акционерных банков России. Банк насчитывал 157 тыс. частных вкладчиков с суммой вкладов 84 млрд. 822 млн. руб. Среди его клиентов было также более 13 тыс. юридических лиц⁶⁶¹. Крупнейшими акционерами банка числились АвтоВАЗ (владел 34% акций банка), АО «ЛогоВАЗ» – 21% и «КАМАЗ» – 16% акций и др.⁶⁶².

Между тем, в 1995 г. финансовые показатели работы банка продолжали ухудшаться. Летом-осенью 1995 г. в стране разразился системный финансовый кризис. Неплатежеспособность основных корпоративных клиентов – КАМАЗа, АвиаКОРа, Тверского вагоностроительного завода, ЧелТЗ привела к тому, что они не смогли вернуть кредиты. «АвтоВАЗбанку», в свою очередь, оказалось нечем расплачиваться за займы. В октябре 1995 г. банк начал «сыпаться». В ноябре 1995 г. АвтоВАЗ, который лучше других знал реальное положение вещей, забрал из «своего» банка более 70 млрд. руб. Это стало сигналом и для других клиентов, бросившихся переводить деньги с «тонущего корабля», что лишь ускорило его банкротство. 1995 г. «АвтоВАЗбанк» закончил с убытком в 134 млрд. руб. На начало 1996 г. в нем оказалось «заморожено» до 300 млрд. вазовских рублей⁶⁶³. Однако государство не позволило ему умереть. После введения ЦБ РФ в декабре 1995 г. внешнего управления вплоть до конца 1990-х гг. проводилась санация «АвтоВАЗбанка» – первый в российской истории процесс оздоровления «лопнувшего» коммерческого банка.

Кратко характеризуя результаты деятельности «АвтоВАЗбанка», можно прийти к выводу, что если первая задача – финансового обеспечения текущей производственной деятельности АвтоВАЗа в начале 1990-х гг. была им в целом выполнена, то вторая – аккумуляция ресурсов для коренной модернизации завода и разработки новых моделей машин реализовывалась не столь успешно.

2. В поисках иностранного инвестора: переговоры с ФИАТом (1991-1992 г.)

Уже в конце советской эпохи АвтоВАЗ начал «задыхаться» в своих прежних границах и в старой концепции производства. В частности, наличие всего лишь трех ниток основного сборочного конвейера объективно ограничивало амбициозные планы предприятия по значительному расширению модельного ряда и скорейшей разработке новых моделей, соответствующих требованиям времени. Ведь для того, чтобы поставить на нитку конвейера новую машину, нужно было автоматически снимать с него старую. Данный вопрос вновь встал в повестку дня в конце 1980-х гг., в связи с созданием НТЦ ВАЗа, а также после одобрения в правительстве проекта «ВАЗ-2110». Здесь все было взаимосвязано. В частности, «мозг» ВАЗа – НТЦ строился именно с расчетом на обеспечение новой стратегии расширения и более быстрой сменяемости модельного ряда. Это соответствовало общемировым тенденциям автопрома и позволяло сохранить конкурентоспособность продукции. Однако все новаторские инженерно-конструкторские разработки НТЦ оставались «на бумаге», если не подкрепить их соответствующим расширением производственных мощностей – как в плане площадей, так и технологии и оборудования. Что касается последнего, то буквально накануне распада СССР АвтоВАЗу удалось, по признанию В.В. Каданникова, «по благу» получить кредит Внешэкономбанка на закупку крупной партии новейшей техники за рубежом⁶⁶⁴.

С конца 1980-х гг. активно обсуждались идеи расширения производства путем выноса части мощностей за пределы основной площадки, а также за счет строительства совершенно нового автосборочного завода по соседству с территорией ВАЗа либо даже вне г. Тольятти. Однако все эти нужные и важные проекты не могли быть реализованы без значительных прорывов в технологиях и без финансовых вложений, которых в то время не было ни у государства, ни у АвтоВАЗа. Между тем история создания ВАЗа в конце 1960-х гг. подсказывала, что все это можно позаимствовать на Западе. В начале 1991 г., получив в правительстве «добро» на поиск иностранного инвестора, АвтоВАЗ приступил к переговорам с инофирмами.

В первую очередь, конечно, обратились к «прародителю» – ФИАТу. С февраля 1991 г., в рамках еще существовавшего СССР, начались совместные консультации, шедшие сразу по нескольким направлениям. В планы вазовского руководства входило построить с помощью итальянцев в Тольятти или Елабуге новый автосборочный завод по ежегодному производству 300 тысяч автомоби-

лей новой модели под условным названием «А-93» и одновременно получить от них современные технологии. ФИАТу в обмен на инвестиции предлагалось передать 30% акций готовившегося к акционированию АвтоВАЗа, а также ежегодно по 100 тыс. выпускаемых на новом заводе машин (из 300 тыс.) по льготной цене для продажи в Европе.

За основу будущей модели «А-93» вазовцы предложили взять свою недавнюю разработку «Ока-2». Дело в том, что с лета 1989 г. по заданию Правительства СССР НТЦ ВАЗа занимался созданием нового автомобиля особо малого класса под названием «Ока» для Елабужского автозавода. Тогда предполагалось, что в три этапа (1991, 1993 и 1995 гг.) ЕлАЗ доведет их годовое производство до 900 тыс. штук. НТЦ ВАЗа курировал не только конструирование двух модификаций «Ока-1» и «Ока-2», но и вел технологическую часть проекта, а также его общую координацию⁶⁶⁵. На ВАЗе также велось обучение специалистов ЕлАЗа, специально прибывших в Тольятти. Наконец, АвтоВАЗ выделил свою валюту для закупки за рубежом некоторого оборудования для производства «Оки».

Создание одной модификации «Оки» было практически завершено, другой – прекратилось в середине стадии в связи с отсутствием госфинансирования. Оказавшийся в «подвешенном состоянии» ЕлАЗ попытался налаживать самостоятельные контакты с ФИАТом для создания СП, но эту инициативу перехватил АвтоВАЗ. Итальянская делегация побывала в СССР и ознакомилась с разрабатываемой тольяттинскими инженерами моделью «Ока-2», которая была взята как прототип для будущего «А-93».

Вскоре была достигнута договоренность о начале совместной переработки «Ока-2» в автомобиль европейского уровня. АвтоВАЗ, в частности, дал свои наработки по двигателю, коробке, подвеске, рулевому управлению. Дизайн кузова делали сообща, для чего группа специалистов из Тольятти специально ездила в Турин. Так, в результате совместных усилий, родилась новая модель автомобиля с 4-цилиндровым двигателем и объемом 1100 «кубиков». По мнению вазовцев, в разработке этой машины их вклад составлял все же больше половины, хотя вопрос это, конечно, спорный. В декабре 1991 г., к радости автолюбителей, газета «Тольятти сегодня» сообщила в статье с характерным названием «Семейный автомобиль» о начале испытаний на ФИАТе опытных образцов новой советско-итальянской малолитражки «А-93», предвкусывая скорое появление на российских дорогах массового и действительно недорогого «семейного» автомобиля⁶⁶⁶.

Гарантом проекта готово было выступить правительство России. В июле 1991 г. в Москве прошли переговоры генерального директора АвтоВАЗа В.В. Каданникова с руководством итальянского концерна. Состоялась и встреча с пред-

седателем Правительства России И.С. Силаевым, который заявил о готовности оказать новому проекту налоговую поддержку⁶⁶⁷. Судя по всему, главными препятствиями на пути реализации этой инициативы, в известной мере повторявшей совместный проект 20-летней давности, стали 3 обстоятельства: сложное финансовое положение самого ФИАТа; крайняя неопределенность политической и экономической ситуации в СССР, а также требование советской стороны, чтобы строительство нового производства велось в комплексе, с учетом всей инфраструктуры вокруг него. Это значительно удорожало проект и, соответственно, осложняло возврат вложенных в него средств. Общие затраты должны были составить 2-2,5 млрд. руб.

Имелись и расхождения в оценке стоимости 30%-ного пакета акций АвтоВАЗа, передаваемых ФИАТу, денежный эквивалент которого итальянцы должны были внести в виде инвестиций. Дело дошло до того, что для определения рыночной стоимости АвтоВАЗа привлекли ведущие аудиторские фирмы США и Англии. Однако их независимые оценки оказались столь разными, что не смогли помочь в урегулировании разногласий. По состоянию на лето 1991 г. переговоры продолжались.

Тем временем «сепаратные переговоры» с итальянцами были неоднозначно восприняты в трудовом коллективе. Среди рядовых рабочих и активистов общественных организаций имелось немало принципиальных противников прихода сюда иностранных хозяев, какие бы деньги они с собой ни принесли. Ситуация накалялась.

31 мая 1991 г. на вставках главного конвейера группа рабочих развесила листовки с обвинениями в адрес администрации, которая «за спинами рабочих продает цеха ФИАТу». Листовки призывали коллектив к проведению забастовки⁶⁶⁸. В.В. Каданников и другие руководители завода вынуждены были убеждать коллектив в вынужденности поиска иностранных инвестиций для развития производства, поясняя, что одним из условий АвтоВАЗа на переговорах является «сохранение за трудящимися всех социальных гарантий, предусмотренных законодательством СССР и РСФСР»⁶⁶⁹.

Понимая, что на пути строительства нового завода лежит много препятствий, руководство АвтоВАЗа предложило одновременно обсудить и другой, более дешевый вариант – не строить новый завод, а наладить совместный выпуск модели «А-93» на старом конвейере АвтоВАЗа, сняв для этого с него устаревшую «пятерку». Однако к этому времени общенациональный кризис в России достиг уже такого масштаба, что гарантии разрушающейся на глазах супердержавы никто всерьез не воспринимал, опасаясь вести бизнес и в новой России.

К февралю 1992 г. относится последняя информация о посещении ВАЗа делегацией ФИАТА и переговорах о возможном участии итальянской стороны в качестве инвестора и стратегического партнера в процессе акционирования ПО «АвтоВАЗ» с последующим строительством нового автосборочного завода⁶⁷⁰. АвтоВАЗ в очередной раз оказался заложником общего положения в стране. Зашедшие в тупик переговоры с ФИАТом стали катализатором настроений на скорейшее акционирование ВАЗа и получение самостоятельности от государства: оно теперь не только ничего не могло реально дать предприятию, наоборот, в тех условиях «тянуло на дно».

3. Проект Б.А. Березовского: Автомобильный Всероссийский Альянс (AVVA)

После распада СССР и прекращения государственного централизованного финансирования не только текущего производства автомобилей, но и требующих куда более значительных вложений перспективных проектов, руководство АвтоВАЗа встало перед необходимостью принципиально новой организации финансирования своей деятельности в рыночных условиях.

Первоначально основные надежды связывались со «своим» «АвтоВАЗбанком», а также с богатым иностранным инвестором. Однако, как показали переговоры с ФИАТом, поиск зарубежного партнера затянулся. Его приходу на завод препятствовало сразу несколько причин, главные из которых – несовершенство российского законодательства и недоверие к непредсказуемому российскому государству (до акционирования завод являлся его собственностью). Все это существенно увеличивало риски для иностранных инвесторов.

Что касается «АвтоВАЗбанка», то он со временем превратился в инструмент финансового обеспечения преимущественно текущей деятельности завода. Этому в немалой степени способствовал постепенный перевод наиболее перспективных финансовых активов из «АвтоВАЗбанка» в подконтрольные Б.А. Березовскому «Объединенный банк» (Москва)⁶⁷¹, действовавший в связке с «Автомобильным Всероссийским Альянсом» (AVVA), а также на счета иностранных фирм типа печально знаменитой «Андавы».

5-6 сентября 1993 г. на заседании совета директоров АО «АвтоВАЗ» принято принципиальное решение об учреждении АООТ «Автомобильный Всероссийский Альянс» для поиска инвестиций в строительство на ВАЗе нового автосборочного завода под серийное производство автомобиля «ВАЗ-1116»⁶⁷². Это

скромное, на первый взгляд, событие с самого начала было широко разрекламировано, давая основание предполагать, что Альянсу изначально отводится более важная роль. 7 сентября 1993 г., когда Альянса формально еще не существовало, его амбициозные планы были озвучены на пресс-конференции при участии гендиректора АвтоВАЗа В. Каданникова, председателя Фонда федерального имущества Ф. Табеева, директора ЛогоВАЗа Б. Березовского и губернатора Самарской области К. Титова⁶⁷³.

«Автомобильный Всероссийский Альянс» (AVVA) был официально создан в ноябре 1993 г. по инициативе Б.А. Березовского, проявлявшего в то время большой интерес к заводскому бизнесу. Задачей AVVA было провозглашено обеспечение АвтоВАЗа полноценным финансированием в стране и за рубежом, в особенности – для разработки и реализации долгосрочных инвестиционных программ и проектов. Таким образом, AVVA (естественно, на коммерческой основе) по существу брал на себя прежние функции советского государства по обеспечению автогиганта финансовыми инвестициями. Это было особенно актуально для руководства предприятия в связи с тем, что иностранцы не торопились вкладывать свои средства в модернизацию вазовского производства.

Вложив в создающийся Альянс 10 млн. собственных долларов, АвтоВАЗ участвовал в его уставном капитале 25 процентами акций, что В.В. Каданников назвал «фактическим обладанием контрольным пакетом»⁶⁷⁴. Другими учредителями AVVA стали: «АвтоВАЗбанк» (15% акций, что в сумме с заводскими давало 40%), ЛогоВАЗ – главный дилер АвтоВАЗа; тесно связанные с заводом местные нефтяники – АО «Самаранефть», Российский фонд федерального имущества (с принадлежащими ему 7% акций АвтоВАЗа), администрация Самарской области, «Объединенный банк» (Москва), «Форус-холдинг» (Люксембург) и др.⁶⁷⁵ Таким образом, изначально AVVA не просто не был богатой структурой, способной «с ходу» приступить к инвестированию в заводское производство. Основу его уставного капитала составили деньги либо самого завода, либо близких ему структур. Совпадение по времени появления AVVA с приватизацией АвтоВАЗа, в частности, с подготовкой к чековому аукциону и инвестиционному конкурсу (о том, как AVVA стал главным акционером автогиганта, речь пойдет ниже), конечно, не было случайным.

Уже осенью 1993 г. был озвучен ряд амбициозных инвестиционных проектов. Во-первых, – была достигнута договоренность, что AVVA «даст» заводу денег на доводку «десятой» модели. Во-вторых, предполагалось, что Альянс профинансирует строительство на заводской территории нового сборочного корпуса для выпуска дополнительно 100 тыс. в год пользующихся повышенным

спросом «шестерок». «Это в общем-то очень недорогой проект. Он оценивается в сумму порядка 150 млн. долларов»⁶⁷⁶, – сообщали в вазовской газете руководители предприятия, удивляя рабочих с 200-долларовой зарплатой новыми представлениями о том, что в стране дорого, а что нет. В-третьих, на AVVA возлагалось руководство реализацией выгодного государственного заказа – организация производства в Серпухове 50 тыс. автомобилей «Ока» в год для инвалидов, для чего с 1994 г. туда переводились соответствующие мощности из Тольятти.

Для Альянса дело оставалось «за малым» – раздобыть деньги.

4. «Народный автомобиль»

Срыв переговоров с ФИАТом не означал, что АвтоВАЗ оставил саму идею строительства нового автосборочного производства. Прежняя потребность в ее реализации оставалась, не хватало только средств. Крайне велик был в начале 1990-х гг. и не реализованный спрос населения на дешевые отечественные автомобили, который АвтоВАЗ не мог удовлетворить как по причине относительной дороговизны его машин, так и ограниченных размеров все более устаревающего производства. Неудивительно, что главным совместным проектом «AVVA» и АвтоВАЗа, получившим громкую известность в стране, стал «народный автомобиль».

Презентация только что зарегистрированного АО «AVVA» прошла с огромной помпой в ноябре 1993 г. В самом сердце Москвы, в Бетховенском зале Большого театра, состоялась пресс-конференция, по окончании которой пишущей публике был представлен эскиз автомобиля «ВАЗ-1116», предназначенного к выпуску на новом автосборочном заводе в Тольятти. В том же ноябре 1993 г. состоялось еще несколько важных событий: РФФИ объявил о проведении Всероссийского чекового аукциона акций ВАЗа; АвтоВАЗ смог получить сразу два крупных зарубежных кредита по 150 млн. долларов каждый⁶⁷⁷; наконец, из Швейцарии в Москву была доставлена для продажи первая партия акций Альянса⁶⁷⁸. Отметим, что весной-летом 1994 г. АвтоВАЗ получил еще несколько крупных валютных займов⁶⁷⁹.

«В 93-м году я решил, что настало время создать более простой, дешевый автомобиль, и открыл подписку на акции AVVA для строительства сборочного производства..., – приписывал себе позднее идею «народного автомобиля» Б.А. Березовский. – Мы... выпустили акции, отпечатали в Швейцарии, с портретами великих русских экономистов»⁶⁸⁰. В середине декабря 1993 г. началась про-

даже акций AVVA, сопровождавшаяся мощной PR-кампанией и громкими обещаниями быстро поставить на новом заводе в Тольятти доступный по цене (более дешевый, чем вазовская «классика» того времени) «народный автомобиль». С февраля 1994 г. продажа обыкновенных именных акций АО «AVVA» началась во всех кассах «АвтоВАЗбанка». Котируемая стоимость одной акции на фондовом рынке на 20 января 1994 г. составляла 14,5 тыс. руб., а на «черном» рынке – 20 тысяч рублей⁶⁸¹.

Альянс активно использовал патриотические чувства граждан и сложившийся в советские годы положительный образ автогиганта – вазовские традиции, стабильность и надежность, высокий научно-технический потенциал и др. Покупая акции неизвестной фирмы AVVA, люди на самом деле доверяли свои «кровные» «с детства знакомому» ВАзу, выступавшему своеобразным гарантом контракта. В конце 1993 г. было проведено две эмиссии акций Альянса, который для привлечения акционеров взял на вооружение проверенный «АвтоВАЗбанком» способ – лотереи для акционеров по продаже автомобилей со скидками. 20 февраля 1994 г. в Москве состоялся первый розыгрыш автомобилей «Жигули» по акциям AVVA⁶⁸². О размахе мероприятия красноречивее слов говорят цифры: в течение 1994-1996 гг. было проведено в общей сложности 5 розыгрышей с общим призовым фондом 20 тыс. автомобилей (!). Все это было призвано поддерживать интерес населения к проекту.

«Российский фольксваген», как тогда называли «народный автомобиль», должен был стать детищем НТЦ АвтоВАЗа. За собранные деньги рядом с вазовской площадкой предполагалось построить новое автосборочное производство со всей инфраструктурой мощностью в 300 тыс. машин в год⁶⁸³. Таким образом, это было по существу попыткой реанимации не состоявшегося в 1991 г. проекта с ФИАТом, но только за счет потенциальных автолюбителей. Формально Альянс оплачивал строительство этого завода и становился его собственником. Интерес же АвтоВАЗа заключался не только в использовании этого нового автосборочного производства. Он должен был получить заказ на разработку «народного» автомобиля, а также стать поставщиком оборудования, комплектующих изделий и кадров для строящегося предприятия.

AVVA имел столь мощную поддержку в Кремле, что ему удалось представить себя проектом общенационального масштаба и пролоббировать принятие 24 декабря 1993 г. специального Указа Президента РФ Б.Н. Ельцина «О мерах государственной поддержки АО «АВВА»». Указ предусматривал значительные льготы в ходе строительства и начального периода эксплуатации нового авто-

сборочного завода в Тольятти на 300 тыс. автомобилей в год. В частности, он освобождал его будущих смежников и поставщиков от уплаты целого ряда госналогов вплоть до 2000 г.⁶⁸⁴.

По срокам планировалось, что уже в 1994 г. будет выполнен проект авто-сборочного завода, в 1995 г. начнется его строительство, а в конце 1998 г. «народный автомобиль» сойдет с конвейера⁶⁸⁵. В начале февраля 1994 г. Каданников докладывал, что проект продвигается успешно: активная продажа акций AVVA населению позволяет оплачивать проектные работы в НТЦ, включая концепцию авто, наружный и внутренний дизайн⁶⁸⁶. Тем самым, активно участвуя в Альянсе и поставив на карту свою репутацию, АвтоВАЗ и его дочерние предприятия предполагали извлечь для себя как минимум двойную выгоду⁶⁸⁷.

Дело было за малым – уговорить население как следует «раскошелиться». По предварительным подсчетам, для создания «народного автомобиля» требовалось оперативно «собрать» рублевый эквивалент как минимум 300 млн. долл. Для России 1993-1994 гг. с крайне низкими доходами граждан, с гиперинфляцией и ухудшающимися показателями качества жизни людей, – сумма громадная. Важно подчеркнуть, что проект был рассчитан именно на рядовых граждан, поскольку «новые русские», криминальные авторитеты и чиновники уже пересели на ставшие доступными им по доходам иномарки. Несмотря на то, что AVVA удалось к этому времени «мобилизовать» сбережения 2 млн. потенциальных автолюбителей⁶⁸⁸, поверивших обещаниям и купивших его акции, полученных денег оказалось недостаточно.

Впрочем, сомнения в том, что удастся собрать в России всю требуемую сумму, имелись изначально. Иначе не велся бы столь активно параллельный поиск иностранного инвестора. Но AVVA в любом случае ничем не рисковал, получив в свое распоряжение по сути дела многомиллионный беспроцентный кредит от населения, который тут же с немалой выгодой был пущен в дело. Проиграть мог только АвтоВАЗ, поставивший на кон свое доброе имя. Однако отступать было уже поздно. Провергая озвученные журналистами подозрения по поводу финансовой деятельности AVVA, В.В. Каданников настаивал в начале 1994 г. и позднее, что сбор денег у населения велся на реализацию связанного с заводом долгосрочного, надежного проекта с GM, а не под «финансовую пирамиду»⁶⁸⁹. Нет никаких оснований сомневаться в искренности Каданникова, вот только его идеи в отношении задач AVVA могли не совпадать с планами руководителя Альянса Б.А. Березовского.

5. Новый этап поиска иностранного инвестора: сотрудничество с General Motors Co

К началу ноября 1994 г., когда вплотную встал вопрос о строительстве нового завода для «народного автомобиля», AVVA удалось продать акций только на 50 млн. долларов. Еще раньше, с осени 1993 г., в связи с углублением экономического кризиса в стране, невозможностью получить долгосрочные кредиты на развитие производства внутри страны, ухудшением финансового положения ВАЗа и особенно – его собственных инвестиционных возможностей, было решено, несмотря на «провал» с ФИАТом, параллельно вновь всерьез заняться поиском иностранного партнера. В тех сложных условиях «призвание варягов» виделось единственной возможностью для разработки новых моделей машин и тем самым сохранения конкурентоспособности. Одновременно было объявлено о критической ситуации на самом заводе, который «доконал» кризис неплатежей и гиперинфляция. После временной остановки производства в конце 1993 – начале 1994 г. вплотную встал вопрос о закрытии предприятия.

Руководство АвтоВАЗа обратилось с открытым письмом к ведущим автопроизводителям мира⁶⁹⁰ с призывом о сотрудничестве. Откровенно признавшись в отсутствии перспектив для самостоятельного развития без участия иностранного капитала, «лежащий на боку» АвтоВАЗ заявил, что готов к любым формам сотрудничества. Он, однако, не был «бедным родственником». Со своей стороны, он мог выставить некоторые ноу-хау (например, те же разработки по «Оке», остававшуюся актуальной концепцию внедорожника «Нива»), оснащенный по последнему слову техники НТЦ (способный, в частности, спроектировать и «обкатать» новый автомобиль значительно дешевле, чем за рубежом), а также богатый инженерно-конструкторский потенциал вазовских специалистов.

На обращение откликнулись немногие. При участии В.В. Каданникова и Б.А. Березовского AVVA приступил к переговорам с несколькими иностранными фирмами. Наибольшую заинтересованность проявил американский концерн GM, с которым наладились партнерские отношения. В частности, с 1991 г. именно с помощью американцев ВАЗ начал освоение системы электронного управления впрыском топлива. Весной 1993 г. специалисты GM и АО «АвтоВАЗ» продолжали работу в Мичигане и Тольятти сразу по двум совместным проектам: в США по совершенствованию технологии снижения токсичности отработанных газов и увеличению экономичности вазовских автомобилей, а на ВАЗ американцы приехали помочь в экспериментальной сборке пилотной партии вазовских машин с электронной системой впрыска топлива⁶⁹¹.

Теперь же речь шла об ином формате сотрудничества. 14 декабря 1993 г. руководитель АвтоВАЗа В.В. Каданников и генеральный директор AVVA Б.А. Березовский объявили о подписании меморандума с американским концерном GM о совместной разработке до 31 декабря 1994 года технико-экономического обоснования строительства в Тольятти нового автомобильного завода⁶⁹². В январе 1994 г. на переговорах в Париже была достигнута принципиальная договоренность о совместном строительстве в Тольятти современного автосборочного производства под выпуск нового автомобиля класса «В». АвтоВАЗ на свой страх и риск начал разработку концепции и дизайна новой машины. Однако американцы соглашались инвестировать средства в совместный проект только в том случае, если АвтоВАЗ вложит в него и собственные средства – порядка 150 млн. долларов. Именно тогда и родилась идея «совместить» проект с GM с идеей «народного автомобиля». По словам Каданникова, предполагалось, что деньги от продажи акций AVVA населению под «народный автомобиль» будут на деле использованы для обеспечения доли ВАЗа в будущем совместном предприятии с американцами⁶⁹³.

С учетом того, что разработка 1116-й модели («народный автомобиль») в НТЦ АвтоВАЗа только началась, а автосборочный завод с американцами можно было построить быстрее, возникла идея сборки на новом производстве 150 тыс. автомашин в год уже готового «Опеля-Корсы-94» (GM владел германским концерном «Опель»). «Народный автомобиль» пошел бы на конвейер позже «Опеля» и занял бы вторую половину заводских мощностей (150 тыс. машин в год). В случае же, если с GM не удастся достичь генерального соглашения, все мощности нового завода пойдут на производство «народного автомобиля»⁶⁹⁴. Серьезность намерений сторон и степень продвижения переговоров доказывает хотя бы тот факт, что весной 1994 г. два экземпляра «Опеля» были доставлены на самолете в Тольятти. Отечественные специалисты «колдовали» над ними, изучая приспособленность к российским условиям эксплуатации и возможности «доводки».

Однако летом 1994 г. стало ясно, что переговоры заходят в тупик. «Камнем преткновения» стали не условия инвестирования, инженерно-технические проблемы или вопросы производства, а где и как выпущенный в Тольятти «Опель» будет продаваться. Иностранцы, не желая своими руками создавать конкурента, предлагали ограничительные условия для его выхода на внешний рынок. AVVA и АвтоВАЗ, естественно, выступали против ограничений, надеясь получать весомую прибыль от экспорта. Сходная ситуация уже возникала в конце 1960-х гг., при обсуждении условий договора с ФИАТом. СССР получил тогда право прода-

вать «Жигули» везде, кроме Италии и Испании. В сохранении своего преимущества на рынках этих стран ФИАТ был особенно заинтересован. Однако в 1994 г. уже не существовало такого могущественного переговорщика, как СССР, да и сам авторынок давно перерос государственные границы.

В октябре 1994 г. руководство АвтоВАЗа, окончательно не оставляя надежды на создание СП по выпуску «Опель Корса», а также реализации других перспективных проектов с GM, параллельно приступило к переговорам с «Дэу» и «Хонда», которые рассматривались тогда как потенциальный стратегический инвестор⁶⁹⁵.

Что касается AVVA, то, так и не собрав нужную сумму у населения и не получив солидного иностранного инвестора для строительства нового завода, Альянс поставил под вопрос проект «народного автомобиля». Перед лицом неудач он сменил тактику и решил попробовать заработать денег в «малых проектах». Одним из них явилось четырехстороннее соглашение от 23 ноября 1995 г. с участием Альянса, АвтоВАЗа и «Евро-Лады», а также хорошо известной на заводе с советских времен финской фирмы «Валмет Аутомотив» (Valmet Automotive). Речь шла о сборке в 1996–1998 гг. 60 тыс. «Евро-Самар»⁶⁹⁶ в Финляндии с последующей продажей их в Финляндии и Европе. 16 ноября 1995 г. был издан приказ №379 по АО «АВТОВАЗ» «О подготовке к производству и поставкам сборочных комплектов автомобилей ВАЗ-21093 в Финляндию»⁶⁹⁷. В соответствии с ним, АВТОВАЗ приступил к поставке сборочных комплектов машин с современными системами распределенного впрыска. Шедшие в Финляндию детали и узлы сборочных комплектов проходили дополнительный контроль на ВАЗе, на них оформлялись специальные «талоны качества». «Валмет», со своей стороны, должен был провести омологационные испытания вазовских комплектов и узлов, а затем внести по их результатам свои коррективы. Участие AVVA в проекте заключалось в том, что он вложил свои деньги в небольшую сборочную линию на заводе «Валмет». На вазовском оборудовании, из привезенных из Тольятти машинокомплектов здесь начали собирать экспортные «девятки» (ВАЗ-21093-20), отвечающие улучшенным потребительским характеристикам.

Под считавшийся перспективным проект в составе дирекции по производству АО «АВТОВАЗ» в 1995 г. был создан Центр по производству сборочных комплектов, перестраивалось финансирование, а также производственная программа⁶⁹⁸. Однако на сей раз «прорубить окно» в Европу не удалось. Российско-финские машины раскупались плохо. К 1998 г., когда проект был прекращен из-за убыточности, удалось собрать и продать значительно меньше автомобилей,

чем предполагалось. Тем не менее сама идея выноса сборки за пределы вазовской площадки, как и опыт работы нового Центра по производству сборочных комплексов, оказались очень удачными и востребованными. В дальнейшем работа в данном перспективном направлении была продолжена настолько успешно, что к 2004 г. ВАЗ имел уже 15 внешних сборочных производств, приносящих немалую прибыль.

Тем временем, спустя 4 года, AVVA вынужден был объявить о невозможности осуществить основной проект – создание «народного автомобиля», под который собирались деньги населения. В итоге после громких и многолетних публичных разбирательств в мае 1998 г. общее собрание акционеров АО «AVVA» – дочернего предприятия АвтоВАЗа (на 2000 г. завод владел 80% акций Альянса, председателем совета директоров обеих структур являлся В.В. Каданников) приняло решение обменять акции AVVA на акции автогиганта в соотношении один к одному. Обмен состоялся в течение 1998–2001 гг. Кроме юридических лиц, к этому моменту владельцами акций Альянса оставались почти 250 тыс. рядовых россиян. Таким образом, в решительный момент АвтоВАЗ взял на себя обязательства AVVA.

В 1993 г. одна акция AVVA стоила как минимум 10 долларов, а к 1998 г. обменивавшаяся на нее акция АвтоВАЗа – 20 долларов. Однако с учетом разницы в сократившейся покупательной способности доллара в России и упущенной от вложения денег выгоды вкладчики оказались в явном проигрыше. Проиграл и сам АвтоВАЗ, не получивший в середине 1990-х гг. столь необходимого ему стратегического инвестора и расплатившийся за так и не реализованную в 1990-е гг. мечту в виде «народного автомобиля» доверием рядовых автолюбителей.

Однако, как показали события, после серии неудач AVVA не прекратил выступать в роли активного игрока на стороне завода. Так, он активно участвовал в переговорах АвтоВАЗа с GM и Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) относительно создания СП и выделения средств на совместное производство автомобиля «Шевроле Нива». В частности, все переговоры с ЕБРР велись именно через Альянс. Договор был заключен в феврале 2001 г., а в сентябре 2002 г. построенный на территории АВТОВАЗа новый завод СП «АВТОВАЗ-GM» с 2 тыс. рабочих уже действовал⁶⁹⁹. 23 сентября 2002 г. с его конвейера сошла первая «Шевроле Нива». Кроме того, в 2000–2004 гг. AVVA активно участвовал в международных проектах по сборке и продажам тольяттинских автомобилей в Латинской Америке и Египте.

6. ВАЗ в условиях кардинальной переналадки экономических отношений

В условиях социалистического производства компетенция руководства АвтоВАЗа ограничивалась в основном организацией производства внутри завода, а также обеспечением жизнедеятельности трудового коллектива. Государство брало на себя все остальное: во-первых, финансирование текущей работы (включая оборотные средства, основной фонд оплаты труда и финансирование значительной части социальных программ), инвестирование в перспективную деятельность завода (в том числе затраты на обновление основных фондов, модельного ряда машин и проч.); во-вторых, кооперация вне завода – работа со смежниками и бесперебойное снабжение АвтоВАЗа всем необходимым для производства автомашин (от всего спектра материалов и комплектующих до спец-одежды, мыла и осветительных лампочек в цехах); в-третьих, вопросы ценовой политики и организации сбыта заводской продукции – автомобилей и запчастей к ним, как на внутреннем, так и – в особенности – на внешнем рынке.

Кризис советской экономики, обвальное разрушение СЭВ и СССР, поставили ПО «АвтоВАЗ» в крайне сложное положение. На руководство предприятия, по историческим меркам – почти одновременно, обрушились не одна-две, а целый комплекс проблем, ранее полностью или частично находившихся в компетенции государства. Опыта и навыков в решении большинства из них, как и соответствующих кадров специалистов, у АвтоВАЗа не было. К тому же стремительный ход событий в стране и специфика конвейерного производства не оставляли времени на постепенное освоение новых функций. По этой причине переналадку всего вазовского механизма пришлось осуществлять без остановки производства, в срочном порядке, иногда – хватаясь за любую «соломинку». Это не могло не привести к неизбежным трудностям, просчетам, а также определенной рассогласованности в деятельности структурных подразделений предприятия.

Конечно, крушение прежней системы было во многом предсказуемым и не по всем позициям одновременным. О том, что руководство автогиганта не сидело сложа руки, а уже с конца 1980-х гг. пыталось приспособиться к работе в новых условиях, опираясь в первую очередь на собственные силы и возможности, свидетельствует, в частности, анализируемый выше опыт деятельности «АвтоВАЗбанка».

После краха СССР были ликвидированы и министерства, являвшиеся одним из приводных ремней в прежней советской экономике. Эта участь постигла и

Минавтосельхозмаш СССР, которому подчинялся АвтоВАЗ. «Как на нас повлияет ликвидация министерств?», – с тревогой спрашивали Каданникова представители СТК ВАЗа 22 ноября 1991 г. «Никак практически не повлияет»⁷⁰⁰, – оптимистично отвечал Каданников, представляя ситуацию таким образом, что завод готов к самостоятельному вступлению в рынок. Последующие события показали, что в условиях общей эйфории конца 1991 г. грядущие трудности были недооценены. Вслед за распадом СССР, в ноябре 1991 г. на основании соглашения 12-ти созданных на его обломках независимых государств и Правительства Москвы было принято решение о создании ОАО «АвтосельхозмашХолдинг», акционерами которого стали 172 предприятия этого профиля. В числе 105 российских заводов был и АвтоВАЗ. Однако вскоре выяснилось, что это объединение, призванное не допустить резкого разрыва кооперационных связей и сделать переход к рыночной экономике менее болезненным, нежизнеспособно. Фактически холдинг некоторое время просуществовал только на бумаге.

Что касается производственной политики нового российского государства по отношению к ВАЗу, то в течение 1991–1993 гг., как и в советские времена, продолжалось формирование государственного заказа на часть продукции предприятия. То есть, АвтоВАЗ по разрядке отдавал государству определенное количество своих машин по низкой фиксированной цене себе в убыток, тогда как вся страна стремительно переходила на рыночные цены. В обмен на это государство обязывалось финансировать заказанные им автомобили и снабжать АвтоВАЗ материалами и комплектующими для их производства по низким фиксированным ценам, в соответствии с долей госзаказа. Если в 1990 г. госзаказ охватывал практически 100% вазовского производства, то уже с 1991 г. его размеры стали постоянно сокращаться. «Мы с 1991 года отказали правительству в централизованном распределении автомобилей... То есть, мы получали госзаказы, правда, не на весь объем, и выполняли их, посылая автомобили по тем адресам, которые нам указывало... министерство»⁷⁰¹, – рассказывал об этом Каданников.

В принципе, в рыночной экономике государственный заказ на производство автотехники – дело для производителя крайне прибыльное, поскольку государство – самый богатый и надежный клиент, который не может подвести. Однако в российских условиях начала 1990-х гг. все обстояло с точностью до наоборот: государство умудрялось ходить у АвтоВАЗа в должниках. Более того, с одной стороны, оно настаивало на сохранении фиксированных, а не рыночных цен на автомобили, а, с другой, не только лишило АвтоВАЗ оборотных средств, но и было не в состоянии «удержать» фиксированные цены на необходимые автозаводу материалы, комплектующие, электроэнергию и проч. Так, летом 1992 г.

полностью перешли на рыночные цены за свою продукцию тесно связанные с автостроением заводы, производящие пластмассы, лакокрасочные изделия и проч. Важно отметить, что отпуск цен шел разновременно – для сырьевых монополистов, оказавшихся в наиболее выигрышном положении, государство разрешило свободные цены. Что же касается продукции промышленных предприятий, работающих на конечное потребление, как АвтоВАЗ, и являющихся монополистами в своем сегменте рынка, то здесь цены были ограничены. В итоге цену на свои автомобили завод поднять не мог, но материалы и комплектующие вынужден был покупать все дороже и дороже.

Освобождая цены, правительство реформаторов полагало, что, в соответствии с написанным в учебниках о законах рыночной экономики, рост цен приведет к снижению спроса. Однако в новой России не только относительно «цивилизованного», как на Западе, но вообще никакого рынка еще не было, поэтому его законы не действовали. Вместо ожидаемого быстрого перехода от советской системы к рынку получился хаос, заполняемый диктатом монополистов и криминалом. Потребительский спрос действительно резко снизился, причем на самое необходимое, включая элементарные продукты питания. Прилавки магазинов наполнились, однако это изобилие было фикцией: большинство граждан по размерам зарплат находились еще в социализме, а жить им предлагалось уже по рыночным ценам. В итоге произошло катастрофическое снижение качества жизни, а миллионы семей оказались на грани выживания. Одновременно, с целью сохранения объемов налоговых поступлений в казну в условиях падения размеров продаж, в 1992 г. государство заменило налог с оборота на налог на добавленную стоимость. В итоге у предприятий, в том числе и у АвтоВАЗа, фактически единомоментно были изъяты оборотные средства, что поставило их в крайне сложное финансовое положение. Наблюдавшийся в 1990-1993 гг. резкий скачок цен в постсоветской России, приведший к гиперинфляции, имел беспрецедентный характер. Оставив в стороне «бытовой» потребительский рынок, обратимся к сравнительным данным, отражающим коэффициент роста цен на промышленную продукцию в СССР (России), ГДР и Польше в 1990-1993 гг.⁷⁰²

Таблица 14

Страна	1989	1990	1991	1992	1993
СССР (Россия)	1	1,13	2,37	44,0	384,0
Бывшая ГДР	1	1,41	1,55	1,9	2,0
Польша	1	8,75	9,51	12,0	16,0

Из приведенных данных хорошо видно, что если до 1992 г. цены еще хоть как-то контролировались, то после распада СССР ситуация полностью вышла из под контроля, поскольку правительство реформаторов во главе с Б.Н. Ельциным и Е.Т. Гайдаром решило предоставить рынку самому «расставить все по своим местам». В отличие от России, крупнейшие страны бывшего соцлагеря – ГДР и Польша, для которых переходный период тоже не был «сладким», тем не менее смогли избежать подобных катаклизмов.

От роста цен на промышленную продукцию особенно сильно пострадали предприятия сложного машиностроения, включая АвтоВАЗ. В этой ситуации государство периодически вынуждено было повышать розничные цены на вазовские машины, но завод от этого ничего не получал – вся разница между оптовыми и розничными ценами уходила государству в виде налога с оборота. О происходившем лучше всего говорят цифры: за первые 7 месяцев 1992 г. цены на комплектующие и материалы для АвтоВАЗа выросли в 150 раз, а фиксированные госцены на автомобили Волжского автозавода – в 22-25 раз⁷⁰³.

Завод в это время жил в основном за счет того, что сбывал остающуюся после госзаказа часть продукции по рыночным ценам. Спасительную роль сыграло отсутствие конкуренции на внутреннем рынке. Монополизм автогиганта достался ему в наследство от советской плановой экономики, исходившей из принципа рационализма: в СССР автомобильные заводы строились таким образом, чтобы каждый из них по классности, техническим характеристикам и ценам автомобилей занимал свою собственную «нишу». Исключения (как в случае с появлением ВАЗа) делались лишь том случае, если уже имевшиеся мощности были не в состоянии обеспечить требуемое количество и качество продукции⁷⁰⁴. Что же касается ввоза иномарок, то вплоть до середины 1990-х гг. соотношение доллара к рублю отсекало этот конкурентный сегмент.

В СССР система продажи машин являлась строго контролируемой государством. В 1991 г. АвтоВАЗ ежедневно производил порядка 2600 автомобилей, которые тут же, ежедневно в три смены отгружал по адресам потребителей, указанным государством. Сам производитель в эту сферу не допускался. Однако после того как централизованная система постепенно развалилась, пропали и адреса отгрузки, и в повестку дня неожиданно встала проблема – куда девать изготовленные машины. При проектировании ВАЗа были сделаны заводские площадки для готовых машин с максимальным «запасом» в 5 тыс. штук, что равнялось примерно двум дням работы конвейера. После этого шло затоваривание и остановка завода. Автогигант умел только производить машины, но не торговать ими, тем более с учетом специфики ценообразования на свободном рынке.

С 1991 г. ВАЗ получил право аукционной и биржевой продажи автомобилей в ограниченном количестве, но и это – из-за сверхвысоких аукционных цен – позволило существенно пополнить его бюджет, а также направить дополнительные средства на социальные нужды. В то время разница между государственной и рыночной ценой была огромной. В январе 1992 г. на торгах Тольяттинской универсальной биржи партия из десяти «Жигулей» ушла за более чем 1,44 млн. руб. (в среднем по 144 тыс. за автомобиль). Накануне, в конце 1991 г., ВАЗ-2106 был продан на одном из аукционов за рекордную сумму в 406 тыс. руб.⁷⁰⁵ (!) При вполне достойной вазовской зарплате менее чем в 1 тыс. руб. в месяц автомобилестроитель должен был почти 34 года не есть – не пить, чтобы скопить даже на такую, весьма скромную по российским стандартам машину.

Конечно, аукционные цены не отражали реальную ситуацию на потребительском рынке. Число богатых людей, готовых выложить за понравившийся автомобиль любую сумму, было невелико. ВАЗ, конечно же, ориентировался не на них, а на массового отечественного автолюбителя. Тревожило, однако, то, что за годы реформ вместе с падением уровня жизни и доходов граждан заметно сократилась и покупательская способность населения. Накопить на машину было сложно, поскольку люди жили от зарплаты до зарплаты. По подсчетам В.М. Ямашева, который учел изменение размеров доходов граждан, семейных бюджетов и цен на «Жигули», если еще в 1991 г. среднестатистический россиянин при большом желании мог скопить на новую машину за 3 года, то в сентябре 1996 г. – более чем за 20 лет⁷⁰⁶. Однако эти данные, конечно же, не учитывают оборотов теневой экономики, которая, по некоторым оценкам, в 1990-е гг. сравнялась с легальной.

С весны 1992 г., когда завод получил право самостоятельно продавать значительную часть своих авто, минуя государство, Тольятти стал местом паломничества покупателей со всей России. «На месте» автомобили стоили дешевле. Так, только в первой половине апреля 1992 г. с завода «самоходом» «ушло» 8 тысяч вазовских автомашин – примерно в 8 раз (!) больше прежнего⁷⁰⁷. В течение 1990-х гг. до 70% всех вазовских автомобилей продавались именно в Тольятти и регионе оптом и в розницу. Вслед за большими деньгами в город потянулся и криминал. Как и в других сферах, сформировалась многозвенная система паразитирующих посредников между заводом (производителем), дилерами и покупателем (автолюбителем), препятствовавшая цивилизованной торговле и способствовавшая повышению розничной цены. Даже к 2005 г. АВТОВАЗу не удалось полностью избавиться от посредников в сбыте автомобилей и запчастей, хотя задача перехода на систему завод-дилер-потребитель в последние годы решается довольно успешно.

В начале 1990-х гг. завод имел в своем распоряжении собственную дилерскую сеть «АвтоВАЗтехобслуживания» в виде спецавтоцентров и станций техобслуживания (всего более 1 тыс.) Однако, являясь государственной компанией, ВАЗ обязан был сбывать через них производимые малолитражки по низким фиксированным ценам. Другая часть машин, шедших по линии госзаказа, по-прежнему реализовывалась через государственную систему автомагазинов бывшего Минторга СССР. Это продолжалось вплоть до полного перехода продукции АвтоВАЗа на рыночные цены осенью 1993 г. Появившиеся же «альтернативные», коммерческие дилерские фирмы, среди которых выделялся «ЛогоВАЗ» Б. Березовского, не имели подобных ограничений. Беря у ВАЗа машины на реализацию, они продавали их по рыночным ценам. Благо спрос на сравнительно дешевые «Лады» и «Жигули» был высоким, а обладать значительно более дорогими иномарками мог пока еще позволить себе лишь узкий круг «новых русских».

Вынужденный срочно искать продавцов своей продукции, ВАЗ оказался в зависимости от цепких дилеров. «Мы знали, что половина жулики. Чуть зазевался – денег не получишь. Продажа заводских машин зачастую велась ими тут же, под забором или у железной дороги под фонарем»⁷⁰⁸, – рассказывал В.В. Каданников о «доморощенных дилерах» первых лет российского капитализма. Но у ВАЗа не было выбора: или идти на это, или останавливать производство. В литературе называются разные цифры фантастических сверхприбылей, полученных от реализации продукции АвтоВАЗа в первой половине 1990-х гг. По словам Б.А. Березовского, один только его «ЛогоВАЗ», ставший основным дилером автозавода и продававший в это время по 45 тыс. вазовских машин в год, имел ежегодную прибыль до 300 млн. долларов⁷⁰⁹. Кроме того, не получая от дилеров предоплаты, завод по сути беспроцентно кредитовал эти коммерческие структуры. Ответом же была отраженная в заводских документах задержка дилерами выплаты АвтоВАЗу договорного процента от выручки (ЛогоВАЗ здесь выделялся в лучшую сторону).

Только в марте 1993 г., когда случаи невозврата дилерами денег за отданные им на реализацию автомобили приобрели массовый характер, Каданниковым был издан приказ, предусматривающий заключение договоров с ними на условиях предварительной (частичной или полной) оплаты или взаимного расчёта⁷¹⁰. Однако нашлись многочисленные уловки, позволявшие исполнять этот приказ избирательно. Достаточно сказать, что по итогам первого полугодия 1993 г. (то есть, вслед за выходом приказа Каданникова) в кассу предприятия не поступило 163 млрд. рублей ожидавшейся выручки от реализации вазовских машин. Из них 105 млрд. была должна внешнеторговая фирма «АвтоЛада», а еще 58 млрд.

рублей – российские дилеры. Хорошо, если долги, хоть и в обесцененном виде, рано или поздно возвращались. Но, по некоторым данным, к 1995 г. дилерские фирмы задолжали АвтоВАЗу 1,2 млрд. долларов (35% от всего годового объема произведенной заводом продукции!), причем значительная часть этой суммы впоследствии была им списана как «безнадежные долги»⁷¹².

А что же «свои», фирменные вазовские автоцентры, созданные еще в советские годы и торгующие «по правилам»? Они в начале 1990-х гг. оказались в роли «золушки». Отдавая ЛогоВАЗу и другим «чужим» дилерам машины на реализацию под «честное слово» (что сплошь и рядом становилось причиной откровенного обмана), руководство завода в условиях перехода на рынок не только не поставило вазовские спецавтоцентры в привилегированное положение в плане скидок и проч., как, по идее, должно было быть, но, наоборот, требовало от них обязательной предоплаты. Так, по состоянию на август 1994 г. ВАЗ перешел в реализации автомобилей от наличных денег к взаимозачётам. При этом основная масса автомобилей реализовывалась по прямому товарообмену (бартерным контрактам), и только «своя» система «АвтоВАЗтехобслуживание» должна была работать по предоплате и вексельным договорам. От спецавтоцентров ожидалось, что после реализации передаваемых им ежемесячно на реализацию 15 тыс. автомобилей бюджет завода будет пополняться на 150-200 млрд. руб.⁷¹³ Однако ожидания не оправдались: вазовская дилерская сеть, как и вся страна, сидела без «налички» и на условиях предоплаты успешно работать не могла. В итоге в 1995 г. напрямую через «свою» сеть заводом было продано всего 45-47 тыс. машин. Даже летом 1997 г. автоцентры по-прежнему продавали не более 10% вазовских автомобилей. В то же время все эти годы фирменные спецавтоцентры и станции ТО обязаны были обслуживать по гарантии все без исключения автомобили ВАЗа, проданные любым дилером⁷¹⁴.

С учетом того, что заводу через «своих» торговать однозначно выгоднее, так как в этом случае значительная часть дохода пойдет не чужому дяде, а в заводской карман, такую, на первый взгляд, странную логику объяснить было непросто. Разве что, в отличие от спецавтоцентров, сторонние дилеры казались «пооборотистее», не были связаны «моральными комплексами», инструкциями и бухгалтером, сами решали проблемы с местными рэкетирами и «крышей», а потому заводу с ними оказалось «договариваться» проще, чем с собственными структурами. К тому же они соглашались получать на реализацию некомплектные машины. Не случайно руководитель ассоциации вазовских дилеров Юрий Целиков рассказывал в середине 1990-х гг.: «Если каждый дилер поступит по закону – продукцию, полученную с ВАЗа, оценит по действующим сегодня инструкциям и

предъявит заводу все штрафные санкции за ее качество, – АвтоВАЗ разденется до трусов в течение трех месяцев. Потому что практически все дилеры могут сегодня продавать автомобили только за счет того, что клиент у нас еще терпимый и не очень грамотный, не знает, куда обращаться (между нами говоря, приходится уговаривать клиента не жаловаться на Волжский автозавод)»⁷¹⁵.

По словам генерального директора АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаева (1996-2002 гг.), фирменные спецавтоцентры вынуждены были в первой половине 1990-х гг. существовать за счет того, что перепродавали машины, купленные ими у посредников, накануне получивших авто у АвтоВАЗа со значительной скидкой. Неудивительно, что создание заведомо неравноценных конкурентных условий сделало большинство спецавтоцентров должниками ВАЗа. На лето 1996 г. общая сумма долга составила около 500 млрд. руб.⁷¹⁶

В сложившихся в начале 1990-х гг. условиях завод был крайне заинтересован в двух вещах. Во-первых, как можно скорее избавиться от госзаказа и целиком перейти на рыночные принципы хозяйствования. Во-вторых, акционироваться, чтобы навсегда уйти в автономное от государства плавание и не зависеть от происходящего в Кремле. Многие представления тех лет, в частности, о возможности отгородиться от начавшегося в стране хаоса, кажутся сейчас наивными. Частично они основывались на советской ментальности и незнании реальных рыночных механизмов, частично – на монополизме и временно высоком спросе на автомобили в условиях ненасыщенного внутреннего рынка.

Однако жизнь все больше заставляла задуматься о том, что путь к благополучию будет весьма тернистым. В апреле 1991 г. начались шахтерские забастовки, следствием которых стало сворачивание производство металла на заводах-поставщиках АвтоВАЗа. Руководство предприятия обратилось с просьбой к правительству закупить металл дополнительно по импорту за государственный счет, но получило отказ. Под угрозой остановки конвейера пришлось временно пойти на снижение требований к качеству металлического листа. Однако отказалось слушаться оборудование: в первой декаде 1991 г. из-за разносортности металла имели место 170 переналадок штампов в прессовом производстве в течение только одной недели. Возникли проблемы с ритмичностью работы. В этой ситуации руководство АвтоВАЗа, опасаясь остановки производства, приняло решение срочно закупить 20 тысяч тонн металла за свои деньги.

Условия функционирования АвтоВАЗа менялись кардинальным образом. В первую очередь пришлось решать вопросы финансирования производства той доли продукции, которая не обеспечивалась госзаказом. Здесь неопределимую роль сыграл «АвтоВАЗбанк». К началу 1990-х гг. для выполнения плановой программы

производства 740 тыс. машин завод ежегодно получал из бюджета СССР материальных ценностей на 2 млрд. руб., в том числе 350 млн. – твердой валюты, на которую для ВАЗа закупались за рубежом качественный металлический лист, нержавеющие трубы, некоторые виды стали и др. Их производство в СССР либо отсутствовало, либо находилось в состоянии становления. Достаточно сказать, что до конца 1980-х гг. все без исключения листовые части кузова выпускаемых автомобилей делались АвтоВАЗом только из импортного металлического листа. Из-за того, что отечественные металлургические заводы никак не могли освоить продукцию нужного качества, из требуемых автогиганту 600 тыс. тонн металлического листа в год – до 100 тыс. тонн закупалось за рубежом⁷¹⁷. Неудивительно, что в стоимости каждой машины импортные составляющие «тянули» на 800 долларов. Таким образом, накануне распада СССР завод «сидел на долларовой игле», и с этим что-то нужно было делать. В начале 1991 г. завод, уже получавший к тому времени от государства 40% валюты от экспортной реализации машин, пролоббировал предоставление себе новых исключительных льгот по валютной выручке. 20 февраля 1991 г. премьер-министр СССР В.С. Павлов подписал распоряжение о работе АвтоВАЗа в условиях «полной валютной самокупаемости». То есть, начиная с 1991 г. автогигант добился права получения 100%-ной валютной выручки от экспорта своей продукции⁷¹⁸.

В контексте этих важных шагов союзного государства навстречу ВАЗу становится более понятной и прагматичная позиция заводского руководства по сохранению СССР. Развал Союза привел к прекращению государственного снабжения и финансирования, в том числе и валютного. АвтоВАЗ оказался перед необходимостью самостоятельно зарабатывать валюту, без которой он не мог функционировать и развиваться. Другой выход, конечно, заключался в разработке программы замещения импортных материалов и деталей отечественными изделиями. Однако эта программа стоила больших усилий и финансовых вложений, к тому же она стала давать реальную отдачу только в конце 1990-х гг. А пока заводу предстояло зарабатывать валюту самостоятельно.

Экспорт машин, которым ВАЗ никогда раньше самостоятельно не занимался, превратился в основной источник валютных поступлений. Но и здесь не все было гладко, ведь работать приходилось в условиях сохранявшегося некоторое время запрета на хождение иностранной валюты внутри страны. Приходилось приспосабливаться, в частности, действовать через имевшие большую свободу в этом вопросе совместные предприятия. «В стране, грубо говоря, пока «съедают» все, что мы делаем. Но мы не сможем продавать автомобили за рубеж, не обновляя производство, и, значит, перекроем себе все развитие завода. Ведь вну-

три страны оборудование в полном объеме купить невозможно. А чтобы делать закупки за рубежом, нужна валюта»⁷¹⁹, – отмечал Каданников в феврале 1991 г., характеризуя «валютный вопрос» как один из центральных.

Вскоре и на «валютном фронте» руководству АвтоВАЗа удалось добиться особых льгот. 14 мая 1991 г., в порядке исключения, автогиганту было разрешено реализовать гражданам 20 тыс. своих автомобилей в 1991 г. на внутреннем рынке за СКВ по рыночным расценкам. 40% выручки от этой операции шла в союзный бюджет, а 60% оставалась у ВАЗа, как говорилось в документе, «для закупки за рубежом необходимых для изготовления автомобилей... сырья, материалов и комплектующих изделий»⁷²⁰.

Открытие эксклюзивного канала по продаже машин внутри страны за валюту по тем временам сулило огромные барыши. Это была первая крупная успешная операция созданного в 1989 г. «ЛогоВАЗа», ознаменовавшая начало его тесного сотрудничества с автогигантом и вскоре превратившая фирму Б.А. Березовского в крупнейшего дилера по валютной продаже «Жигулей» на внутреннем рынке⁷²¹. В сентябре 1991 г. ПО «АвтоВАЗ» и СП «ЛогоВАЗ» подписали соглашение о продаже через «ЛогоВАЗ» 10 тыс. из разрешенных правительством 20 тыс. «валютных» машин⁷²², а в октябре 1991 г. дружба была скреплена назначением ближайшего соратника Березовского Н.А. Глушкова на ключевую должность заместителя генерального директора ПО «АвтоВАЗ» по экономике и планированию вместо А.И. Ясинского⁷²³. В непосредственном ведении Глушкова тем самым вплоть до 1995 г. находился весь финансово-экономический и сбытовой блок деятельности предприятия, включая вопросы приватизации и акционирования.

«ЛогоВАЗ» быстро стал основным дилером автогиганта: по словам Каданникова, в начале 1990-х гг. он хорошо продавал машины, аккуратно платил заводу положенные от их реализации деньги. АвтоВАЗ и «ЛогоВАЗ» организовали AVVA и активно сотрудничали в других проектах. Одно время Березовский входил даже в совет директоров АО «АвтоВАЗ». По словам Каданникова, дружба закончилась в 1995 г., когда «ЛогоВАЗ», взяв на реализацию несколько тысяч автомобилей на 60 млрд. руб., не вернул деньги⁷²⁴.

Путь к цивилизованной торговле автомашинами был долгим и тернистым, на нем пришлось набить немало шишек. Только постепенно, с годами, отказываясь перезаключать договора с недобросовестными дилерами и делая ставку на реформирование собственной дилерской сети, АвтоВАЗ смог существенно улучшить это направление работы. В первое время экономической самостоятельности завод не занимался выработкой ценовой политики в отношении своей продукции. Во-первых, потому что тогда это не казалось приоритетным; во-вторых, по-

тому что, попав в зависимость от дилеров, он вынужден был следовать за продавцами, которые по существу диктовали заводу свои цены. Однако постепенно в середине 1990-х гг., в том числе в связи с необходимостью жесткой экономии средств для производства «десятки», завод оказался перед настоятельной потребностью заранее планировать доходные и расходные статьи своего бюджета и контролировать отпускные цены, соизмеряя их с уровнем инфляции в стране, с покупательной способностью населения и договариваясь с дилерами о введении их маржи (разницы между отпускными и продажными ценами) в разумные пределы.

* * *

К 1991 г. ВАЗ имел 87 только основных предприятий – поставщиков комплектующих изделий, которые поставляли ему детали по 2772 позициям⁷²⁵. Кроме того, на автогигант работало несколько сотен заводов – производителей материалов. После распада СССР и СЭВ Волжский автозавод обнаружил, что вне России оказалось до 80% всех его смежников и поставщиков. До 1991 г. более 40% поставок для АвтоВАЗа шло по кооперации из стран СЭВ, где для обеспечения автозавода комплектующими в свое время, в рамках программы социалистической интеграции, были созданы специальные производства. За поставки комплектующих из соцстран СССР расплачивался вазовскими автомобилями⁷²⁶. Теперь высокая степень интегрированности автогиганта в лучшие производства стран восточного блока вышла ему «боком». Но СЭВ распался, и АвтоВАЗ вынужден был срочно искать замену в России. В течение 1992-1993 гг. завод полностью расстался с бывшими смежниками из СЭВ.

Практически одновременно ВАЗ лишился и поставщиков, оказавшихся в новых государствах – бывших республиках СССР. Здесь были введены национальные валюты, что затруднило взаимные расчеты, а бартер оказался слишком рискованным. Смежники в странах Балтии сразу потребовали оплаты в твердой валюте и по рыночным расценкам. Особенно болезненной для ВАЗа оказалась потеря украинских и белорусских предприятий, дававших накануне распада СССР до 30% комплектующих⁷²⁷. Таким образом, до 1991 г. только страны СЭВ и Украина с Белоруссией вместе взятые обеспечивали до 70% потребности завода в материалах и комплектующих.

Некоторое время еще теплилась надежда, что развал хозяйственных связей удастся приостановить хотя бы в рамках СНГ, созданного на руинах Советского Союза. В марте 1992 г. было распространено «Обращение трудового коллектива

Волжского автозавода к президентам и главам независимых государств», отмечавшее критическое положение, в которое поставлен ВАЗ из-за несоблюдения оказавшимися вне России заводами-смежниками своих обязательств по срокам и условиям поставок материалов и комплектующих. «Волжский автозавод не должен стать предметом манипуляций в руках политиков – слишком тяжелые последствия повлечет это за собой...»⁷²⁸, – говорилось в документе. Политическую ситуацию усугубил рост взаимных неплатежей. Весной 1992 г. премьер Украины В. Фокин издал распоряжение, запрещающее отгрузку продукции украинскими заводами предприятиям-должникам из России. После чего прекращение поставок с Украины алюминиевых сплавов поставило АвтоВАЗ в крайне сложное положение. А 26–27 мая 1992 г. из-за прекращения поставки шин с заводов гг. Бобруйска и Белой Церкви встали нитки главного конвейера. Недовыполнение плана сборки только в первый день простоя составило 1193 автомобиля⁷²⁹. Необходимость срочного перевода смежных производств ВАЗа в Россию стала очевидной.

В течение 3-х лет после распада СССР, то есть, вплоть до конца 1994 г., АвтоВАЗ выстраивал новую систему поставщиков материалов и комплектующих. К 1997 г. она включала 175 предприятий – поставщиков материалов и 190 – комплектующих изделий. Когда АвтоВАЗу пришлось самостоятельно, в кратчайшие сроки, без помощи государства и не останавливая свое производство, по существу заново формировать систему поставщиков, причем ориентируясь исключительно на российских производителей, нашлось немало скептиков. Начали же с того, что в июне – июле 1991 г. в Челябинске, Иркутске и других крупных промышленных центрах страны фирмой «АвтоВАЗзапчасть» были развернуты региональные выставки с красноречивым названием «ВАЗ ищет партнеров». На них был представлен ассортимент и технические характеристики деталей, в освоении производства которых автогигант нуждался. В итоге более 1 тыс. предприятий только с Урала и Сибири заявили о желании приступить к их производству⁷³⁰. Во многих случаях это сопровождалось финансовой, технической и технологической помощью со стороны АвтоВАЗа, крайне заинтересованного в скорейшей организации производства.

Наибольшую заинтересованность в сотрудничестве с АвтоВАЗом проявили обычные и конверсионные предприятия Самарского региона, территориальная близость которых была выгодна и автозаводу. Так, сравнительно быстро удалось перевести в Самару производство стартеров и генераторов, ранее выпускавшихся в Югославии и на Украине. Осенью 1991 г., в связи с необходимостью размещения заказов на новый, более качественный ассортимент продукции, руковод-

ство автозавода активизировало работу с отечественными металлургическими предприятиями. В частности, функционировали постоянно действующие координационные советы с главными поставщиками. Специалисты АвтоВАЗа помогли Новолипецкому металлургическому комбинату (НМК), Камышинскому кузнечно-литейному заводу и др.⁷³¹. К ноябрю 1994 г. прошло в общей сложности 42 заседания координационного совета ВАЗа с НМК по урегулированию вопросов поставок автомобильного листа, взаимозачётов, качества металла и проч. Тем самым АвтоВАЗ вносил свой вклад в становление в России цивилизованного бизнеса.

К сожалению, переходная ситуация с поставщиками комплектующих не могла не сказаться на общем качестве вазовских машин, а также на росте их некомплектности. Так, уже в ноябре 1991 г. на территории завода скопилось 5 тыс. некомплектных автомобилей. С учетом ограниченности площадок на территории, было решено отгружать их с последующей досылкой запчастей⁷³². Если за 7 первых месяцев 1991 г. на заводе было собрано более 60 тыс. некомплектных машин, то за тот же период 1992 г. уже более 242 тыс. По признанию заводского руководства, к середине 1992 г. «некомплектная сборка... стала обвальная»: на одну сошедшую с конвейера машину приходилось в среднем по полторы-две некомплектности⁷³³. «Автомобилями, которые нельзя дальше пускать в технологию, испытывать, отгружать, забит весь трек, весь двор. Они стоят месяцами...»⁷³⁴, – не скрывали в 1992 г. руководители АвтоВАЗа.

Несмотря на оптимистические прогнозы и известную эйфорию от постепенного обретения самостоятельности, распад СССР и глубокий экономический кризис в стране самым болезненным образом отразились на работе автогиганта. «В 1991 году завод работал с худшими технико-экономическими показателями, чем предыдущие годы. Производство товарной продукции снизилось до 90,6% к уровню 1990 года»⁷³⁵, – откровенно признавалось в постановлении профкома ПО «АвтоВАЗ» по итогам работы завода в 1991 г. Цифры действительно были настораживающими. Никогда еще за свою историю всего лишь за один год ВАЗ не переживал таких производственных проблем. В 1991 г. выпуск автомобилей с главного конвейера уменьшился на 58,8 тыс. штук, а поставка автомобилей на экспорт – на 10 тыс. машин⁷³⁶.

В начале 1990-х гг. АвтоВАЗ обычно задерживал оплату смежникам за поставленную продукцию, расплачиваясь с ними только через 4-6 месяцев. Эти неплатежи больно били по финансовому положению не только смежников, но и в конечном счете самого автогиганта: не получив денег за предыдущую партию, они не могли выполнить своих последующих обязательств перед ВАЗом. Дело

в том, что в длинной цепочке поставщиков возможность реально получить деньги от потребителя имела только у ВАЗа как изготовителя конечной продукции – автомобилей. Таким образом, на нем лежала особая ответственность, а от эффективности системы продаж и возврата денег вазовскими дилерами зависели фактически все предприятия в многозвенной цепочке вазовского производства.

Образовывался замкнутый круг. «Цепная реакция пошла от головного предприятия, ВАЗа, который выпускает конечную продукцию, и дошла по цепочке до заводов, поставляющих сырье и комплектующие, – объяснял ситуацию ветеран АвтоВАЗа Б.А. Крупенков, долгое время возглавлявший экономический блок управления заводом. – К примеру, Каменец-Подольский кабельный завод прекратил поставку на ВАЗ пучков проводов потому, что не может произвести медную катанку. А не может произвести потому, что не имеет средств купить сырье – медь, которая поставляется заводом из Казахстана»⁷³⁷. Предприятия-смежники, как правило, не имели свободных средств. Поэтому любая задержка ВАЗом оплаты за поставленные ему комплектующие грозила срывом следующей поставки, а значит – простоем самого АвтоВАЗа и миллионными убытками.

К весне 1992 г. относится первый после распада СССР серьезный кризис, поставивший АвтоВАЗ на грань остановки. Главной причиной кризиса стал развал хозяйственных связей и взаимные неплатежи по всей цепочке – от добытчиков сырья до производителей конечной продукции, коим являлся АвтоВАЗ. К апрелю 1992 г. его задолженность только поставщикам металлопродукции составила 3 млрд. 200 млн. рублей⁷³⁸. Общий же отрицательный баланс завода в мае 1992 г. составил 13 млрд. рублей. На грани остановки оказались заготовительные производства в Тольятти, стали останавливаться заводы – смежники, делающие комплектующие. Им ВАЗ не мог заплатить за ранее уже поставленную продукцию. Из-за долгов тольяттинцев вынужден был прекратить поставку металла Новолипецкий металлургический комбинат.

В этой обстановке 12 мая 1992 г. в Тольятти было созвано межотраслевое совещание металлургов России, на котором, кроме вазовцев и представителей металлургических заводов, присутствовали их руководители из профильного департамента правительства и ученые из ряда НИИ. На совещании были обсуждены вопросы создания новых материалов, условий оплаты, обеспечения ритмичности поставок и др. Автостроители и металлурги нашли взаимопонимание, но все упиралось в деньги: без них металлургические заводы, потребляющие уголь, руду и проч., не могли расплатиться со своими поставщиками.

Острота проблемы взаимных неплатежей, в которой зачастую все так переплелось, что трудно было найти правого и виноватого, не снижалась в течение

многих лет, выдвигая проблему ритмичности производства в число первоочередных. Сама жизнь заставляла АвтоВАЗ и его смежников кооперироваться и помогать друг другу в решении финансовых проблем. Однако, к сожалению, в период экономического кризиса середины 1990-х гг. «отсеивались» не только поставщики – бракоделы и кооперативы-однодневки, но и вполне добросовестные производители, разоренные всеобщими неплатежами. Выживали, как правило, лишь наиболее крупные предприятия.

В ситуации кардинальной смены поставщиков неизбежными были и срывы в поставках комплектующих и материалов, и проблемы с их качеством. Поскольку все это усугублялось хроническим кризисом неплатежей, проблемы переплетались друг с другом в тесный ком. В 1992-1995 гг. АвтоВАЗ неоднократно оказывался на грани остановки. В мае 1993 г., когда некомплектная сборка составила почти весь месячный выпуск (57 150 машин), дирекция АО «АвтоВАЗ» всерьез обсуждала возможность полной остановки производственной деятельности предприятия в связи с критическим финансовым положением, не позволяющим оплачивать поставки комплектующих и материалов⁷³⁹.

Однако по-настоящему катастрофическая ситуация с оплатой АвтоВАЗом работы смежников и как результат – поставками от них материалов и комплектующих – сложилась с осени 1993 г. Прошедшее 27 октября 1993 г. заседание правления АО «АвтоВАЗ» констатировало, что запасов комплектующих едва хватит на сутки работы. К 1 января 1994 г. на заводе скопилось около 16 тысяч некомплектных автомобилей, которые невозможно было отправить дилерам по той причине, что каждый авто имел в среднем по 35 некомплектностей (!). На 2-ю половину декабря 11,5 тыс. работников были отправлены в вынужденный отпуск⁷⁴⁰. Однако, поскольку ситуация не улучшалась, в январе 1994 г. впервые в истории АвтоВАЗа главный конвейер остановили на целый месяц. Рабочие были отпущены в вынужденный отпуск до 1 февраля 1994 г. «Отдыхай, ребята!», – лихо озаглавила свою статью 5 января 1994 г. газета «Тольятти сегодня»⁷⁴¹.

Но сидевшим весь январь на пособии вазовцам было не до смеха. Кроме того, заработавший, было, с февраля завод вновь стало лихорадить. Аврал превратился в каждодневное явление, а сводки о поставках комплектующих походили на сводки с фронта. Уже в марте были зафиксированы долговременные остановки главного конвейера из-за срывов в поставках комплектующих. На 26 мая 1994 г. на территории завода скопилось 22900 некомплектных машин, в июне их было уже 27 тыс. (!) К концу июля 1994 г. прекратили поставки комплектующих АвтоВАЗу 18 заводов, из которых 8 остановились полностью. У смежников просто не было средств закупить сырье и детали. Это привело одновременно и к со-

кращению производства машин, и к 100%-ной некомплектности сходящих с конвейера. А с 28 июля по 2 августа 1994 г. конвейер вообще решено было на время остановить⁷⁴².

Сложности с комплектующими продолжались и в дальнейшем. Так, к 27 июля 1995 г. из-за неритмичных поставок Димитровградским автоагрегатным заводом и Сызранским заводом «Пластик» комплектующих изделий для АвтоВАЗа, из которых к тому же около 50% оказались бракованными, на заводской территории скопилось более 20 тысяч некомплектных автомобилей⁷⁴³. Подобных примеров в 1993–1996 гг. было множество, авралы стали обычным делом. Производство лихорадило, зарплаты вовремя не выплачивались, что вызывало обострение противостояния руководства с коллективом.

К середине 1990-х гг. вышла на первый план и другая проблема – зависимости АвтоВАЗа от диктата цен сырьевых и иных отечественных монополистов. Появившаяся в условиях рынка возможность получения легких сверхприбылей кружила голову. «Сырьевики» и поставщики материалов поспешили «вздусть» цены, заявив, что ориентируются теперь на мировой рынок. Для АвтоВАЗа настали тяжелые времена: вслед за безудержным ростом цен на металл, электроэнергию, ГСМ и проч. он вынужден был тоже поднимать цены на свои машины, все время оглядываясь на покупательную способность населения. Так, в 1994 г. темпы роста цен на комплектующие превышали темпы роста цены на автомобиль в 1,1 раза, а по материалам – в 1,2 раза. В 1995 г. разрыв еще более увеличился: по комплектующим в 1,3 раза, а по материалам – в 1,4 раза. За счет этой разницы (неуправляемого роста цен на материалы и комплектующие, подстегиваемого ростом цен продукции естественных монополий) только в 1995 г. завод потерял 30% своей рентабельности.

Бартерные сделки, ставшие в этой ситуации единственным лекарством, могли помочь не всегда. Однако продукция сырьевых монополистов зачастую не соответствовала стандартам по качеству, а высокий уровень конкуренции и строгие антидемпинговые меры за рубежом быстро «сбили спесь» и заставили их уже к концу 1990-х гг. искать потребителей на российском рынке по разумным ценам.

Типичная в условиях «дикого» российского капитализма болезнь монополизма затронула и часть поставщиков комплектующих. Производства, созданные при помощи АвтоВАЗа и только что освоившие вазовскую номенклатуру изделий, ранее поступавшую из стран СЭВ, неизбежно оказывались уникальными. К середине 1990-х гг. это привело к тому, что в условиях постоянных нареканий на качество их изделий, они тем не менее попытались диктовать автогиганту свои цены и условия поставки. С учетом этого печального опыта, а также неже-

лательности рисковать из-за возможного банкротства предприятий-поставщиков, во 2-й половине 1990-х гг. АвтоВАЗ разработал специальную антимонопольную программу, в которой сознательно и целенаправленно, «в плановом порядке» создавал для всех без исключения своих смежников конкурентную среду в виде альтернативных производств-дублеров. Выгода заключалась еще и в том, что, играя на желании конкурентов получить выгодный заказ, АвтоВАЗ мог сбивать цены.

Важную роль в это время играла тесно связанная с созданием в России новых производств вазовская программа импортозамещения сырья, материалов и комплектующих за счет отечественных аналогов. В принципе такая программа существовала еще с 1970-х гг. и координировалась УЛИР ВАЗа. Она значительно активизировалась после краха СЭВ и распада СССР. АвтоВАЗ создал специальные координационные советы с участием российских производителей и специалистов УЛИРа. За счет реализации этих программ, оплаченных АвтоВАЗом и рассчитанных по качеству на европейские стандарты, удалось не только снизить себестоимость заводских машин. Указанная деятельность АвтоВАЗа, как и ликвидация монополизма и создание вокруг себя конкурентной среды, имели на самом деле общегосударственное значение, поскольку способствовали внедрению в отечественную промышленность передовых технологий и формированию нормальных рыночных отношений.

Нельзя не признать, что в начале 1990-х гг. АвтоВАЗу сильно повезло: на освоение бывшей сложной сэвовской номенклатуры изделий пошли в рамках конверсии многие бывшие оборонные предприятия России, лишившиеся государственных военных заказов и оказавшиеся на грани остановки. Именно на эти заводы, обладавшие соответствующим оборудованием, передовыми технологиями и квалифицированными кадрами, привыкшими к высоким требованиям по качеству изделий, и была сделана основная ставка в Тольятти. Кроме двусторонних контактов, особенно активных в рамках поволжского региона, летом 1992 г. под эгидой АвтоВАЗа была создана акционерная компания «Лада-конверсия». Ее целью стало налаживание сотрудничества, объединение интересов автогиганта и предприятий российского ВПК⁷⁴⁴. А в феврале 1993 г. на АвтоВАЗе была разработана специальная программа «Конверсия»⁷⁴⁵.

Наряду с бывшими предприятиями «оборонки», вокруг АвтоВАЗа начал успешно развиваться малый и средний бизнес. К 1994 г. в стране возникли сотни небольших заводиков и кооперативов, исправно поставлявших свою продукцию на АвтоВАЗ по значительно более низким ценам, чем традиционные поставщики. Выгода была обоюдной. К тому же многие из кооперативов производили де-

тали, которые ранее закупались за валюту. Один из примеров такого рода – челябинское АО «Пластик», которое начинало свою работу с элементарных хомутиков и быстро довело номенклатуру до 100 видов пластмассовых изделий. «Единственная их претензия к нам – в полгода раз приезжают: «Ну заплатите хоть что-нибудь»⁷⁴⁶, – откровенно рассказывал в 1994 г. о взаимоотношениях автогиганта с вынужденным ехать в Тольятти на поклон малым бизнесом руководитель коммерческой дирекции АвтоВАЗа Н.П. Дыбин. Однако в условиях нараставшего в 1993–1994 гг. кризиса неплатежей АвтоВАЗу оказалось не до сантиментов. Испытывая жесточайший недостаток денежных средств, он проплачивал поставки, как правило, с большим запозданием, ориентируясь прежде всего на недопущение банкротства своих крупных поставщиков. Не имевшие большого запаса прочности кооперативы и небольшие производства неминуемо разорялись. Это объективно препятствовало становлению вокруг АвтоВАЗа здоровой конкурентной среды, а невыполнение договорных обязательств подрывало репутацию автозавода.

Но где было АвтоВАЗу взять деньги? Одним из главных его должников числилось государство. Оно продолжало в рамках госзаказа забирать производимые заводом машины, но расплачивалось неаккуратно. К маю 1992 г. правительство задолжало АвтоВАЗу 6 млрд. руб.: 4,5 млрд. за ранее реализованную продукцию и 1,5 млрд. – за продажу казне валютных поступлений завода. В этой ситуации 20 мая 1992 г. АвтоВАЗ принял решение прекратить в одностороннем порядке отгрузку автомобилей по заявкам правительства РФ, а запланированные ранее по нарядам в адрес государства автомобили направить в свободную реализацию⁷⁴⁷. В.В. Каданников проинформировал об этом решении Москву. В июле 1992 г. и.о. председателя правительства РФ Е.Т. Гайдару не оставалось ничего другого, как одобрить решение завода прекратить отгрузку автомобилей по контрактам потребителям, не производящим за них своевременной оплаты⁷⁴⁸.

Окончательный отрыв завода от государственного «пупка» произошел лишь в 1993 г. Только что созданное АО «АвтоВАЗ» впервые не получило на 1993 г. государственного заказа, за исключением профинансированных правительством РФ 74 тыс. автомашин, которые оно было должно населению по целевым товарным чекам. Кроме того, из 720 тыс. первоначально запланированных к производству в 1993 г. автомобилей решили 282 тыс. отправить на экспорт. Остальные АвтоВАЗ впервые мог самостоятельно продать внутри страны⁷⁴⁹. В октябре 1993 г. ему было официально предоставлено право самостоятельно определять ценовую политику на всю свою продукцию. Тем самым в реализации машин АвтоВАЗ впервые перешел от регулируемых государственных цен к свободным.

В качестве первого шага цены были им повышены на 30%. При этом стоимость автомобилей устанавливалась в долларах с ежемесячным переисчислением в рублевый эквивалент по курсу⁷⁵⁰.

Однако одновременно аналогичные права по самостоятельному определению цен на свою продукцию получили и другие производители, в том числе поставщики материалов и комплектующих для автозавода. Началась безудержная «гонка цен», усугубившая разрыв хозяйственно-экономических связей и взаимную неплатежеспособность. При общем падении производства в отечественной промышленности в 1992-1993 гг. АвтоВАЗ все же долгое время «держался на плаву» и вступил в полосу кризиса позднее других предприятий. Главные проблемы – некомплектная сборка и отставание с выпуском машин вели к увеличению сроков оборачиваемости средств. Но росла и дебиторская задолженность от покупателей.

По общему мнению, период 1992-1994 гг. был самым трудным. Обретя долгожданную свободу, АвтоВАЗ тут же оказался заложником ситуации в стране. Для подавления гиперинфляции государство ограничило не только денежную массу, но и в 1992 г. фактически изъяло оборотный капитал промышленности. В то же время коммерческие банки не давали кредитных денег в реальный сектор экономики, поскольку рентабельность в нем была много ниже, чем в спекулятивных областях валютного оборота и на рынке ценных бумаг. В результате на месте директивной социалистической экономики в начале 1990-х гг. в России сложилось псевдорыночное хозяйство, в котором, с одной стороны, промышленность и финансовая сфера существовали автономно друг от друга, а, с другой, экономика оказалась разделена на реальный сектор и топливных монополистов.

Другим доказательством пародии на рынок в начале 1990-х гг. стало распространение в России стихийного бартера, имевшего крайне противоречивые последствия. Бартер, с одной стороны, оказался спасительной мерой, позволившей предприятиям хоть как-то существовать в условиях сознательного ограничения правительством реформаторов денежной массы в стране с целью подавления инфляции. По сути дела, бартер мало чем отличался от советской распределительной системы, когда денежных расчетов с поставщиками и продавцами тоже не было – существовали прямые товарные потоки по разрядке плановых органов, а АвтоВАЗ получал металл и комплектующие от государства, по существу расплачиваясь с ним и поставщиками своими машинами.

Бартерные связи нарастали уже в конце существования СССР, но по другой причине: в условиях инфляционного обесценения денег и при запрете свободного хождения СКВ самой твердой валютой стал товар. После распада СССР о

бартере вспомнили в связи с финансовым кризисом и отсутствием у заводов собственных оборотных средств. АвтоВАЗу в его взаимоотношениях с поставщиками и дилерами пришлось прибегнуть к натуральному обмену продукцией с денежными взаимозачетами на бумаге. К примеру, АвтоВАЗ отпускал дилеру автомобили, тот передавал их угольной кампании, а та отгружала уголь металлургам, которые поставляли заводу сталь. Фактически продукция распределялась, как в советские времена, только без государственной гарантии, что кто-то в многозвенной цепочке не обманет партнера и не сорвет оговоренные сроки поставки. В условиях бартера господствовала множественность цен на ту же самую продукцию, что превращало бухгалтерию в сущий кошмар. Тот же АвтоВАЗ устанавливал «договорные» цены с разными партнерами, в зависимости от их условий, уровня продаж, финансового положения предприятия и т.д. Однако «договорные» отношения, как и множественность цен, были питательной почвой для криминала и подрывали саму идею рыночной экономики.

АвтоВАЗ пытался уйти от практически 100%-ного бартера, начиная с 1996 г., однако он в той или иной мере сохранялся, по крайней мере вплоть до 2002 г. На конец 1997 г. до 50% вазовских машин продавалось по бартеру. По данным официальной аудиторской проверки АО «АВТОВАЗ», в 1998 г. около 25% заводской продукции реализовалось по бартеру – как напрямую, в виде товаров или услуг, так и через цепочку взаимозачетов с участием нескольких организаций⁷⁵¹. Ситуация усугублялась отсутствием на АвтоВАЗе единой ценовой политики. Так, по словам Ю. Целикова, в 1997 г. здесь действовало порядка 7 разных вариантов цен на один и тот же автомобиль – бартер, векселя, предоплата полная и частичная и т.д. Возможность применить по своему усмотрению ту или иную категорию цен делало представителей администрации ВАЗа подверженными коррупции.

* * *

Экономические и геополитические вопросы в начале 1990-х гг. оказались тесно взаимосвязаны. С распадом СССР ВАЗ на длительное время потерял такие традиционные и важные рынки сбыта своей продукции, как Украина, Белоруссия, Казахстан, Закавказье, Средняя Азия. ВАЗ заинтересован продать машины в страны СНГ, те очень хотят их купить, но сделать это невозможно из-за отсутствия специальных договоренностей. Во-первых, в отношении блокирования губительной двойной системы налогообложения на промышленную продукцию; во-вторых, в отношении системы платежей между странами СНГ⁷⁵³. В этих усло-

виях АвтоВАЗу, кроме экспорта, для реализации машин оставался лишь российский рынок. Неудивительно, что, например, в 1993 г. в России было реализовано 93% вазовских автомобилей, по идее предназначенных для всего СССР. То есть, в 1993 г. российский авторынок стремительно насыщался автомобилями по причине оставшегося пока еще «в наследство» от СССР высокого спроса на машины. Однако специалисты понимали, что емкость рынка в России ограничена и по мере его насыщения продажи будут неизбежно падать. Что число граждан с доходами, позволяющими купить постоянно дорожающее в цене авто, тоже сравнительно невелико. Что богатые «новые русские» будут все больше ориентироваться не на вазовские модели, а на дорогие иномарки. Достаточно сказать, что первые трудности с реализацией готовой продукции начались у АвтоВАЗа уже в начале 1992 г. Тогда произошло первое значительное затоваривание автомобилями, не находящими потребителей из-за высокой отпускной цены. По этой причине вступающий в рыночную экономику АвтоВАЗ был крайне заинтересован в увеличении доходов населения – своих потенциальных покупателей, а также в скорейшем формировании в России среднего класса.

Крайне опасные процессы происходили и в финансово-экономической сфере. Искусственная стабилизация курса рубля по отношению к доллару и обязательная продажа валютной выручки государству сделали экспорт вазовских машин в западные страны нерентабельным. При реальной инфляции в стране в 1993 г. до 25% в месяц, валютные поступления от продаж уже не давали возможности покрыть издержки.

Новая ситуация заставила руководство предприятия не только перестраиваться на ходу, но и учиться самостоятельно зарабатывать и считать деньги. По словам вице-президента АО «АвтоВАЗ» и руководителя его коммерческой дирекции Н.П. Дыбина, только в конце 1993 г. АвтоВАЗ «впервые определил свой реальный бюджет. Хотя и в достаточно приблизительной степени, но наши экономисты и финансисты наконец-то разобрались в том, каковы же действительные материальные затраты на автомобиль»⁷⁵⁵. Последствия многолетнего существования на полном государственном обеспечении оказалось преодолеть не так-то просто. «Мы действительно несколько растерялись в связи с рынком. Всегда имели море денег, никогда их не считали и даже не умели считать», – признавался Дыбин⁷⁵⁶. Повышение издержек и неэкономное расходование средств действительно быстро победить не удалось.

Еще в начале 1993 г. на фоне общей критической ситуации в стране экономическое положение АвтоВАЗа выглядело достаточно благополучным. Большую роль в этом сыграл упоминавшийся госзаказ на поставку автомобилей по целе-

вым чекам, а также заключение договоров по фьючерсным и опционным сделкам. Но к середине года ситуация обострилась: одновременно выявилось и падение спроса на автомобили на рынке, и рост задолженности АвтоВАЗа перед поставщиками. Принятый в это время механизм взаимозачетов позволял временно снизить остроту вопроса, но не решал проблему кризиса наличности. На заводские счета поступало не более 5% средств от ежедневной поставки машин. Не хватало денег на оплату налогов, выдачу зарплаты и др. Испытывая крайнюю потребность в «живых деньгах», АвтоВАЗ вынужден был брать кредиты. Это привело к тому, что в конце 1993 г. только процентов по кредитам он выплачивал ежемесячно от 12 до 20 млрд. руб. А зарплата с середины 1993 г. практически полностью выплачивалась не за счет денег, полученных от реализации машин, а из кредитных заимствований.

Вдобавок ко всему, с учетом ухудшения экономической ситуации предприятия, с ноября 1993 г. АвтоВАЗ вынужден был значительно повысить отпускные цены на машины. В принципе цены на заводскую продукцию повышались примерно раз в квартал как ответная реакция на шедшее опережающими темпами повышение цен на энергоносители, металл, комплектующие. Так, в 1993 г. себестоимость производимого на заводе автомобиля выросла в 6,6 раза, а цена на него только в 4,3 раза. Естественно, разница вела к снижению рентабельности работы. Но резкое подорожание машин в условиях обнищания основной массы населения России имело и другое крайне опасное последствие – снижение спроса, превращение автомобиля в недоступную роскошь.

Кроме того, к лету 1993 г. выросли и долги завода бюджету. В этих условиях рассматривались варианты принятия экстренных мер, вплоть до остановки завода или перехода на сокращенную рабочую неделю. Но вместо этого было решено сократить вложения в долгосрочное развитие производства. До лета 1993 г. ВАЗ всю свою валютную выручку направлял на постановку «десятки». Теперь же, в условиях крайней необходимости, пришлось пойти на продажу части валюты, переводя ее в рубли и пуская на зарплату и выплату налогов⁷⁵⁷.

В ноябре 1995 г. АВТОВАЗ перешел от «обороны» к «наступлению» на смежников. Он объявил о том, что «замораживает» отпускные цены на свои автомобили, по крайней мере, по июль 1996 г. Одновременно завод начал активные переговоры с сотнями своих поставщиков, чтобы убедить их тоже не повышать цены на материалы и комплектующие. В противном случае машины просто не будут продаваться. Договариваться помогал бартер и взаимный интерес сбывать больше машин. В результате наметилась стабилизация цен на материалы и комплектующие, а за 5 месяцев 1996 г. цены по многим позициям удалось даже сни-

зять, несмотря на продолжающуюся инфляцию (по черным и цветным металлам – на 5-8%, по комплектующим в среднем на 2%). Однако повлиять на продолжающийся рост цен на энергоресурсы, транспортные тарифы, химические материалы и др. АВТОВАЗ не мог.

В июле 1996 г., выступая перед коллективом на торжественном собрании по случаю 30-летнего юбилея Волжского автозавода, его тогдашний руководитель А.Н. Николаев, итога реалии 4-х постсоветских лет, вынужден был признать: «На отдельном предприятии рай не построишь. Мы живем по законам России...»⁷⁵⁸. Освобождение от пут государства, о которых столько говорилось на ВАЗе в конце перестройки, как панацее от всех бед, оказалось красивой сказкой.

Глава 7. АВТОВАЗ В ЦЕНТРЕ «БОЛЬШОЙ ПОЛИТИКИ»

1. Как поделить «шкуру не убитого медведя»? Дискуссии о приватизации 1990-1991 гг.

Вопрос о приватизации ПО «АвтоВАЗ» был поставлен коллективом этого предприятия одним из первых в стране в рамках еще существовавшего СССР. Основным побудительным мотивом стремления АвтоВАЗа, как и многих других крупных заводов к приватизации, стало ясное представление о неспособности правительства к кардинальному реформированию экономики и снижению уровня жизни населения. Противостояние союзных (М.С. Горбачев) и российских (Б.Н. Ельцин) структур власти и управления только усугубляло ситуацию последних лет «перестройки». На этом фоне желание получить полную самостоятельность от непредсказуемого Кремля, занятого политической борьбой, только возрастало. В передаче завода из слабеющих рук государства в собственность коллективу виделся в то время залог стабильной работы предприятия и необратимости демократических перемен. По мере осознания неминуемости перехода к рыночной экономике требования приватизации звучали все настойчивее.

На заводе господствовало представление, что благодаря изменению имущественных отношений и получению реальных прав «хозяина», АвтоВАЗу удастся усилить сопротивляемость нараставшим негативным, разрушительным процессам (анархия, дезорганизация производства, центробежные силы в регионах, безволие государства и его институтов). Кроме того, в условиях инфляции, продовольственного дефицита и общего падения уровня жизни многие надеялись, что приватизация откроет перспективы для переориентации финансовых потоков из центра в регионы, будет способствовать улучшению ситуации с товарами повседневного спроса и пополнению тающих семейных кошельков.

Поднимавшие голову идеологи рыночной экономики во главе с Е.Т. Гайдаром активно агитировали за приватизацию по другим причинам: они настаивали, что разгосударствление «общенародного достояния» нужно использовать для скорейшего создания в России слоя «эффективных собственников» и быстрого получения ими первоначального капитала. А все рассуждения о справедливом распределении бывшего советского наследства – не более чем вредный миф.

Большинство рядовых граждан, с интересом следя за горячими дискуссиями о дележе госсобственности, подходили к этому вопросу осторожно ввиду

полного отсутствия опыта и знаний в этой области. Но много было и элементарной наивности не только в смысле радужных перспектив обогащения, но и в том, что и как можно разделить. «Есть наивное представление о собственности среди некоторых наших работников, – рассказывал в 1990 г. директор по экономике и планированию АвтоВАЗа А.И. Ясинский. – Требуют, чтобы были собственниками станка, автоматической линии. А кому я столбы осветительные на фасаде завода отдам?.. Ну вот придет Иванов, я скажу: забирай два столба!»⁷⁵⁹ На таком крупном предприятии, как АвтоВАЗ, физически разделить собственность было, конечно, невозможно. Зато можно было занять право получения дохода от собственности. Поскольку автогигант был, несмотря на все его проблемы и трудности, высокорентабельным производством, он считался весьма лакомым куском.

В условиях распада хозяйственных связей в «свою игру» пытались сыграть отраслевые министерства, цеплявшиеся за власть и стремившиеся любыми путями прибрать «под себя» наиболее эффективно работающие заводы. В первых рядах шагал Минавтопром, по настоянию которого первым в СССР, буквально «по свистку», без какого-либо серьезного обсуждения, был акционирован самый современный советский завод – КАМАЗ, выпускавший грузовики. Поскольку правовая база акционирования и приватизации в то время отсутствовала, министерство подменило законы ведомственными актами и «административным ресурсом». Неудивительно, что навязанные министерством условия акционирования оказались крайне невыгодными для трудового коллектива. 51% акций КАМАЗа (контрольный пакет) оказался в руках Минавтопрома (по сути – у тех же госчиновников), только 31% акций достался АО «КАМАЗ», а оставшиеся 18% акций перешли правительству Татарстана, на территории которого он расположен. То есть, работники КАМАЗа не только не стали реальными его собственниками, но и потеряли прежние рычаги управления заводом.

Коллектив родственного АвтоВАЗа с тревогой следил за ситуацией, тем более что их завод тоже был в списке Минавтопрома на акционирование по сходному сценарию. По словам находившегося в то время в гуще событий председателя профкома АвтоВАЗа С.А. Чеботарева, в условиях огромной инфляции и при полном отсутствии соответствующего законодательства завод пытались заставить провести акционирование предприятия по условиям Минавтопрома. К чести коллектива, он не пошел на это, настоял на самом тщательном обсуждении вопроса и изучении уже имеющегося в России опыта разгосударствления. Так, в октябре 1991 г. спецрейсом на ЯК-40 для ознакомления с опытом акционирования КАМАЗа в Набережные Челны летала целая делегация вазовских руководи-

телей, желавших собственными глазами увидеть плюсы и минусы первого в автопроме эксперимента⁷⁶⁰. А 11-12 марта 1992 г. по решению заводского СТК на АвтоВАЗ был специально приглашен для консультаций по вопросам приватизации генеральный директор МНТК «Микрохирургии глаза» Святослав Федоров – в те годы влиятельный сторонник «народной собственности»⁷⁶¹. В итоге все больше прояснялось, что, конечно, учась у других, АвтоВАЗу не стоит копировать чей-то опыт буквально. Он должен идти собственным путем, с учетом своей истории, традиций коллектива, специфики производства и т.д. Так и было сделано. При этом многие оригинальные наработки завода, связанные с разработкой своей концепции акционирования, были впоследствии использованы и другими российскими предприятиями, а также вошли в законодательство РФ⁷⁶².

На заводе действительно шла проработка своих концепций создания акционерного концерна «АвтоВАЗ». В конце лета 1990 г. он оказался в центре внимания средств массовой информации в связи с бурным обсуждением Закона о предприятии. Председатель СТК АвтоВАЗа И.А. Барышников, будучи депутатом Верховного Совета СССР, выступил в числе наиболее последовательных критиков данного закона, принятого, по его мнению, в угоду директорскому лобби и урезавшего права советов трудовых коллективов. Барышников стал одним из инициаторов формирования оппозиции министерско-директорскому корпусу в стране.

Для выработки согласованных действий с 31 августа по 4 сентября 1990 г. в Тольятти проходило Всесоюзное совещание советов трудовых коллективов, на которое съехались рабочие лидеры, представлявшие более 60 крупнейших предприятий страны. Центральным вновь стал вопрос о собственности и приватизации⁷⁶³. В выступлениях звучали призывы выразить недоверие Правительству СССР, которое инициировало Закон о предприятии, не определившись с проблемой собственника, а также острая критика действующей в промышленности кабальной системы налогообложения. «При нынешних условиях ВАЗ доведен до краха. Собственниками завода являются по сути все, но кто конкретно и сколько имеет – неизвестно. Как работник может быть хозяином, если от 100 рублей, зарабатываемых на ВАЗе, ему остается 85 копеек?»⁷⁶⁴, – восклицал в своем выступлении Барышников. И хотя присутствующим по всем вопросам договориться так и не удалось, политическая окраска совещания была очевидной.

В последний день Всесоюзного совещания центральная газета г. Тольятти «За коммунизм» опубликовала обширное интервью с директором по экономике и планированию АвтоВАЗа А.И. Ясинским под характерным названием «Кому пойдет госсобственность?» «Как делить государственную собственность? Этот

вопрос в последнее время стал одним из самых острых на Волжском автозаводе»⁷⁶⁵, – говорилось в статье. Ясинский охарактеризовал принятый накануне Верховным Советом СССР Закон о собственности как «глубоко ошибочный», поскольку он, предложив населению и трудовым коллективам **выкупать** государственную собственность, вызвал справедливую бурю негодования. Ведь нелепо выкупать то, что и так по праву принадлежит гражданам, создано их трудом, потом и кровью. Поэтому государственная собственность должна **передаваться** народу. А основным принципом ее распределения должна быть социальная справедливость, полагал Ясинский.

Нужно оценить национальное богатство СССР, вычесть личную собственность, которую граждане уже получили бесплатно от государства (квартиры), а все остальное достояние поровну разделить между населением страны. По подсчетам Ясинского, каждому гражданину достанется приличный «кусочек пирога» стоимостью 20-25 тыс. руб. Работник АвтоВАЗа, например, после вычета у него реальной стоимости квартиры, сможет на остальную сумму получить акции завода. Другим критерием распределения собственности должен быть трудовой вклад работника, прежде всего – его общий стаж, полагал Ясинский. По своим привилегированным акциям работники будут ежегодно получать дивиденды. Учитывая показатели работы АвтоВАЗа в 1990 г., Ясинский подсчитал, что сумма на выплату дивидендов может составить порядка 100 млн. руб., то есть, в среднем по 500 руб. на каждого из 200 тыс. работающих в объединении. По тем временам это были очень приличные деньги, равные двум месячным средневазовским зарплатам.

Ясинский выступил против выдвинутой СТК и популярной в рабочей среде идеи передачи АвтоВАЗа в исключительную собственность действующему трудовому коллективу на том основании, что он создавался всей страной. «Какое право имеют работники Волжского автозавода претендовать на весь Волжский автозавод? Это дорогие фонды, огромное количество валюты ввалила сюда вся страна, это же из общего котла шло. Как можем мы оставить обездоленными тех же учителей, медиков», которым нечего приватизировать, или построивших ВАЗ строителей «Куйбышевгидростроя»? Для справедливого раздела общенародной собственности завод должен передать часть своих акций государству, которое распределит их между гражданами, не работающими в производственной сфере, убеждал в своей правоте Ясинский⁷⁶⁶.

Тем не менее в октябре 1990 г. заводской СТК рассмотрел на своем заседании вопрос «О передаче прав собственности коллективу ВАЗа». Это был своего рода упреждающий ход. Собравшиеся представители трудовых коллективов ПО

продекларировали: завод и его продукция являются собственностью трудового коллектива, а приватизация завода должна быть проведена прежде всего в интересах работников. Одновременно для более детальной проработки данного вопроса и перевода его в практическую плоскость СТК создал рабочую группу из представителей трудового коллектива и администрации, включая И.А. Барышникова и генерального директора В.В. Каданникова⁷⁶⁷. Ею были наработаны соответствующие предложения по приватизации АвтоВАЗа, направленные затем на заключение в Минюст. Однако ответ на инициативу был отрицательным: действовавшие в то время Законы о госпредприятии и собственности не предусматривали передачу заводов в собственность трудовых коллективов. Поскольку реализация этой идеи требовала изменения законодательства и одобрения правительства, главный ее «мотор» – председатель СТК ВАЗа И.А. Барышников, заручившись поддержкой коллектива и пользуясь своим статусом депутата Верховного Совета СССР, срочно вылетел в Москву. Он нашел понимание и поддержку в реформаторском российском руководстве. 8 декабря 1990 г. ему и другим представителям рабочей группы удалось встретиться с Председателем Совета Министров РСФСР И.С. Силаевым и его замами. Инициатива АвтоВАЗа по преобразованию предприятия в акционерное общество была в принципе одобрена с крайне выгодной для завода схемой распределения уставного капитала: 80% – коллективу АвтоВАЗа и 20% – правительству России. Силаев подписал распоряжение и поручение соответствующим органам разработать для его реализации нормативную базу. Однако последующие события помешали его выполнению, да и сама приватизация по-прежнему сдерживалась отсутствием законодательной базы.

Тем временем на АвтоВАЗе дискуссии о подходах к приватизации все чаще связывались с обсуждением вопроса о том, «куда мы идем», о «старой» и «новой» России. Эмоции выплескивались через край, но их приходилось соотносить как с насущными потребностями производства, так и – как ни открещивалось от этого руководство ВАЗа – с тенденциями столичной «большой политики». Производственное объединение «АвтоВАЗ» всегда находилось в союзном подчинении. Однако Верховный Совет РФ во главе с избранным весной 1990 г. Б.Н. Ельциным, объявив о полном суверенитете России и о праве собственности на имущество, которое находится на территории РСФСР, по сути дела спровоцировал «войну законов»⁷⁶⁸. Руководители союзных предприятий, находившихся на территории России, оказались «между молотом и наковальней».

И в этом на заводе выявились разногласия. Администрация во главе с В.В. Каданниковым заняла осторожную, выжидательную позицию. Однако объ-

ективно завод, имевший сотни поставщиков и налаженный рынок сбыта по всему СССР, был крайне заинтересован в сохранении Союза, в сильной и стабильной центральной власти. «Я и сейчас подтверждаю свою позицию и понимаю, что совершенно правильно возражал против тогдашней передачи завода под юрисдикцию России. В то время это ускорило распад Союза... И если бы вернуть то время, я вновь бы отстаивал свою позицию»⁷⁶⁹, – не скрывал Каданников в 1993 г. Не стоит сбрасывать со счетов и то, что ВАЗ во многом сохранял зависимость от Минавтопрома, от ежедневных госпоставок и госфинансирования. Кроме того, именно М.С. Горбачев и союзное правительство финансировали продолжавшееся строительство НТЦ. Наконец, 30 апреля 1991 г. Указом Президиума ВС СССР В.В. Каданникову было присвоено звание Героя Социалистического Труда. В тех условиях, когда каждая сторона была заинтересована в рекрутировании влиятельных сторонников, это имело немаловажное значение.

К поддержке союзного руководства склонялся и заводской профком. Однако СТК во главе с популярным Барышниковым «тянул» завод под юрисдикцию России. Его общественная активность была не по душе многим московским чиновникам, что так или иначе сказывалось на их отношении к АвтоВАЗу. А настойчивость руководства СТК в скорейшей передаче прав собственника от государства трудовому коллективу многим казалась если не утопией, то точно «забеганием вперед»⁷⁷⁰.

2. Два основных варианта приватизации

В начале 1991 г., стремясь заручиться безусловной поддержкой своей концепции рабочими, СТК инициировал обсуждение вариантов акционирования и приватизации завода в трудовых коллективах, на уровне производств. Внешне это была реальная демократия в действии – с дискуссиями, дельными предложениями и проч. Но стремительно нараставшие трудности повседневной жизни, внезапно опустевшие полки магазинов заставляли людей задумываться прежде всего о своей личной выгоде, оставляя абстрактную демократию и разговоры о справедливости, которые, как известно, на хлеб не намажешь, «на потом». В этих условиях казалось, что крайне выгодный для работников вариант СТК победит.

К февралю определилась со своей позицией и заводская администрация, предложив альтернативный проект – акционирование завода с привлечением иностранного капитала. Он исходил из того, что главная задача, которую необходимо решить в ближайшее время – «получить на завод хозяина». Беда в том, что «не может быть в ближайшем будущем хозяином на ВАЗе ни трудовой кол-

лектив, ни советский предприниматель, поскольку чувство хозяина атрофировалось у нашего человека. Нет у него ни современных знаний, ни навыков хозяйствования. Хозяином может быть заграничный акционер, заграничный сильный стратегический партнер, который жизненно заинтересован в итогах деятельности. Отсюда моя идефикс – акционирование с участием иностранного партнера»⁷⁷¹, – убеждал в своей правоте директор по экономике и планированию А.И. Ясинский. Основная надежда, конечно, была на «прародителя» – на ФИАТ, с которым у ВАЗа сохранились хорошие связи. Итальянцам, с которыми уже начались предварительные консультации, планировалось продать значительный пакет акций АвтоВАЗа, а взамен получить сразу и крупные денежные инвестиции, и ноу-хау, и опыт, и технологии для коренной модернизации.

Одновременно руководство предприятия развернуло кампанию против плана СТК по передаче прав собственности трудовому коллективу. 1 февраля 1991 г. гендиректор В.В. Каданников встретился с ветеранами завода в надежде заручиться их поддержкой. «Говорят: нужно отдать завод в собственность коллектива. Я не понимаю, что это такое. Утверждают: коллективная собственность выражается прежде всего в том, что коллектив нанимает администрацию на определенный срок, она выполняет свои функции, подконтрольная какому-то органу. Какому? Вот такая непонятная идея, – агитировал против варианта СТК Каданников. – Что такое наем администрации? Это те же выборы, которые мы проходили... Но как можно выбирать? Кто знает, допустим, работу генерального директора так, как ее надо знать?... В других странах выборы производятся теми, кто хорошо знает работу и понимает, кто с ней может справиться»⁷⁷². Тем самым В.В. Каданников, который в 1988 г. сам был выбран трудовым коллективом гендиректором ПО «АвтоВАЗ», проводил мысль, что в случае передачи собственности трудовому коллективу рабочие самостоятельно не смогут выработать эффективный механизм управления заводом и «правильно» избрать руководство.

Персональное обращение гендиректора за советом и поддержкой к срочно собранным для встречи старым работникам безусловно льстило их самолюбию. Для них Каданников, трудившийся на ВАЗе с 1967 г., был «своим». Несмотря на разницу в статусе, многие знали его лично, доверяли ему, их связывал особый заводской патриотизм. Ветераны, своими руками создававшие предприятие, по-прежнему пользовались большим уважением и влиянием в коллективе, и от их позиции многое зависело. Для еще большего повышения их роли в делах предприятия Каданников объявил на встрече о создании Совета ветеранов завода, с которым администрация впредь будет постоянно советоваться, а также о разработке специально для ветеранов дополнительных льгот⁷⁷³.

Имея в виду коллективистскую психологию «стариков», Каданников настаивал, что и его вариант акционирования – это та же «коллективная собственность». Разница же между его проектом и проектом СТК лишь в том, подчеркивал он, что его вариант материально более выгоден именно для ветеранов завода, поскольку «члены коллектива будут получать дивиденды в зависимости от стажа работы» на ВАЗе⁷⁷⁴. В условиях ухудшения социально-экономического положения в стране и маячивших в близкой перспективе мизерных пенсий перспектива стабильного дополнительного дохода была весомым аргументом, способным пересилить другие доводы. «Я хотел бы посоветоваться с вами в этом вопросе, потому что считаю: последнее слово должно принадлежать вам, кадровым рабочим, а не тем, кто на заводе без году неделя»⁷⁷⁵, – уважительно говорил Каданников, вольно или нет вбивая клин между «стариками» и «молодежью» и стараясь тем самым привлечь первых на свою сторону. Эту цель в известной мере удалось достичь.

6 февраля 1991 г. состоялось утверждение повестки дня созываемой конференции трудового коллектива АвтоВАЗа, где должен был решаться вопрос о вариантах акционирования. После бурных дебатов главный вопрос повестки дня был сформулирован в «компромиссной», а на самом деле – взаимоисключающей форме: «О передаче ВАЗа в коллективную собственность на основе акционирования предприятия с привлечением иностранного капитала». Всем было ясно, что такой «монстр с двух головах» существовать не может. Требовалось взять один из двух вариантов за основу.

На конференции СТК 9 февраля 1991 г. А.И. Ясинский впервые в систематическом виде представил коллективу вариант администрации. По его словам, задача акционирования – «повысить эффективность работы завода и улучшить социальную защищенность коллектива»⁷⁷⁶. Для ее кардинального решения он предложил пригласить иностранного инвестора, предоставив ему 40% акций АвтоВАЗа. Однако в этом случае трудовому коллективу достанется только 20% акций, еще по 20% получают Минавтопром и правительство России. Обсуждение доклада Ясинского вызвало бурную дискуссию, в ходе которой звучали в том числе и обвинения в стремлении отстранить трудовой коллектив от управления предприятием и «запродать ВАЗ капиталистам».

Хотя в итоге ни одна из схем акционирования 9 февраля 1991 г. не была окончательно утверждена, конференция создала Комиссию по собственности и приватизации ВАЗа, а также, с учетом нового расклада сил, приняла ряд принципиальных решений в пользу варианта администрации. Однако 16 февраля 1991 г. группа рабочих лидеров во главе с заместителем председателя СТК

АвтоВАЗа В.А. Андриановым создала забастовочный комитет, который поставил под сомнение результаты голосования конференции СТК 9 февраля на том основании, что на ней преобладали делегаты не от рабочих – подавляющего большинства коллектива, а от «зависимых от руководства» служащих и администрации. Забастовочный комитет требовал отмены решений конференции и вынесения вопроса на повторное голосование. 22 февраля 1991 г. на заводе был назначен митинг с предупредительной забастовкой. В решающий момент по одну сторону баррикад оказалась дирекция завода вместе с первыми лицами СТК и профкома, выступившими против крайних, забастовочных методов борьбы, поскольку они ставят под угрозу стабильную работу предприятия⁷⁷⁷.

Тем не менее 22 февраля 1991 г. забастовка и митинги состоялись. Нормальный ритм конвейера был нарушен на 2 часа. Попытки администрации заменить бастующих другими рабочими и ИТР привели к стычкам со «штрейкбрехерами». «Не обошлось без оскорблений, угроз и даже рукоприкладства. Рабочего Азаренко ударили так, что ему пришлось уйти на больничный»⁷⁷⁸, – рассказывали свидетели потасовки.

Конфликт не прошел бесследно. Критика забастовочным комитетом несправедливого для рабочих представительства на февральской конференции СТК была по сути признана справедливой. Проведенный в июне 1991 г. заводской референдум решил, что на конференциях СТК впредь должны присутствовать 70% рабочих и 30% ИТР и управленцев – пропорционально составу работающих на АвтоВАЗе⁷⁷⁹. По мнению И.А. Барышникова, после этого на конференциях «обстановка изменилась. Больше появилось споров по всем вопросам. Конечно, такой конференцией стало управлять труднее... Рабочие действительно начали участвовать в управлении заводом»⁷⁸⁰.

Впоследствии В.В. Каданников вспоминал об «удивительной эйфории перестройки», на волне которой вместе с СТК на заводе появились новые неформальные лидеры из числа рабочих и инженеров, не боящиеся «резать правду-матку» и открыто критиковать начальство. Естественно, представителям администрации это не нравилось, тем более что критика была не всегда справедливой. «Правоты было мало, зато был поиск свободы, своего места в жизни»⁷⁸¹, – рассказывал Каданников, прославившийся в те годы тем, что зачастую поддерживал ростки рабочей демократии вопреки мнению других заводских руководителей. С конца 1980-х гг. генеральный директор ВАЗа все больше превращался из хозяйственного руководителя в фигуру политическую.

Иную оценку периоду «разгула рабочей демократии» конца 1980-х – начала 1990-х гг. давали вазовские начальники, отвечавшие непосредственно за поря-

док на производстве и выполнение плана. Большинство из них считало, что «перестроечная демократия» негативно отразилась на производстве и подрывала трудовую дисциплину. Так, Н.В. Ляченков вспоминал о тогда еще не привычных митингах в цехах, о кипевших страстях и о том, что «горлопаны пытались сорвать производство»⁷⁸². Тогдашний директор по экономике и планированию А.И. Ясинский жаловался, что работа стала очень нервной, приходилось постоянно отвлекаться на разъяснение своих действий трудовому коллективу и его представителям. «Невероятно трудно работать с рабочими и их всякого рода образованиями: СТК, забастовочными комитетами, «независимыми» профсоюзами. Это и понятно: в профессиональные сферы начинается массовое вторжение дилетантства и невежества»⁷⁸³, – говорил он в начале 1992 г., видя только одну сторону медали. Ясинский также обвинял выделившихся на волне перестройки рабочих функционеров в безграмотности, популизме и даже стяжательстве⁷⁸⁴. Впрочем, на рабочих собраниях и профсоюзных конференциях этих лет можно было услышать не менее резкие формулировки в адрес привыкших работать в административно-командном стиле руководителей предприятия. Противостояние трудового коллектива и администрации, недовольной живучестью на заводе «перевитков перестроечной демократии», трудно было не заметить. Судя по документам, кризис центральной власти в 1991 – начале 1992 г. был использован заводским руководством для укрепления своих позиций и постепенного вытеснения с производства «рабочей вольницы».

3. ГКЧП

Вопрос о приватизации предприятия временно отошел на второй план лишь в связи с обострившейся в августе 1991 г. борьбой за власть в стране и событиями вокруг ГКЧП. В Тольятти внимательно следили за развитием ситуации.

19 августа 1991 г. объявление чрезвычайного положения. Танки на улицах Москвы. Изоляция Президента СССР М.С. Горбачева. Противостояние ГКЧП и Белого дома, в котором укрылся Президент России Б.Н. Ельцин и его сторонники. Непризнание ГКЧП мировым сообществом. Обращение Ельцина вернуть страну в конституционное русло и его призыв к всеобщей бессрочной забастовке. В этой обстановке важно было не поддаваться эмоциям, политическим страстям и думать прежде всего о том, как общими усилиями сохранить производство.

Отношение к ГКЧП на ВАЗе не было однозначным. Одним из первых с открытым осуждением этого органа выступил независимый профсоюз «Единство».

20 августа 1991 г. состоялось расширенное заседание его профкома, которое приняло заявление с осуждением создания ГКЧП и призвало трудовой коллектив ВАЗа поддержать Ельцина, немедленно начав политическую забастовку. В этой сложной ситуации большинство заводских руководителей заняли более взвешенную и прагматичную позицию. Гендиректор В. Каданников, руководители СТК И. Барышников и профкома С.Чеботарев через газету «Волжский автостроитель» 21 августа обратились к работникам с призывом сохранять нейтралитет, спокойствие и не останавливать производство. Накануне, 20 августа 1991 г., социологами ВАЗа был проведен экспресс-опрос 351 работника предприятия (80% – рабочие, 20% – ИТР) об их отношении к ГКЧП и объявлению в стране чрезвычайного положения. Из них осуждающе высказались 59%, одобрительно 16%, а 25% затруднились дать однозначный ответ. Примерно 20% предлагали занять выжидательную позицию, не поддерживая ни одну из сторон. Вместе с тем, 70% опрошенных выступили против начала на ВАЗе политической забастовки, к чему призывал Ельцин и руководство заводского профсоюза «Единство». Идею забастовки с остановкой конвейера поддержали лишь 5% опрошенных вазовцев⁷⁸⁵.

Тем временем, понимая, что от позиции трудового коллектива крупнейшего предприятия страны зависит очень многое, в течение 19-21 августа 1991 г. на его руководство оказывалось из Москвы и Куйбышева сильнейшее давление по партийной линии. Несмотря на это, открыто о поддержке ГКЧП заявил только партком АвтоВАЗа. Его последний секретарь В.И. Овчаренко совместно с руководством Автозаводского райкома партии подписали приветственную телеграмму, направленную в адрес ГКЧП. Заводская парторганизация в августе 1991 г. насчитывала более 16 тысячи членов КПСС. Многие из них к этому времени разочаровались в политике высшего партийного руководства страны. Ослабла дисциплина, партийцы перестали регулярно посещать собрания и платить взносы. Тем не менее приход к власти ГКЧП немалая часть рядовых партийцев, судя по всему, восприняла всерьез. Показательно, что в течение 19-21 августа около 1,5 тыс. вазовских коммунистов погасили свои задолженности по партвзносам⁷⁸⁶.

Между тем завод оказался в сложном экономическом положении из-за эмбарго, наложенного ЕЭС на торговлю с руководимым ГКЧП СССР. АвтоВАЗ в значительной мере зависел от Запада в регулярных импортных поставках материалов и комплектующих, а также в плане экспорта своих машин и запчастей. По состоянию на 22 августа 1991 г. на заводских площадках скопилось 11 тысяч автомобилей, недоукомплектованных из-за прекратившихся поставок материалов и запчастей по импорту⁷⁸⁷. Возникла угроза остановки конвейера. В этой ситуа-

ции коммерческий директор АвтоВАЗа О.Г. Обловацкий срочно вылетел в Брюссель. Там при содействии правительств Бельгии и Германии он должен был выступить на Экономическом форуме Совета Европы и добиться открытия «зеленого коридора» для грузов, оплаченных АвтоВАЗом⁷⁸⁸. Идя на конфликт с ГКЧП и несмотря на его запрет, в интересах производства руководство завода оплатило в это время около 100 зарубежных счетов на сумму 10 млн. руб. и 300 тыс. долларов⁷⁸⁹. К счастью, эмбарго ЕЭС было снято 22 августа 1991 г., когда М.С. Горбачев вернулся к исполнению своих обязанностей Президента СССР. В этот же день состоялась готовившаяся заранее конференция трудовых коллективов ВАЗа с повесткой дня «О политическом положении в стране». Однако к этому времени уже стало известно о трагической развязке событий и дискутировать, собственно говоря, было не о чем. В знак признательности конференция приняла решение подарить автомобили семьям погибших во время событий 21 августа в Москве⁷⁹⁰.

23 августа 1991 г. в Тольятти состоялся митинг в поддержку решения о запрете КПСС и национализации ее имущества. Прямо на площади люди жгли свои партбилеты, публично отказываясь от прошлого и с надеждой смотря в будущее. В тот же день вечером по инициативе Каданникова было созвано совещание руководителей заводского производства. Интрига заключалась в том, что хозяйственные руководители обсуждали свое отношение к партии. Вопрос был не из легких. Все они к тому моменту много лет находились в рядах КПСС, состояли в ее выборных органах, а некоторые ранее занимались партийной работой. После того как гендиректор ПО «АвтоВАЗ» В. Каданников объявил о своем выходе из КПСС, его примеру последовали остальные присутствующие – В. Беляков, А. Зибарев, В. Нестеров, Н. Ляченков, О. Обловацкий, А. Фомичев, В. Энс, К. Ермолаев, П. Сеньков. 24 августа 1991 г. «Волжский автостроитель» обнародовал сенсационное «Политическое заявление» заводских руководителей по данному вопросу. По разным причинам на совещании 23 августа не присутствовали А. Николаев, К. Сахаров, А. Ясинский⁷⁹¹.

24 августа 1991 г. в Тольятти прошла еще одна важная встреча, участники которой – гендиректор АвтоВАЗа В.В. Каданников, председатель Автозаводского райсовета Н.Ю. Брусникин, председатель райисполкома С.Ф. Жилкин и его заместитель А.Ф. Куртенко – совместно заявили о выходе из рядов КПСС в связи с окончательной дискредитацией партии в глазах общества. 27 августа 1991 г. заводской СТК принял постановление, в котором отметил, что поддержка парткомом действий ГКЧП не являлась точкой зрения всего трудового коллектива. СТК выступил с предложениями к администрации ВАЗа: расторгнуть дого-

вор с парткомом на аренду помещений, а лицам, скомпрометировавшим себя поддержкой ГКЧП, не предоставлять руководящих должностей на автозаводе⁷⁹². В конце августа 1991 г. заводская организация КПСС, с именем которой была связана вся советская история строительства и функционирования автогиганта, прекратила свое существование. Следом за ней настала очередь комсомола. В сентябре 1991 г. на совещании СТК была заслушана информация заместителя секретаря комитета ВЛКСМ завода Е. Фролова, после чего принято решение распустить многотысячную комсомольскую организацию предприятия⁷⁹³.

Произошедшее было неожиданностью для многих рядовых членов партии, продолжавших хранить свои партбилеты и искренне верить в социалистические идеалы. В январе 1994 г. газета «Тольятти сегодня» опубликовала небольшую заметку о том, что собрание представителей большинства производств АО «АвтоВАЗ» в декабре 1993 г. приняло решение о воссоздании заводской организации РКП⁷⁹⁴.

4. Противостояние с А.Б. Чубайсом

Тем временем вопрос о приватизации ПО «АвтоВАЗ» вступал в решающую фазу. В марте 1991 г. для открытого обсуждения были, наконец, опубликованы проекты Законов СССР и РФ о приватизации, дающие юридическую основу для приватизации и акционирования предприятий. В соответствии с союзным проектом трудовым коллективам предоставлялись большие права, чем по российскому проекту. Но в связи с распадом СССР после краха ГКЧП союзный закон так и не был принят. Российский Закон о приватизации был одобрен 3 июля 1991 г., а к 1 сентября правительство должно было разработать пакет нормативных актов для его практической реализации. Однако первый состав Госкомимущества не успел его подготовить, в том числе и потому, что пришедшие в Кремль осенью 1991 г. радикальные реформаторы из окружения Президента России Б.Н. Ельцина, возглавляемые Е.Т. Гайдаром, А.Н. Шохиним, А.Б. Чубайсом, настаивая на форсированном вхождении страны в рынок, предложили «уточнить» первоначальную схему приватизации. «Правила игры» были окончательно изменены после того, как руководителем Госкомимущества стал А.Б. Чубайс. В конце 1991 г. под его руководством был подготовлен и утвержден Указом Б.Н. Ельцина первый пакет документов по приватизации, а в январе 1992 г. – второй пакет законов. Появление юридической базы позволило АвтоВАЗу поставить вопрос в практическую плоскость.

В феврале 1992 г. на предприятии была сформирована рабочая группа из представителей дирекции, СТК и профкома, которая приступила к изучению изданных в Москве нормативных документов. 27 мая 1992 г. эти заводские инстанции направили главе Госкомимущества РФ А.Б. Чубайсу письмо следующего содержания: 1) ПО «АвтоВАЗ» намерен преобразоваться в ОАО и осуществить приватизацию единым производственно-социальным комплексом, включая сам завод, его филиалы, а также предприятия соцкультбыта и проч.; 2) Коллектив ВАЗа претендует на то, чтобы, учитывая его специфику, ему было сделано исключение из заложенных в юридических документах стандартных правил приватизации⁷⁹⁵. По ним можно было выбрать любую из 3-х стандартных схем, но ни одна из них не устраивала ВАЗ. В частности, заводчане настаивали на безвозмездном предоставлении 35% обыкновенных (голосующих) акций членам трудового коллектива. Кроме того, они рассчитывали получить право выкупа 10% акций по номинальной стоимости, еще 10% акций с 30%-ной скидкой и рассрочкой платежа на 3 года, наконец, менеджменту АвтоВАЗа – право выкупа 5% акций по номинальной стоимости. В итоге при максимальной реализации этой схемы у коллектива предприятия оказывался контрольный пакет акций.

Письмо руководителей рабочей группы АвтоВАЗа было воспринято Госкомимуществом как предварительная заявка на приватизацию. 3 июля 1992 г. создается Государственная комиссия по акционированию и приватизации АвтоВАЗа под председательством лично руководителя Госкомимущества РФ А.Б. Чубайса, с участием представителей Фонда федерального имущества РФ (РФФИ), завода и местных властей. Уже 6 июля команда Чубайса, не склонная идти на существенные компромиссы, прибыла в Тольятти для обсуждения позиций. Здесь прошло первое заседание Госкомиссии. Одновременно Чубайс впервые познакомился с АвтоВАЗом, встретился с его руководителями и членами комиссии по приватизации, обсудил перспективы перехода объединения на новые формы управления. Чубайс настаивал на предоставлении трудовому коллективу лишь 20% акций предприятия вместо 35% в письме. По воспоминанию И.А. Барышникова, «председатель комиссии сначала общался только с «генералами ВАЗа», а его – представителя от рабочих – как-то не воспринимал. Но потом Чубайс сменил свое мнение»⁷⁹⁶. В тот же день, 6 июля, он присутствовал на заседании СТК, высказавшего свою позицию по поводу приватизации завода. СТК продолжал пользоваться большим авторитетом на заводе, и через переговоры лишь с администрацией решить вопрос о сближении позиций не представлялось возможным⁷⁹⁷.

Ситуация осложнялась крайне жесткими сроками и почти ультимативными условиями приватизации: согласно закону, если предприятие не определится с

одним из трех предложенных типовых вариантов до 1 октября 1991 г., то после этого срока Госкомимущество вправе провести приватизацию по своему усмотрению. Тем самым закон вынуждал торопиться, свертывать дискуссии и идти на болезненные компромиссы.

Вскоре после отъезда Госкомиссии 16 июля 1992 г. состоялась конференция трудового коллектива, которая утвердила «Программу приватизации» предприятия. В соответствии с ней в Госкомимущество была направлена официальная заявка, которая содержала некоторые компромиссы, но принципиально повторяла прежний, уже отвергнутый Чубайсом курс на приватизацию по собственной схеме. «Уступать не намерены», – категорично озаглавил свою статью тех лет один из тольяттинских журналистов, точно выразив господствующие на заводе настроения⁷⁹⁸. Неудивительно, что, изучив заявку, руководитель Госкомиссии посчитал ее вызовом и наложил вето на заводскую программу приватизации.

Страсти дошли до точки кипения в сентябре 1992 г. 18 сентября на ВАЗе прошло второе выездное заседание госкомиссии по приватизации. После утверждения уставного капитала будущего АО А.Б. Чубайс вновь настаивал на своей точке зрения. Когда после окончания заседания руководитель заводской комиссии по собственности и приватизации А.Я. Овчинников, входивший в состав Госкомиссии, доложил рабочим о наложенном Чубайсом вето, член СТК Э.В. Кирейчук по-военному четко сформулировал лозунг дня: «Ни шагу назад от своей позиции!»⁷⁹⁹. Противостояние с Чубайсом, приобретшее политический характер, объединило администрацию, руководство СТК и заводского профсоюза, выступивших единым фронтом. Оптимизма серьезно добавила и поддержка со стороны руководства Верховного Совета РФ. 9 сентября 1992 г. члены комиссии АвтоВАЗа по собственности и приватизации были приняты спикером все более оппозиционного Кремлю российского парламента Р.И. Хасбулатовым, который встал на сторону трудового коллектива в его противостоянии с Чубайсом⁸⁰⁰.

Между тем представители действовавшего на АвтоВАЗе независимого профсоюза «Единство» (структура Соцпрофа) критиковали и заводской вариант, полагая, что изложенная в законе типовая схема № 2 более выгодна, так как теоретически позволяет трудовому коллективу выкупить завод у государства, после чего стать его владельцем. Однако, по мнению независимых экспертов, практически реализовать эту схему было невозможно. Государство вряд ли согласилось бы отпустить «на вольные хлеба» успешно работавший завод, дающий огромные деньги в бюджет. При заявке по схеме № 2, объясняли специалисты, балансовая стоимость завода была бы оценена государством совершенно по

другой методике и увеличилась бы в 2-4 раза, вплоть до той суммы, которой у коллектива не оказалось бы для выкупа предприятия⁸⁰¹.

Не согласившись на условия, предложенные Госкомиссией, представители АвтоВАЗа решили апеллировать непосредственно к Президенту РФ, который утверждал документы по приватизации важнейших государственных объектов. А.Б. Чубайс явно недооценил их политический вес и лоббистские возможности. 12 октября 1992 г. гендиректору В. Каданникову и председателю СТК И. Барышникову удалось добиться встречи с Б. Ельциным и убедить его, с учетом специфики и исключительного значения автогиганта для российской экономики, подписать компромиссный вариант. В их присутствии Президент подписал Указ «Об особенностях приватизации ПО «АвтоВАЗ»», в соответствии с которым половина уставного капитала будущего АО должна была стать собственностью работников предприятия. Тем самым фактически удалось добиться акционирования по особой схеме, в порядке исключения⁸⁰².

25 октября 1992 г. на АвтоВАЗ, оказавшийся в центре общественного интереса в связи с приватизационными баталиями, впервые после распада СССР прибыло столько важных персон. Именно здесь было решено провести совещание руководителей крупнейших предприятий страны с участием и.о. премьера России Егора Гайдара, вице-премьеров А. Чубайса и А. Шохина, министров внешнеэкономической деятельности П. Авена и экономики А. Нечаева, председателя антимонопольного комитета Л. Бочина и др. Состоялся острый разговор о необходимости выработки государством разумной налоговой и таможенной политики, об обязательности полной продажи валютной выручки государству и др. Идя навстречу директорскому корпусу, до этого фактически отстраненному от подготовки правительственных решений, Е.Т. Гайдар согласился образовать при Правительстве России совет директоров. АвтоВАЗ играл на совещании одну из первых скрипок, и не только в качестве хозяина мероприятия. Завод открыто заявил о себе как о предприятии национального значения, болеющего за благополучие страны. Это, в частности, нашло выражение в прозвучавшей крылатой фразе В.В. Каданникова «Что хорошо для ВАЗа – то хорошо для России»⁸⁰³.

На следующий день после совещания, 26 октября 1992 г., на прошедшем в Тольятти под председательством А.Б. Чубайса третьем заседании Госкомиссии был утвержден план приватизации ПО «АвтоВАЗ». В частности, были приняты решения по приватизации социальной инфраструктуры ПО «АвтоВАЗ» с ее преобразованием в АО «Автоград». 14 ноября 1992 г. для окончательного принятия плана приватизации была созвана конференция трудового коллектива. Одним из ключевых документов, подлежащих обсуждению, стало положение «О едино-

временном распределении акций первой эмиссии в АО «АвтоВАЗ», касающееся всех членов трудового коллектива⁸⁰⁴. Необходимо было торопиться, так как по закону для размещения акций (формирование реестра акционеров, расчет акций – кому сколько полагается и проч.) отводилось только 2 месяца. Но принципиально – что самое важное – вопрос в Кремле был уже решен.

5. Откровения эксперта

Если теоретически – прежде всего, на юридическом уровне – после подготовки Госкомимуществом подзаконных актов по акционированию АвтоВАЗа кое-что прояснилось, то вопросы о том, как будет на практике осуществляться приватизация и особенно – работа предприятия в новых условиях, каких «подводных камней» следует опасаться руководству и трудовому коллективу в ходе акционирования, – оставались неясными. Впрочем, многие практические аспекты организации и проведения приватизации – дела по тем временам совершенно нового и неизвестного – не были понятны и самим чиновникам Госкомимущества. Поэтому «в целях ускорения приватизации и повышения качества работ» распоряжением А.Б. Чубайса №507-р от 2 октября 1992 г. было санкционировано широкое привлечение консультантов и консультационных фирм «в проведении работ по приватизации государственных и муниципальных предприятий».

Скромная должность консультанта Госкомимущества не должна вводить в заблуждение: от этих людей, большинство из которых к этому времени сами активно занимались бизнесом, зависело очень и очень многое. В приложенном к распоряжению Госкомимущества списке из дюжины консультантов в числе прочих значился Леонид Рафаилович Вальдман⁸⁰⁵, которому было поручено «курировать» АвтоВАЗ.

Накануне акционирования АвтоВАЗа руководитель группы экспертов Госкомимущества Л.Р. Вальдман был приглашен в Тольятти. В ходе специально организованного семинара для руководителей Волжского автозавода всех рангов, прошедшего 2-4 декабря 1992 г. в учебном центре, он должен был в узком кругу собравшихся откровенно рассказать об особенностях приватизации АвтоВАЗа, о принципах управления и перспективах работы завода в новых условиях⁸⁰⁶.

Вальдман с первых же слов «взял быка за рога»: оказывается, он с самого начала выступал решительно против того, чтобы контрольный пакет акций мог достаться работникам АвтоВАЗа. «То, что работники владеют акциями – хорошо... Плохо, что работники владеют контролем над предприятием», поскольку «ни один инвестор к этому предприятию не подойдет»⁸⁰⁷, – утверждал Вальдман.

Почему? Во-первых, инвестор захочет только сам распоряжаться вложенным им капиталом. Во-вторых, трудовой коллектив всегда будет препятствовать непопулярным шагам по повышению эффективности производства (интенсификация труда, сокращение излишней рабочей силы, снижение уровня зарплаты и др.)

Возводя «прагматичный», если не сказать циничный, подход к ведению бизнеса в «норму», Вальдман учил руководящих работников АвтоВАЗа, что главный принцип деятельности предприятия при капитализме заключается в следующем: «надо загребать все, что может оказаться прибыльным, надо выбрасывать все, что тянет на себя огромные затраты и не дает отдачи»⁸⁰⁸. Эксперт Госкомимущества предсказывал, что у предприятия, контролируемого работниками-акционерами, – а именно таковым после первого этапа приватизации будет формально являться АвтоВАЗ, – нет особых перспектив. Тем самым он не только настраивал присутствующих заводских руководителей в определенном ключе, вбивая клин между ними и работниками, но и весьма примитивно и односторонне оценивал трудовой коллектив как вечный «проблемный фактор», якобы сдерживающий прогресс производства, подводя собравшихся к неизбежности конфликта с ним. О необходимости налаживания корпоративной солидарности, в рамках которой функционировало большинство успешных западных компаний, не говорилось ни слова.

В интерпретации Л.Р. Вальдмана АвтоВАЗу после приватизации неизбежно предстояло пройти этап «дикого капитализма», основные черты которого были четко «разложены по полочкам» еще классиками марксизма. «В пресловутом капитализме постоянно идет борьба между буржуазией и массой пролетариата. Это позитивный ролевой конфликт. В нем есть свой положительный момент. В конфликте между собственником и работником каждый старается отнять у другого как можно больше»⁸⁰⁹, – откровенничал эксперт. Собственник старается сократить издержки производства и сэкономить на всем, в том числе на охране труда, зарплате и др. «Экономит, пока не нарывается на сопротивление пролетариата или на мощь государства, которое регулирует своими законами эти отношения. Собственник из жадности увеличить свою прибыль доводит экономику своего предприятия до блестящего состояния. Когда собственник начинает получать сверхприбыль, пролетариат забастовками, другими формами организованного сопротивления заставляет его поделиться этой прибылью... Так, противостоя друг другу, они оптимизируют и издержки, и распределение, и прибыль. Если же собственники и работники одни и те же лица, этого не происходит»⁸¹⁰, – описывал картину ближайшего будущего АвтоВАЗа Вальдман, вновь и вновь настаивая на своей «идефикс»: трудовой коллектив должен быть отстра-

нен от реального управления заводом. Для этого требовались изменения первоначальной структуры уставного капитала и корректировки пакета голосов в сторону крупного собственника или собственников. По словам эксперта, это могло быть реализовано на последующих этапах акционирования, в ходе эмиссии заводских акций, а также их скупки на свободном рынке⁸¹¹.

В 1993-1994 гг. по заданию Госкомимущества, то есть, представляя формально интересы государства, эксперт Л.Р. Вальдман принимал активное участие в проведении чекового аукциона и инвестиционного конкурса по акциям АвтоВАЗа, выигранного АО «AVVA». Его старания на nive приватизации автогиганта не остались незамеченными: Б.А. Березовский сделал Вальдмана своим ближайшим помощником, включив в высшее руководство своих структур – AVVA и «Объединенного банка»⁸¹².

6. Смена формы собственности и принципы акционирования

Коллектив АвтоВАЗа основательно подошел к вопросу о приватизации своего предприятия. «Я горжусь тем, как она была проведена, – отмечал годы спустя В.В. Каданников. – Уже тогда, понимая опасность «олигархизма», мы стремились обезопаситься от него, минимизировать негативные последствия. Не было подхода к приватизации с позиции «хапка», а было уважительное отношение к заводу и к людям»⁸¹³. Не согласившись на проведение приватизации в рамках «большевистской кампании», по «лекалам» и указке из Москвы, АвтоВАЗ выработал собственную позицию, критерии акционирования и сумел настоять на реализации многих принципиальных положений в рамках действующего законодательства. Новаторский опыт АвтоВАЗа оказался крайне важным и был впоследствии использован другими трудовыми коллективами в ходе приватизации и акционирования их предприятий.

5 января 1993 г. стал вехой в истории автогиганта. Произошла официальная смена формы собственности. АвтоВАЗ перестал полностью принадлежать государству. В результате акционирования на его месте было создано открытое акционерное общество «АвтоВАЗ», руководимое временным советом директоров (он управлял вплоть до первого собрания акционеров летом 1994 г.) В него вошли гендиректор В.В. Каданников, председатель СТК И.А. Барышников, мэр Тольятти С.Ф. Жилкин и от государства – председатель РФФИ Ф.А. Табеев⁸¹⁴. 6 января 1993 г. состоялось первое заседание совета директоров АО «АвтоВАЗ», которое утвердило организационную структуру и состав правления. В.В. Каданников не только занял пост председателя совета директоров и президента

АО «АвтоВАЗ», но и по совместительству возглавил работу созданного при совете директоров Комитета по социальной политике⁸¹⁵. Такой шаг лишний раз подчеркивал осознание руководством первостепенной значимости социального благополучия рабочих для успешного выполнения производственных планов.

220 тыс. нынешних и бывших работников стали владельцами акций предприятия, то есть – формально его собственниками. Итоговая схема распределения акций на первом этапе акционирования стала результатом почти годичного обсуждения на рабочих собраниях. Она носила компромиссный характер как по сравнению с начальными предложениями трудового коллектива, так и Госкомимущества. Однако в целом она была выгодна работникам, отвечала их представлениям о справедливости, принималась гласно и на демократической основе. Схема выглядела следующим образом. 25% первоначального уставного капитала АО «АвтоВАЗ» (5.354.161 привилегированная акция)⁸¹⁶ было безвозмездно передано работникам ВАЗа и его дочерних предприятий. Дополнительно 10% от уставного капитала в виде 2.141.664 обыкновенных (голосующих) акции были размещены по закрытой подписке среди членов трудового коллектива с 30%-ной скидкой от номинала. Еще 10% от уставного капитала (2.141.664 обыкновенных акций) – проданы в трудовых коллективах по номиналу.

Наконец, по настоянию руководства Госкомимущества, 5% уставного капитала (1.070.832 обыкновенных акций) доставались нескольким десяткам высших менеджеров предприятия⁸¹⁷. Акции передавались им на условиях опциона (права покупки с рассрочкой платежа по заранее оговоренной низкой цене). Столь существенная льгота должна была увеличить заинтересованность в результатах работы руководимого ими предприятия. По окончании контракта менеджер мог оставить акции себе или продать их по новому курсу. Если завод работает хорошо и котировка акций выросла за годы контракта, он получит значительную прибыль вдобавок к постоянной зарплате. Чем лучше работает менеджер – тем выше котировка акций – тем больше его доход от них.

На первом этапе приватизации (до первого общего собрания акционеров), когда государство продолжало владеть половиной акций, предусматривалась 2-звенная система найма руководящего персонала: сначала В.В. Каданников заключал персональный директорский контракт с Госкомимуществом, а затем он уже сам нанимал менеджеров и давал им право выкупа положенных акций. Такой порядок существенно увеличивал реальную власть гендиректора АО, ставя его на голову выше всех остальных менеджеров.

В основе состоявшейся передачи 5% акций менеджерам АвтоВАЗа лежала не только экономическая, но и идеологическая подоплека. Находившиеся у ру-

ля реформ в стране Б.Н. Ельцин, Е.Т. Гайдар, А.Б. Чубайс и их сторонники не скрывали, что для строительства в России капитализма в «пожарном» порядке требуется «сформировать» слой собственников – как «рядовых», так и «эффективных». Последними якобы могут быть только богатые люди, крупные собственники. Наделив несколько десятков менеджеров 5% акций прибыльного предприятия и установив льготный опционный порядок их выкупа, правительство по сути намеренно отдавало им самые лакомые куски при распределении «общего советского пирога». Продав перешедшие к ним за бесценок акции АвтоВАЗа, они могли быстро стать богатыми людьми даже на разнице номинальной и курсовой стоимости акций. «Изобретение» единого ваучера (неделимой государственной ценной бумаги, дающей право продать или обменять их на акции любого акционируемого предприятия открытого типа), стало вторым способом быстрой передачи госсобственности в руки концентрирующих ее в своих руках «эффективных» собственников.

С 1994 г. совет директоров и высшие менеджеры занимались на работу решением общего собрания акционеров, вне зависимости от мнения трудового коллектива, прежних заслуг или стажа работы на предприятии. Опционный порядок предоставления 5% заводских акций давал исключительные льготы в равной мере как управленцам, выросшим на ВАЗе и вложившим в завод немалую долю труда, так и ни дня не проработавшим здесь «чужакам», получавшим акции лишь благодаря новой должности.

Формально в результате первого этапа акционирования АвтоВАЗа, с учетом 5% акций, передаваемых менеджменту, трудовой коллектив оказывался владельцем акций на сумму 10 млрд. 700 млн. руб. – половинную от уставного капитала АО «АвтоВАЗ». Вторая половина заводских акций временно осталась в собственности у государства (сначала у Госкомимущества, потом у РФФИ). При этом государство имело только 20% обыкновенных (голосующих) акций, что с самого начала существенно ограничивало его права в управлении АО «АвтоВАЗ». Более того, по закону Фонд имущества мог держать свою часть заводских акций до 3-х лет, но в случае с АвтоВАЗом была достигнута договоренность об их размещении в минимальный срок – в течение 1 года после регистрации АО⁸¹⁸. Тем самым уже через год после приватизации государство снимало с себя ответственность за происходящее на автогиганте.

В ходе подготовки акционирования основные дискуссии развернулись относительно механизма распределения акций, полагающихся работникам предприятия. СТК были разработаны, обсуждены в коллективах и утверждены соответствующие критерии. Что касается обыкновенных (голосующих) акций, то 45%

причитающихся коллективу акций были распределены поровну между всеми работающими. После этого 35% акций пошли персонально в виде «добавки» за стаж работы на ВАЗе и 15% акций – за общий трудовой стаж. Наконец, 10% акций были оставлены в резерве для лиц, имеющих право на приобретение акций.

Критерии для распределения привилегированных акций оказались еще более дифференцированными. Каждый поступивший на завод до 1 июля 1992 г. получал акции в соответствии со своим стажем, должностью, местом работы (основное, вспомогательное производство или филиал). Тем самым в выигрыше оказались старые рабочие и руководители основного производства, а молодежь получила значительно меньше акций. В принципе, в зависимости от этих критериев, работник ВАЗа мог стать обладателем минимум 1 и максимум 49 акций предприятия. В.В. Каданников, например, как ветеран трудового коллектива, в соответствии с этими критериями, стал обладателем 47 обыкновенных акций⁸¹⁹. В среднем работник «АвтоВАЗа» получил порядка 10 бесплатных привилегированных акций. Этим большинство рядовых рабочих и ограничилось, поскольку деньги на дополнительную покупку обыкновенных акций нашлись далеко не у всех.

7. АО «Автоград»

Принятое в России законодательство о приватизации не позволяло акционировать АвтоВАЗ единым сложившимся исторически производственно-социальным комплексом, как первоначально планировалось коллективом. Под давлением Госкомимущества пришлось проводить болезненную «хирургическую операцию» – избавлять собственно производство от «мешающего» ему успешно развиваться «социалистического нароста» в виде принадлежащего заводу соцкультбыта. Волжский автозавод создавался как типичное градообразующее предприятие. После распада СССР его обширное хозяйство, включая жилье, общежития, учреждения торговли и общественного питания, здравоохранения, спорта, отдыха и досуга, детские дошкольные учреждения и проч., продолжало содержаться за счет заводского бюджета, «оттягивая» весомую его часть. Поскольку бюджет завода был общим и финансирование шло «из одного кармана», обязательства по содержанию социальной сферы делали АвтоВАЗ менее привлекательными для будущих акционеров, а также для иностранного инвестора, приглашение которого на завод не снималось с повестки дня.

В «сбросе» обширной «социалки», обременительной не только в финансовом, но и в организационном плане, объективно было заинтересовано руководство предприятия, планировавшее таким путем повысить эффективность производства, вложить в перспективе высвободившиеся средства в модернизацию оборудования и обновление модельного ряда. Однако в этом вопросе «стратегические» интересы будущих собственников не всегда совпадали с пожеланиями трудового коллектива, жившего своими повседневными нуждами и заботами.

Вопрос о судьбе объектов «социалки» встал уже на первом заседании Госкомиссии по приватизации АвтоВАЗа 6 июля 1992 г., проходившем в Тольятти под председательством А.Б. Чубайса. Принадлежащее заводу жилье, стоимость которого была оценена в 1 млрд. 300 млн. руб., не было включено в будущий общий уставной капитал АО «АвтоВАЗ» (21 млрд. 416 млн. 653 тыс. руб.) по той причине, что по закону оно вообще не относилось к объектам приватизации предприятий и могло быть приватизировано только гражданами.

Сложнее обстояло дело с громадной сферой социально-бытового обслуживания ВАЗа, во многом обеспечивающей жизнедеятельность как трудового коллектива, так и города Тольятти в целом. Вокруг ее судьбы развернулись жаркие дискуссии. А.Б. Чубайс настаивал на следовании букве закона, предусматривающей «сброс» заводской «социалки» местному муниципалитету, с передачей ее на бюджетное финансирование. В принципе такой вариант устроил бы всех. Однако, будучи реалистами, зная нищенский бюджет г. Тольятти и плачевное финансовое состояние государства, а также нарастающую социальную напряженность в коллективе, руководители АвтоВАЗа, заводских общественных организаций и местных органов власти понимали, что «сброс» такого количества объектов соцкультбыта не может быть осуществлен единомоментно без ущерба для их функционирования.

В итоге было принято следующее компромиссное решение, закрепленное позднее Указом Б.Н. Ельцина об особенностях приватизации АвтоВАЗа. Завод оставлял себе ряд объектов соцкультбыта (оздоровительные лагеря, базы отдыха и др.). На базе же основной части «социалки» создавалось самостоятельное акционерное общество «Автоград». Его учредителями становились в равных долях АО «АвтоВАЗ» (50%) и местные власти (по 25% акций – Автозаводскому району и городу Тольятти). Тем самым половина акций объектов социальной сферы фактически безвозмездно передавалась заводом государству (на общую сумму 346 млн. руб.), поскольку муниципальная собственность по закону являлась формой госсобственности и находилась в ведении Фонда федерального имущества. Однако, получив половину акций, государство одновременно брало на себя обя-

зательство по финансированию соответствующей доли бюджета «Автограда». То есть, предполагалось, что часть денег, отданных АвтоВАЗом в виде налогов в госбюджет, будет возвращаться в муниципальные бюджеты для финансирования этих объектов.

В январе 1993 г. был подписан учредительный договор между АО «АвтоВАЗ», Тольяттинским горсоветом и администрацией Автозаводского района о совместном образовании АО «Автоград». Показательно, что его президентом стал заместитель гендиректора АО «АвтоВАЗ» по быту В.Б. Энс. «Сброс» даже части объектов соцкультбыта в муниципальную собственность оказался, на первый взгляд, крайне выгоден заводу: его траты по этой непроизводственной статье сократились сразу в 2 раза. Однако предполагавшегося компенсирования расходов на их содержание за счет госбюджета в 1993 г. так и не произошло – нарушая закон, государство не выполняло своих обязательств по выделению бюджетных средств в полном объеме. Завод платил налоги в бюджет, но эти деньги, видимо, направлялись на другие цели. После создания АО «Автоград» федеральные власти не увеличили финансирование даже городу Тольятти. И это несмотря на то, что до акционирования из заводской казны 30 млрд. руб. в год напрямую шло на содержание объектов Автозаводского района (теперь город в одночасье лишился этих средств).

В целом после акционирования и создания АО «Автоград» ситуация с бывшей заводской «социалкой» не только не улучшилась, но заметно ухудшилась. В свою очередь, в конце 1993 г. серьезно осложнилось финансовое положение самого АвтоВАЗа. 22 марта 1994 г. заседание его правления впервые поставило вопрос о возможности в ближайшем будущем полной передачи 50%-ной доли АО «Автоград» в муниципальную собственность из-за невозможности содержания объектов соцкультбыта за счёт бюджета предприятия⁸²⁰. Такое решение могло вызвать острейшую реакцию рабочих и парализовать работу предприятия. Дело в том, что среди совместных социальных объектов «Автограда» значились тесно связанные с обеспечением производства. Например, детские сады. Их передача в полное ведение нищего муниципального бюджета ставила под угрозу работу детских учреждений. Это, в свою очередь, приводило к тому, что рабочим некуда будет деть маленьких детей и они не выйдут на работу. 31 марта 1994 г. после бурного заседания заводского профкома были единодушно осуждены попытки администрации АвтоВАЗа передать заводские детсады в муниципальную собственность, что означало разрушение системы дошкольного воспитания и образования⁸²¹. В итоге было решено дифференцированно подойти к объектам соцкультбыта, оставив в ведении завода наиболее значимые из них с

точки зрения социальной защиты работников и обеспечения трудового процесса. Тем не менее вопрос о ликвидации АО «Автоград» был предрешен. 28 июля 1994 г. состоялось последнее собрание его учредителей, а само АО «Автоград» с 1 сентября 1994 г. перешло в статус муниципальных предприятий⁸²².

Таким образом, спустя полтора года после акционирования завод вынужден был при ликвидации АО «Автоград», как говорилось в одном из документов, «для сохранения социального микроклимата в нашем акционерном обществе», вернуть себе детские дошкольные учреждения. Аналогичное решение было принято в отношении доставлявшего работников на завод пассажирского автопредприятия, которое, в соответствии с документами о приватизации, должно было целиком содержаться городом, но не смогло выжить без значительных дотаций АО «АвтоВАЗ».

Работники же передаваемых муниципалитету социальных учреждений ВАЗа, ранее «защищенные конвейером», теперь превратились в обычных бюджетников с мизерными зарплатами. Потери в зарплате, например, у библиотекарей и клубных работников, составили от 2 до 4 раз. До распада СССР все было наоборот: сотрудники культурно-образовательных учреждений города имели более высокие базовые оклады, чем их коллеги из заводской системы (последние, правда, получали преимущества при получении бесплатного жилья, а также в плане доступа к заводской социально-досуговой сфере). Однако, в большинстве случаев, даже после передачи своих социальных объектов завод не смог бросить их в трудной ситуации. Показательным примером является и отношение к школам Автозаводского района, в которых учились дети работников АвтоВАЗа. Они были распределены за шефами – производствами, которые ежегодно оказывали помощь, в частности, ремонтируя здания к новому учебному году⁸²³.

Завод не смог отгородиться от проблем бюджетников и в 1995 г., тогда задержки и без того нищенских зарплат вынудили отчаявшихся учителей школ Автозаводского района г. Тольятти начать забастовку. Учитывая критическое материальное положение бастующих, а также то, что закрытие школ пагубно скажется на успеваемости детей работников автозавода, профком АвтоВАЗа 18 апреля 1995 г. принял решение оказать бастующим учителям материальную помощь⁸²⁴.

В заводской собственности осталась и вазовская медицина (медгородок), в которую, несмотря на финансовые трудности, предприятие продолжало вкладывать немалые средства. Так, в августе 1994 г. здесь было установлено новое диагностическое и лечебное оборудование стоимостью более 1 млн. долларов⁸²⁵.

Руководство завода никогда не скрывало, что и АО «Автоград», и вся заводская «социалка» в целом, не может быть рентабельной, поскольку «это сфера де-

тельности, которая всегда убыточна». Единственная задача – минимизировать расходы, сократить убытки. На самом деле в ведении завода оказались очень разные объекты – как весьма «перспективные» и дорогостоящие (например, стадион, базы отдыха), так и заведомо убыточные.

Реальная жизнь показала, что передача заводской «социалки» в ведение города привела к плачевным последствиям. «Стало ли в Автограде чище, светлее и веселее после передачи ЖЭКов от ВАЗа городу, когда практически исчезло большинство из более чем 200 квартальных спортивных сооружений, площадок и хоккейных кортов, а от 30 с лишним подростковых клубов осталось совсем ничего? Реальную цену услуг полуразрушенной системы ЖКХ и значительно обедневших, зато городских теперь детских дошкольных учреждений, ощущают своими карманами и эмоциями большинство жителей Автограда. И справедлива ли плата за нашу лихорадочную спешку и рассогласованность – предоставленные самим себе пацаны и девчонки, забытые и брошенные обществом старики?..»⁸²⁶, – с горечью спрашивал в газетной статье один из ветеранов ВАЗа Леонид Пахута.

В конце 1990-х гг., в условиях «разрушающего выталкивания» заводских социальных объектов в ведение муниципалитета, руководство предприятия предлагало обсудить возможности совместного долевого финансирования затрат (совместно с городом и областью) на оставшуюся в его ведении «социалку», не передавая ее формально городу. Подобная формула, по идее, была выгодна всем.

Имея 50% акций «Автограда» и продолжая в условиях нерегулярного бюджетного финансирования нести в течение ряда лет значительные материальные расходы по содержанию своей и городской социальной сферы, АвтоВАЗ способствовал «сглаживанию» социального напряжения в регионе. Последовательная же реализация плана радикальных реформаторов в тех условиях привела бы к банкротству объектов соцкультбыта и неизбежному социальному взрыву, что, в свою очередь, поставило бы под вопрос функционирование самого предприятия.

8. Второй и третий этапы акционирования

Для рядового работника наиболее важным казался первый этап приватизации и акционирования. В ходе его на заводе кипели страсти относительно принципов бесплатного распределения государственной собственности и получения акций, с которых в перспективе он рассчитывал иметь неплохие дивиденды. За это, право же, стоило побороться.

Однако заводское руководство рассматривало начальный этап приватизации как прелюдию к более важным событиям. В том виде, как она была проведена, приватизация АвтоВАЗа позволяла «убить» сразу нескольких «зайцев»: уйти, наконец, от государства в полностью самостоятельное коммерческое «плавание»; выстроить в рамках АО более жесткую властную вертикаль и соответствующие взаимоотношения с трудовым коллективом и его организациями, окончательно избавившись тем самым от «разгула демократии» времен перестройки. Более того, у АО появилась возможность получить прибыль не только в результате дохода от производственной деятельности, но и распоряжаясь доставшейся в наследство от государства, прямо скажем, почти за бесценок, собственностью.

Расчет делался на то, что заниженный размер первоначального капитала АО и высокий уровень инфляции в стране дадут возможность пересмотра заводского «состояния» и проведения дополнительных эмиссий. Предполагалось, что продажа этих, а также выгодное размещение на рынке оставшейся доли государственных акций откроют шлюзы для привлечения на предприятие значительных финансовых ресурсов. «Главное в акционировании – создание условий для инвестирования. А создание человека-собственника... Я не знаю, доживу ли до этого»⁸²⁷, – не скрывал своей позиции В.В. Каданников, особенно не рассчитывавший на то, что обладание акциями изменит психологию работников и превратит их в настоящих хозяев завода.

Первый этап акционирования завершился официальной регистрацией АО «АвтоВАЗ» 5 января 1993 г. Второй этап продолжался с января 1993 г. до первого собрания акционеров 23 июля 1994 г.⁸²⁸ За этот период была проведена первая эмиссия акций на 22,5% уставного капитала, а также состоялся всероссийский чековый аукцион по продаже 27,5% принадлежавших государству акций⁸²⁹.

В сентябре 1993 г. были разработаны основные условия Всероссийского чекового аукциона по продаже акций (приватизационных чеков) АО «АвтоВАЗ». Для его проведения государство сформировало комиссию в составе 2-х представителей от РФФИ (включая председателя комиссии), начальника ФФИ по Самарской обл., упоминавшегося эксперта Госкомимущества Л.Р. Вальдмана и двух руководящих работников АвтоВАЗа, в том числе ставленника Б.А. Березовского Н.А. Глушкова⁸³⁰. Однако реально, в соответствии с заключенным затем договором-поручением между РФФИ и АО «АвтоВАЗ», вся подготовительная работа и собственно проведение Всесоюзного аукциона были сосредоточены в Тольятти.

В октябре 1993 г. директор по экономике Н.А. Глушков, курировавший это направление работы, подробно рассказал о предстоящем аукционе на конференции трудовых коллективов АвтоВАЗа⁸³¹. На чековый аукцион, в котором участвовали полученные гражданами России ваучеры, было выставлено 22,5% акций АО «АвтоВАЗ». От продажи этих акций за ваучеры и деньги ожидалось получить порядка 1 триллиона руб., шедших в доход государства. По закону о чековом аукционе акции АвтоВАЗа должны были распространяться по всей стране. Однако руководство предприятия, не желая пускать дело «на самотек» и получить в итоге 10 млн. мелких акционеров, настояло на продаже акций не в розницу, а «пакетами» – до 1 тыс. штук в каждом, но не более 5% общего числа акций в одни руки⁸³². Тем самым, вроде бы, предупреждалась опасность скупки всех выставленных на аукцион акций одной фирмой. На деле коммерческие структуры оказались в преимущественном положении по сравнению с рядовыми гражданами, пожелавшими обменять свои ваучеры на акции АвтоВАЗа. Прикупить же дополнительные акции (кроме включенных в стоимость ваучера) было тоже не всем по карману – начальная стоимость 1 акции заявлялась в 1 тыс. руб. Что касается формального заслона в максимум 5% акций ВАЗа в одни руки, то, как показала практика, он был легко преодолим путем скупки акций несколькими фирмами, имевшими фактически одного владельца.

В ходе подготовки аукциона выявились многочисленные нарушения и попытки создать для определенных игроков предпочтительные условия. В связи с этим, в ноябре 1993 г. по решению председателя Госкомимущества А.Б. Чубайса срок проведения Всероссийского аукциона по продаже вазовских акций был перенесен с 1 декабря 1993 г. на 17 января 1994 г.⁸³³ Тем временем продолжался прием заявок на участие в аукционе. Согласно условиям конкурса, преимущество получили заявки с указанием предпочтительной стоимости обмена ваучеров на акции. На втором месте по «преимущественности» стояли заявки без указания цены с возможностью обмена ваучеров на акции для работников АвтоВАЗа по лучшему (самому льготному) из предложений, поступающих на аукцион. Этот пункт отличался от первоначальных условий Госкомимущества, однако АвтоВАЗ настоял на предоставлении льготных условий для своих работников. Льготы получали также жители Тольятти и Самарской области. Для организации участия работников АО «АвтоВАЗ» в чековом аукционе их ваучеры были заранее собраны и аккумулированы для покупки соответствующих пакетов акций⁸³⁴.

К концу 1993 г. вокруг акционируемого завода, за контроль над которым боролось сразу несколько финансовых групп, сложилась крайне напряженная обстановка. На результаты Всероссийского чекового аукциона по продаже госу-

дарственной части акций автогиганта существенно повлияло объявление о его катастрофическом финансовом положении. АвтоВАЗ сотрясали забастовки рабочих, недовольных задержками зарплаты и снижением уровня жизни. Наконец, в самый разгар подготовки и проведения аукциона, впервые в истории ВАЗа, руководство предприятия санкционировало полную остановку всего производства⁸³⁵, продолжавшуюся более месяца – с конца декабря 1993 г. до 1 февраля 1994 г. Завод стоял все время, пока продолжался собственно аукцион. Естественно, в этих условиях привлекательность АвтоВАЗа, «без пяти минут банкрот», для вложения капитала сильно упала, что повлияло на курс заводских акций и стало основанием для слухов, что заинтересованные лица сознательно «играют на понижение». К тому же часть работников предприятия, оказавшихся в крайне стесненных материальных обстоятельствах, вынуждены были отказаться от планируемой дополнительной покупки заводских акций, а другие поторопились сбыть ранее приобретенные. Масла в огонь подлило и изданное 4 февраля 1994 г. главой Госкомимущества А.Б. Чубайсом распоряжение № 255-р, фактически изменяющее ранее согласованный план приватизации АО «АвтоВАЗ» в пользу новых хозяев завода, не выгодное трудовому коллективу⁸³⁶.

Согласно Положению, аукцион должен был завершиться 6 февраля 1994 г. Однако по просьбе руководителей АвтоВАЗа подведение его итогов было продлено до начала следующего этапа приватизации – инвестиционного конкурса. Отсутствие исчерпывающей гласной информации о результатах чекового аукциона вплоть до инвестиционного конкурса создавало особую интригу вокруг завода и давало возможность узкому кругу «посвященных» лиц, заинтересованных в получении контроля над предприятием, «корректировать» свои действия в нужном направлении.

В итоге на аукцион было выставлено 5.889.577 заводских акций номиналом 1000 рублей – 27,5% акций, ранее находившихся в ведении у государства. Курс составил 7 акций номинальной стоимостью 1 тысяча рублей за приватизационный чек. Аукцион собрал 747.257 приватизационных чеков, а количество проданных акций составило 5.230.799 штук⁸³⁷. Они были приобретены 60-ю финансовыми и инвестиционными организациями, а также 10 тысячами граждан, включая вложивших свои ваучеры работников АвтоВАЗа⁸³⁸.

Приватизация АВТОВАЗа шла на фоне заметной криминализации крупного российского бизнеса, активно использовавшего заказные убийства для устранения конкурентов. Так, в самый разгар акционирования автогиганта, 7 июня 1994 г. было совершено покушение на претендовавшего на лидерство в борьбе за заводские акции руководителя «Автомобильного Всероссийского Альянса»

Б.А. Березовского⁸³⁹. После покушения генеральный директор АО «АвтоВАЗ» В.В. Каданников выступил с заявлением, что за предоставление информации, которая поможет изобличить инициаторов и исполнителей этого теракта, будет выплачено вознаграждение – 2 млрд. рублей⁸⁴⁰.

23 июля 1994 г. состоялось первое общее собрание акционеров АвтоВАЗа. Среди его 532 участников значилось около 250 руководителей трастов и 50 юридических лиц. На собрании был заслушан отчет и избран новый состав совета директоров. Гендиректором АО «АвтоВАЗ» стал Владимир Каданников. К этому времени процесс приватизации автогиганта был уже почти завершен. В собственности государства осталось только 15,5% акций, а 84,5% перешли частным лицам (включая работников предприятия) и компаниям. Определились и ключевые игроки, вступившие в борьбу за контроль над заводом и стремившиеся, используя обладание приобретенными пакетами акций, провести в руководящие структуры АвтоВАЗа своих людей. Наибольшее число его акций оказалось к этому моменту в руках тесно связанного с заводским руководством Автомобильного Всероссийского Альянса (AVVA) – 13,5%, далее следовал его главный конкурент – «МММ-инвест» (10%) и «Первый ваучерный фонд» (2,6%)⁸⁴¹.

Тем временем к лету 1994 г. была подготовлена и вторая эмиссия акций АвтоВАЗа, предназначенная для инвестиционного конкурса. Однако выяснилось, что лежавшие в сейфах новенькие, заранее отпечатанные в типографии акции не могут быть пущены в обращение до формального решения первого собрания акционеров о величине первоначального уставного капитала АО. На первом собрании акционеров 23 июля 1994 г. он был утвержден в размере 21,4 млрд. руб. (то есть, по курсу тех лет всего лишь порядка 200 млн. долларов (!) – Авт.), и сразу же было принято решение о второй эмиссии акций в объеме 50% от этой суммы (примерно на 100 млн. долл.) Их планировалось направить на реализацию третьего этапа акционирования – инвестиционный конкурс, условия которого были опубликованы в газете «Известия» 25 июня 1994 г.

По словам руководства АвтоВАЗа, во многом ради третьего, заключительного этапа, который даст заводу столь необходимого ему богатого стратегического инвестора и затевалась эпопея акционирования⁸⁴². По условиям инвестиционного конкурса, выставленный на него единый пакет акций АвтоВАЗа начальной стоимостью в 100 млн. долл. должен был достаться единственному победителю, предложившему лучшую цену и наиболее привлекательные условия инвестирования в модернизацию предприятия. По сути дела, выигравший конкурс и должен был стать новым рачительным «хозяином» АВТОВАЗа вместо трудового коллектива, получившего большинство акций после первого этапа приватизации.

Кроме того, в отличие от предыдущих этапов акционирования, доходы по итогам инвестиционного конкурса впервые шли в заводскую казну.

Победителем инвестиционного конкурса стало контролируемое Б.А. Березовским и В.В. Каданниковым АО «AVVA», выложившее за пакет акций АО «АвтоВАЗ» 110 млн. долларов (на 10 млн. долл. больше начальной цены). Альянс стал главным акционером своего главного акционера – АвтоВАЗа. Однако в любом случае сказка о богатом и добром «бизнесмене – дядюшке», способном быстро реализовать программу модернизации завода, так сказкой и осталась. Жизнь показала, что «AVVA» заботится прежде всего о собственной коммерческой выгоде, а не об интересах АвтоВАЗа. Впрочем, существование данного противоречия, как и временность альянса Березовского и Каданникова, были очевидны с самого начала.

9. Схема перекрестного акционирования

АвтоВАЗ явился не только одним из пионеров приватизации в России, но и классическим примером реализации знаменитой схемы перекрестного акционирования и управления бизнес-структурами, позднее вошедшей в анналы российского предпринимательства. Разработка этой хитроумной схемы приписывается Б.А. Березовскому и его ближайшему партнеру Н.А. Глушкову, «посаженному» в конце 1991 г. по настоянию будущего олигарха директором ключевого департамента экономики и финансов АвтоВАЗа. Являясь типичным «изобретением» своего времени, схема перекрестного управления «уводила в тень» реальных владельцев предприятия – тех, кто верховодил собранием акционеров, заводскими менеджерами, контролировал финансовые потоки и принятие принципиальных управленческих решений.

Схема перекрестного владения имела как свои «плюсы», так и «минусы». По мнению В.В. Каданникова, в криминальные 1990-е гг., когда обыденным в России стал банальный захват собственности, она помогла обезопасить вазовское производство⁸⁴³. Одновременно такая схема была удобна для «упрощения бизнеса», «оптимизации» финансовых потоков, «юридически чистого» «ухода» от проблем, свойственных начальному этапу российского капитализма.

История АвтоВАЗа первой половины 1990-х гг. неотделима от имени Б.А. Березовского и созданного им «ЛогоВАЗа» – в течение ряда лет главного дилера автогиганта и одного из соучредителей другого коммерческого детища – АО «AVVA». Среди основных акционеров «ЛогоВАЗа» первых лет было немало руководителей предприятия, включая его первых лиц – В. Каданникова, Н. Глуш-

кова, А. Зибарева и др. Тем самым само заводское руководство, не устояв от соблазна, подало пример «совмещения» работы на предприятии с участием в околозаводских коммерческих структурах, ставших основой их немалого личного состояния. Несведущему человеку разобраться в том, кто реально чем владеет и управляет, чьи деньги тратит (или просто перекладывает из одного кармана в другой?), где кончаются служебные обязанности и начинается личный интерес, – было решительно невозможно. Б.А. Березовскому, к примеру, в 1994 г. пришлось работать по крайней мере «за четверых» – он был и гендиректором «AVVA», и руководителем «ЛогоВАЗа» и управляющим «Объединенного банка» (Москва), и влиятельным членом совета директоров АвтоВАЗа⁸⁴⁴. Руководящие должности на АвтоВАЗе и в «AVVA» одно время совмещал также В.В. Каданников⁸⁴⁵.

Суть системы перекрестного акционирования заключалась в том, что АвтоВАЗ владел контрольным пакетом акций тех же компаний, которые реально управляли на его собственном собрании акционеров и в совете директоров. Более того, эти компании были «повязаны» перекрестным управлением не только с АвтоВАЗом, но и между собой. Но реально «дирижировать» ВАЗом могли и владельцы фирм третьего-четвертого уровня – держатели крупных пакетов акций связанных с ним структур.

Эта схема была в полной мере реализована уже в 1994 г., в результате аукциона и выигранного АО «AVVA» инвестиционного конкурса по АвтоВАЗу. Не изменилась ситуация принципиально и 10 лет спустя. Правда, к этому времени из «игры» вышел «ЛогоВАЗ», а эмигрировавший из России Березовский растерял прежние рычаги влияния в Тольятти.

АвтоВАЗ владел и акциями возникшей в середине 1990-х гг. ЗАО «Автомобильная финансовая корпорация» (АФК), объединившего ряд финансовых структур, связанных с бизнесом автогиганта. На презентации АФК, прошедшей 18 мая 1994 г. в Дворце культуры и техники ВАЗа в Тольятти, отмечалось, что корпорация создается с целью аккумуляции капиталов предприятий, входящих в группу АО «АвтоВАЗ». Неудивительно, что первым генеральным директором АФК «по совместительству» стал директор по экономике и финансам АО «АвтоВАЗ» Н.А. Глушков⁸⁴⁶. С уходом из заводского бизнеса команды Березовского – Глушкова в середине 1990-х гг., АФК контролировался топ-менеджерами автогиганта, а доля вазовских акций в ее владении существенно возросла. К 2002 г. эти структуры еще более сблизилась: ЦО «АФК» владело крупным пакетом акций АвтоВАЗа, в свою очередь, доля АвтоВАЗа в ЦО «АФК» составляла 49%. Еще 10% акций «АФК» имелось у вазовской «дочки» – AVVA. Наконец, 26% акций

ЦО «АФК» принадлежало компании «Фитом», учредителями которой с 17,8% акций, по данным средств массовой информации, были 7 первых лиц АвтоВАЗа во главе с В.В. Каданниковым. Показательно, что в конце 1996 г., по возвращении из правительства, он вновь вошел в состав совета директоров АвтоВАЗа именно как представитель АФК⁸⁴⁷.

Роль «АФК» в деятельности предприятия была исключительно велика, и здесь уж не могло быть никаких «проколов». Именно перекрестное акционирование стало залогом того, что «АФК» не выйдет из-под контроля АвтоВАЗа. Дело в том, что с середины 1990-х гг., наряду с бартером, завод стал широко практиковать схему расчетов при помощи векселей ЦО «АФК». В частности, поставщики материалов и комплектующих, у которых были из-за долгов блокированы банковские счета, получали от АвтоВАЗа в виде оплаты векселя и затем обналичивали их в банке. Покупать векселя «АФК» и расплачиваться ими в качестве предоплаты за автомобили также заставляли и дилеров. Проводя к 2002 г. до 86% (!) всех своих операций с участием векселей «АФК», АвтоВАЗ, безусловно, оптимизировал свои финансовые операции и, соответственно, существенно уменьшил налогооблагаемую базу. По закону, операции с ценными бумагами не облагались НДС. Таким образом, получив продукцию по векселям, завод уходил от оплаты НДС. Конечно, госбюджет недосчитывался значительных сумм, но такая схема ухода от налогов законом не возбранялась⁸⁴⁸.

На конец 1998 г. в руководящих органах АО «АВТОВАЗ» ключевые посты занимали представители двух компаний – АО «AVVA» (владело 33% обыкновенных акций автогиганта) и ЗАО «Центральное отделение Автомобильной финансовой корпорации (ЦО АФК)» (20% заводских акций). Однако расклад сил выглядит совершенно по-иному, если учесть, что сам АВТОВАЗ владел соответственно 81% и 50% их акций⁸⁴⁹. Тем самым оказывается, что посредством AVVA и АФК автогигант контролировал... самого себя, а реальные рычаги власти находились в руках заводских менеджеров. По словам Каданникова, он уже в середине 1990-х гг. продал все свои акции АвтоВАЗа. Однако схема перекрестного акционирования давала возможность, формально оставаясь «в тени», быть фактическим хозяином на заводе, прямо либо косвенно (через третьи фирмы) контролируя бизнес-структуры, владеющие большими пакетами вазовских акций.

Что касается заводского коллектива, получившего в момент акционирования 50% заводских акций, то доля акций в его руках все время сокращалась. Это происходило как за счет продажи акций работниками, так и «размывания» первоначального пакета в ходе дополнительных эмиссий. По ряду источников, в 1998 г. из общего числа акций работникам АвтоВАЗа принадлежало 20,26%, в

2000 г. – 19,3%, а к 2003 г. у трудового коллектива осталось порядка 4% акций. Вместе с их утратой сокращались и возможности работников влиять на принятие решений, определяющих работу завода и деятельность трудового коллектива.

В принципе существование системы перекрестного акционирования (управления) не было секретом с самого начала. По поводу ее сильных и слабых сторон на АвтоВАЗе не прекращались споры. Примечательно, что уже в середине 1990-х гг., в связи с нарастанием на заводе экономического кризиса, А.И. Ясинский в своих выступлениях и интервью указывал, что одной из причин низкой эффективности работы завода является то, что по существу одни и те же люди себя назначают менеджерами, а затем перед самими же собой и отчитываются. По его мнению, наличие подобной системы действовало пагубно не только в смысле результативности бизнеса, но и состояния морали на заводе в целом. Ситуация конца 2005 г. показала, что схема перекрестного акционирования оказалась совершенно бессильной перед желанием государства взять автогигант под свой контроль.

10. Приватизация и коллектив

Как уже говорилось выше, в ходе первого этапа приватизации привилегированные акции АвтоВАЗа были безвозмездно распределены между работниками, что формально сделало их собственниками родного предприятия. Привилегированные акции давали их держателям право на получение дивидендов в размере 10% от чистой прибыли автогиганта, но, в отличие от обыкновенных (голосующих) акций, лишали их владельца права голоса при решении важнейших вопросов жизнедеятельности АО. Авторы приватизационной схемы прекрасно понимали, что власть на заводе окажется у тех, кто получит в свои руки не бумажные акции, а реальные рычаги управления Обществом. Ведь даже вопрос о выплате дивидендов решался без участия владельцев привилегированных акций. Но как быть, если АвтоВАЗ не будет получать прибыль и не сможет выплачивать дивиденды? В 1992 г., в условиях ажиотажного спроса на машины на внутреннем рынке и сверхприбыльного экспорта, такая перспектива казалась почти невероятной. Тем не менее, в Положении было зафиксировано, что в те годы, когда дивиденды не выплачиваются, привилегированные акции приравниваются к обыкновенным, а их владельцы получают право голоса по всем вопросам компетенции общего собрания акционеров.

Опасения скептиков подтвердились уже в 1993 г., когда, несмотря на значительные суммы чистой прибыли, дивиденды по акциям АвтоВАЗа не были выплачены. В 1994 г. на привилегированную акцию была начислена крайне незначительная сумма в 48 руб. В 1995–2001 гг. дивиденды вновь вообще не выплачивались. Уже к 1994 г. стало очевидно: привилегированная акция оказалась фикцией. Между тем к лету 1994 г. – первому собранию акционеров – четверть всех привилегированных акций завода находились у почти 220 тыс. работников и ветеранов АвтоВАЗа, получивших их в ходе первого этапа приватизации. Однако только теперь, в связи с подготовкой общего собрания акционеров, фактически решавшего «вопрос о власти» на заводе, они в полной мере осознали, что остались «у разбитого корыта» – не получили ни обещанных дивидендов, ни права голоса, а значит – не смогут участвовать в управлении своим предприятием. В связи с этим, участились обращения с просьбой обменять привилегированные акции на обыкновенные (голосующие). Устав АО предусматривал такое право акционера, однако это увеличило бы число голосующих акций в руках работников и, соответственно, их влияние при принятии решений. Поэтому уже на первое собрание акционеров 23 июля 1994 г. по инициативе администрации была внесена поправка: обмен возможен, но «...без изменения общего соотношения между обыкновенными и привилегированными акциями», что фактически блокировало реализацию этого права. А как же с приравниванием привилегированных акцией, по которым не выплачены дивиденды, к голосующим? Эта поправка была распространена и на них, в результате чего вплоть до 1998 г. работники завода – владельцы привилегированных акций не допускались к реализации положенного им в этом случае права голоса⁸⁵⁰.

Неудивительно, что эта история подлила масла в огонь и без того весьма распространенных скептических разговоров относительно «приватизационного обмана». «...Большинство вообще не понимает, зачем им эта акция, – откровенно говорил о настроениях на заводе В.В. Каданников летом 1993 г. – Ну, играют там в какие-то игры, какие-то бумажки дают... Как жил человек от аванса до полочки, так и живет»⁸⁵¹. Отношение к акционированию как к своего рода «игре» с заранее известным результатом, а к акциям как к «пустым бумажкам» имели под собой реальную почву, и не заметить этого было невозможно. Однако до поры до времени они не вызывали тревогу администрации, озабоченной решением экономических проблем. Совет директоров в это время реализовывал сугубо «технократический подход» к решению ключевых вопросов производства, не обращая должного внимания на сложные и противоречивые процессы внутри коллектива.

Сформировавшиеся в условиях социализма люди психологически оказались явно не готовы к капиталистическому «апокалипсису», который вместо ожидаемого материального достатка и демократических свобод резко усилил социальную дифференциацию в обществе и на их конкретном предприятии, привнеся в реальную жизнь ранее известную только из учебников истории да работ классиков марксизма-ленинизма эксплуатацию в отношении наемных работников. Перемена была тем более разительной, что, казалось, еще вчера демократическая волна «перестройки» подняла на высоту человека труда и власть трудового коллектива.

Не секрет, что и в советские времена во взаимоотношениях рядовых работников и представителей заводской администрации далеко не все было гладко. В частности, вскрывались факты бюрократии, чванства и неуважения управленческих структур к мнению и предложениям рядовых работников. Рабочие, в свою очередь, недолюбливали «начальство», потихоньку подворовывали и покрывали нарушения дисциплины. После августа 1991 г., когда отвечавшая за «коммунистическую нравственность» заводская парторганизация была распущена, ситуация осложнилась. В 1992 г., в ответ на вопрос о причинах сохраняющегося антагонизма между рабочими и руководством, А.И. Ясинский не стал скрывать: «антагонизм есть, и основа для него тоже есть». Но он обратил внимание только на одну сторону вопроса – на то, что на столь громадном, сложно структурированном предприятии, как АвтоВАЗ, эта проблема в принципе стоит особенно остро и требует специального внимания: «На таком гигантском заводе человек выглядит очень маленьким, ничтожным, никому не нужным. Иерархия длинная, и до начальника, который решает, очень далеко. И отсюда парадоксальная ситуация: администрация забросала коллектив автомобилями, обеспечила промтоварами, продуктами лучше, чем где бы то ни было в России, а недовольства хоть отбавляй»⁸⁵². Здесь Ясинский, конечно же, лукавил: как и он сам, любой квалифицированный рабочий прекрасно знал и другие «точки отсчета», например, стремительно падающую покупательную способность российского рубля, зарплату и условия труда на ведущих западных фирмах и т.д. Да и не хлебом единым, в конце концов, жив человек. Что изменилось после приватизации АвтоВАЗа в 1993 г.? Став владельцами заводских акций, на деле работники не только не превратились в полноправных его хозяев, как им было обещано и на что они надеялись, но и – что самое существенное – они утратили прежние рычаги влияния и все более ощущали себя наемной рабочей силой, с которой работодатель перестает считаться. Отсюда и замеченная Каданниковым апатия работников, неверие в то, что в новых условиях их мнение кого-то интересует.

Между тем акционирование АвтоВАЗа повлекло за собой кардинальную смену механизма управления предприятием, а также взаимоотношений между его руководством, с одной стороны, и рабочими, с другой. После приватизации реальные рычаги власти оказались «удалены» от работника и профсоюза еще в большей степени, чем в советские времена. В 1993 г. когда-то грозный СТК во главе с И.А. Барышниковым был распущен как «не вписывающийся в новые отношения собственности». Созданный на его месте производственный совет, который возглавил тот же Барышников, имел уже иные состав, функции и полномочия.

Наиболее важные вопросы, включая распоряжение бюджетом, формирование ревизионной комиссии АО и др. выносились на ежегодно созываемые общие собрания акционеров АвтоВАЗа. Однако фактически вся полнота власти оказалась в руках избираемого на нем совета директоров – «идеологического» и стратегического органа, который следил за общей ситуацией на предприятии и отвечал за разработку перспективных проектов. Провести своих представителей в совет директоров могли лишь те структуры, которым удалось приобрести или иным путем сконцентрировать в своих руках значительные пакеты акций. Теоретически совет директоров должен был «болеть» за АвтоВАЗ в целом, но на практике каждый его член выступал лоббистом интересов той группы акционеров или фирмы, которую он представлял.

Текущей производственной деятельностью АО ведало его правление – исполнительный орган, сформированный из числа нескольких десятков высших менеджеров – руководителей структурных подразделений предприятия. Члены совета директоров не могли входить в состав правления. Единственным связующим звеном между ними являлся гендиректор АО «АвтоВАЗ», который одновременно возглавлял правление и являлся председателем совета директоров, обладая по положению двумя голосами в нем. Такая система управления ставила гендиректора в особое положение, давая ему в руки исключительные властные полномочия.

Проблемой стало и то, что рядовые акционеры из числа работников предприятия не обеспечивались в полном объеме информацией о реальном положении дел на заводе. Под предлогом коммерческой тайны многие готовившиеся по поручению собрания акционеров информационно-аналитические материалы, особенно критической направленности, не публиковались и были недоступны. А.И. Ясинский, продолжавший после ухода в конце 1991 г. с высокого поста директора по экономике и финансам считаться одним из самых компетентных и взыскательных специалистов, в середине 1990-х гг. выступил с резкой критикой

выбранного АВТОВАЗом официального аудитора – фирмы Pricewaterhouse Coopers за то, что, по его мнению, ее специалисты в угоду заводскому руководству приукрашивают в своих отчетах состояние дел на заводе. Эта всемирно известная фирма составляла аудиторские отчеты в нескольких вариантах: на общем собрании акционеров докладывалась лишь краткая выжимка из предназначенного «для избранных» полного отчета, содержавшего, как правило, более критическую информацию. С представителем этой фирмы Ясинский, по его словам, «просто разругался, доказывая, что аудиторский отчет должны получать прежде всего акционеры, а не «начальство». Ведь аудитора нанимает не совет директоров – акционеры. Я сказал даже, что, если не будут давать реальную картину, поставлю вопрос, чтобы «Прайс Уотерхауз» отказали в аудиторстве. Это был бы сильный удар по имиджу одной из ведущих в мире фирм»⁸⁵³, – рассказывал позднее Ясинский.

Крупной ошибкой трудового коллектива стало то, что при подготовке акционирования не был заранее выработан механизм представительства и отражения интересов работников АО на собраниях акционеров. Первые шаги руководства АО вызвали неоднозначную реакцию в коллективе. 5 июля 1993 г. без ведома основной массы акционеров и без оглашения эмиссионного проспекта временный совет директоров АвтоВАЗа принял решение об увеличении уставного фонда на 50% и о выпуске, в соответствии с этим, в обращение 10,7 млн. обыкновенных (голосующих) акций на 10,7 млрд. руб. Их планировалось выставить на предстоящий инвестиционный конкурс. Однако срочный характер принятия решения, недостаточная для серьезного инвестирования сумма, которую планировалось выручить от продажи новых акций, а также то обстоятельство, что к этому моменту еще не был утвержден даже размер первоначального уставного капитала АО (от которого и должна была рассчитываться эмиссия), – все это вызывало вопросы. Между тем каждая новая эмиссия с продажей на свободном рынке дополнительных акций АвтоВАЗа означала изменение структуры – относительное сокращение доли акций, доставшихся трудовому коллективу в результате приватизации, и увеличение доли акций, купленных новыми собственниками – фирмами, вступившими в борьбу за контроль над заводом.

В связи с последующими эмиссиями и начавшейся продажей акций на свободном рынке, доля акций трудового коллектива в их общей массе неуклонно снижалась. В процессе такого «размывания» первоначального пакета акций, продолжавшегося в течение 1990-х гг., относительная доля акций, принадлежащих работникам АвтоВАЗа, сокращалась, а вместе с этим «таяла» и их возможность в принципе влиять на положение дел на родном предприятии.

Но и сразу после акционирования, обладая в сумме значительным количеством заводских акций – как привилегированных, так и обыкновенных, но будучи разобщены и не имея соответствующего опыта, работники так и не смогли объединиться, чтобы эффективно отстаивать свои интересы и участвовать в управлении акционерным обществом. Закон предусматривал возможности частным акционерам передавать свой голос в виде доверенности более компетентному человеку либо объединяться в голосующие трасты. Однако на практике реализовать их оказалось непросто. Частично эта идея оказалась дискредитирована появившейся практикой передоверия прав, «добровольно-принудительными» методами создания трастов в пользу членов дирекции. Кроме того, голосующие трасты оказались слишком мелкими, малосильными в юридическом и организационном плане, чтобы реально влиять на ситуацию на собраниях акционеров. Понимая это, часть трастов решила объединяться в ассоциации. Но в целом крупные коммерческие структуры, имевшие средства на юридическую поддержку и лоббирование своих интересов оказались в явном преимуществе перед трудовым коллективом.

Проблемой стало то, что трудовой коллектив не только оказывался в меньшинстве на собраниях акционеров, но и не мог провести своих представителей в органы управления предприятием, чтобы быть в курсе событий и реально влиять на принятие решений. Еще во время обсуждения принципов акционирования некоторые профсоюзные активисты настаивали на консолидации пакета акций трудового коллектива и создании единого мощного траста под эгидой профкома. Однако, кроме того, что такая идея в принципе была малореальной, в 1992 г. вопросы будущего устройства АО и участия рабочих в управлении предприятием казались не столь актуальными. К тому же дело это было новое, неизвестное, юридически весьма запутанное: работники не знали, как реально действует траст, опасались передавать кому-либо свои права надолго в доверительное управление и т.д.

Проблема отсутствия представительства работников в руководящих структурах АО обострилась к 1995 г., когда в условиях наступившего кризиса, невыплат зарплат, остановок производства и угрозы сокращений выявились существенные расхождения между позициями совета директоров и профсоюзного актива. Однако теперь исправить ситуацию оказалось непросто. Обвиненный в соглашательстве с администрацией и постоянно конфликтующий со своими более радикальными производственными ячейками, заводской профком во многом растратил прежний кредит доверия рабочих.

В конце 1996 г. трудовому коллективу принадлежали 49% акций АВТОВАЗа, но голос рядовых рабочих не был слышан. В 1996 г. руководство профкома АО «АВТОВАЗ», напрягая все свои ресурсы и мобилизовав актив на производствах, попыталось пойти в «решительный бой» – собрать с помощью работников предприятия максимально возможный пакет акций, чтобы на очередном собрании акционеров, наконец, провести своего представителя в руководящие структуры общества. 14 мая 1996 г., вырабатывая меры по созданию единого консолидированного пакета акций, профком отмечал «недостаточную активность в сборе доверенностей» и «отсутствие единства в понимании вопросов, имеющих важное значение в интересах всей профсоюзной организации и трудового коллектива в целом»⁸⁵⁴. Актив на местах (524 председателя цеховых комитетов и 4.207 профгруппоргов) был обязан в порядке профсоюзной дисциплины «провести разъяснительную работу среди акционеров и передать собранные доверенности в адрес председателя профкома АО «АВТОВАЗ» С.А.Чеботарева». Однако в итоге на его имя удалось собрать только 5.614 доверенностей от вазовцев, что не позволило аккумулировать даже 2%-ный пакет акций, необходимый для представительства в ревизионной комиссии АО (для попадания в совет директоров требовалось иметь в доверительном управлении еще более внушительный пакет акций). Этот случай стал одновременно и красноречивым показателем уровня доверия работников АВТОВАЗа к руководству основного профсоюза.

11. В.В. Каданников: «свой среди чужих»?

Летом – осенью 1992 г., когда дискуссии о путях акционирования предприятия вступили в решающую стадию и были перенесены на уровень кремлевских кабинетов, стало ясно, что гендиректор АвтоВАЗа превратился в политическую фигуру российского масштаба. Его карьере в новой России одно время мешало «советское прошлое»⁸⁵⁵, всем известная поддержка В.В. Каданниковым М.С. Горбачева и его усилий по сохранению СССР в 1990 -1991 гг., а также весьма осторожное отношение к рвущемуся к власти Б.Н. Ельцину и его окружению. Каданникова некоторые даже упрекали в том, что, мол, вовремя не «подсуетился», не смекнул, на чьей стороне сила, не стал сразу «своим» в команде «реформаторов», а в силу этого и завод не получил льготные государственные кредиты и преференции. В октябре 1993 г. Каданников высказался по этому поводу совершенно определенно: «Я и сейчас подтверждаю свою позицию и понимаю, что совершенно правильно возражал против тогдашней передачи завода под юрисдикцию России. В то время это ускоряло распад Союза... И если бы возвратить то время, я вновь бы отстаивал свою позицию...»⁸⁵⁶

Тем не менее с распадом Советского Союза необходимо было приспособиться к новым реалиям и учиться играть «по новым правилам». Руководство АвтоВАЗа сравнительно быстро осознало, что вступление в рыночные отношения и предоставление заводу самостоятельности отнюдь не означает избавления от пут центральной власти, о чем многие по наивности мечтали в конце 1980-х гг. Наряду с экономическими рычагами (через налоговую, таможенную, кредитную политику, предоставление льгот и режимов благоприятствования избранным, регулирование валютного курса и проч.), появились и другие – правовые и «не очень» методы государственного воздействия на предприятия и их руководителей. При Ельцине, кроме того, существенно возросло значение лоббирования и неформальных отношений в кремлевских коридорах власти.

Приступая к освоению науки лоббирования, Каданников удачно использовал уже имевшийся в его активе потенциал: обширные связи и опыт, безусловную поддержку трудового коллектива, задатки харизматического лидера. При этом он старательно создавал себе имидж бесхитростного производственника с периферии, не имеющего политических амбиций и не способного «прокручивать» свои дела в Кремле, но радеющего за интересы АвтоВАЗа и реального сектора российской экономики. Последнее обстоятельство оказалось большим плюсом, выдвинувшим его в число наиболее влиятельных фигур российского бизнеса. По рейтингам экспертов, в 1990-е гг. Каданников неизменно входил в первую десятку самых авторитетных лоббистов страны.

25 октября 1992 г. по инициативе Каданникова на АвтоВАЗе была организована встреча директоров крупнейших заводов страны с руководством правительства с целью прояснить его стратегию в отношении промышленной политики. В Тольятти приехали Е.Т. Гайдар, вице-премьеры А.Н. Шохин и А.Б. Чубайс, министр экономики А.А. Нечаев и др. С развернутым изложением своей позиции выступили В.В. Каданников, президент «АвтоВАЗбанка» П.А. Нахманович и др. Хотя заметных положительных результатов в корректировке промышленной политики в сторону поддержки реального сектора экономики встреча не принесла, по ее результатам было решено создать при правительстве консультативный совет из директоров крупнейших предприятий, членом которого вскоре стал Каданников. В начале ноября 1992 г. он был избран председателем совета по промышленной политике при Правительстве РФ⁸⁵⁷.

Жизнь заставила овладевать и искусством политического маневра. К осени 1992 г. – наиболее острому периоду противостояния с А.Б. Чубайсом по вопросу о приватизации АвтоВАЗа – относится появление мифа о безоговорочной поддержке Каданниковым Е.Т. Гайдара и его реформ. Когда после «отпуска цен»

Президент Б.Н. Ельцин вынужден был отправить правительство Е.Т. Гайдара в отставку, встал вопрос о новом премьерe. По закону он утверждался Верховным Советом РФ, становившимся в это время все более оппозиционным Ельцину и его ставленнику Гайдару. Среди прочих неожиданно появилась и кандидатура руководителя АвтоВАЗа, правда, скорее, как «проходной» фигуры, которой можно «дирижировать». Только в 1997 г. Каданников рискнул поведать правду о тех событиях: «Мне позвонил президент и сказал: «У нас тут несколько человек выдвинуты на голосование по так называемому мягкому рейтингу. Я поддерживаю Вашу кандидатуру». Я тут же вылетел в Москву и в самолете же все продумал. Я не мог прямо отказаться от своего выдвижения, но... за мной стоял завод. Я понял, что надо как-то мягко уйти от этого. И одним из таких мягких уходов, который я для себя решил однозначно сделать, это заявить депутатам, что я за Гайдара. То есть, для меня это был способ уйти от этого назначения»⁸⁵⁸. Поддержав с трибуны оппозиционного Кремлю Верховного Совета крайне непопулярного Е.Т. Гайдара и его реформы, Каданников «одним махом» решил сразу несколько проблем: «зарубив» свою кандидатуру на пост премьерa, он одновременно продемонстрировал команде Ельцина, что он «свой», заработав хорошие «очки» лично для себя и обезопасив быстрое прохождение вазовского проекта приватизации через кремлевские кабинеты.

Для постепенного «врастания» во власть этот ход оказался правильным. С февраля 1993 г. Каданников, оставаясь на посту гендиректора АвтоВАЗа, назначается членом Президентского совета и одновременно – председателем Совета по промышленной политике при Совете Министров России. Это по сути дела означало, что его приняли в команду Ельцина. Впору было задуматься о переезде в Москву. Новые должности, хотя и не давали реальных властных полномочий, но значительно расширяли возможности для доступа в кремлевские кабинеты и позволяли быть все время «на виду». При этом Каданников прекрасно видел, что Ельцин и его реформы все более критично воспринимаются населением, в том числе и на АвтоВАЗе, а открытая поддержка Кремля сильно дискредитирует его в глазах работников.

Двойственность положения оказалась испытанием не из легких. Дорожа своей репутацией в коллективе, Каданников, несмотря на возросшую занятость и частые поездки в Москву, а также рост скептических настроений в его адрес в трудовом коллективе, не уклонялся от встреч с рабочими. Хотя Каданников и старался уйти от разговоров о «большой политике», сделать это было непросто. Так, в ноябре 1993 г. ему пришлось давать оценку произошедшего накануне государственного переворота, когда противостояние Президента и Верховного

Совета закончилось расстрелом Белого дома и роспуском Верховного Совета РФ. Каданников дипломатично ответил, что «виноваты обе стороны», так как было допущено противостояние исполнительной и законодательной власти. Однако было ясно, что подобным ответом работники не удовлетворены⁸⁵⁹. Вместе с тем, из стенограмм его выступлений, опубликованных заводской газетой «Волжский автостроитель», видно, что гендиректор старательно внушал собравшимся: у него нет иллюзий относительно хода реформ и ситуации в Кремле, а на сотрудничество с властью он идет не по идейным соображениям, а исключительно ради дела – для лоббирования интересов предприятия. Когда же рабочие были возмущены его вхождением в Президентский совет, Каданников заявил, что мнение коллектива для него превыше всего: «...Я не заблуждаюсь и убежден, что дело тут не во мне, а в том значении, какое имеет для страны наш завод. Поэтому меня и пригласили в Президентский совет. Если у коллектива есть возражения против моего пребывания в Совете, то я попрошу меня освободить»⁸⁶⁰.

Бывали, правда, случаи, когда и «политкорректный» Каданников не мог сдерживать своих эмоций. Так, с начала 1993 г. он вел тяжелые переговоры о предоставлении АвтоВАЗу государственного кредита на модернизацию производства. Одновременно Правительство принародно обещало помочь КАМАЗу, у которого случилась беда – сгорел завод двигателей, однако, ссылаясь на отсутствия денег в казне, свои обещания выполнять не торопилось. Когда же выяснилось, что для других целей деньги все же нашлись, и немалые, Каданников резко отозвался о руководителе Правительства В.С. Черномырдине. «Правительство ему (КАМАЗу) пообещало кредит, но пока даже этому заводу ни копейки не выделено. Зато вчера я услышал по телевидению, что наш премьер В.С. Черномырдин пообещал 250 млрд. рублей кредита Украине. Почему-то Украине можно найти деньги, а своим предприятиям для того, чтобы не повалить совершенно экономику страны, – нет. Мне это не очень понятно»⁸⁶¹, – с явной досадой говорил Каданников 30 июня 1993 г.

В 1993 г. Каданников всерьез занялся также политикой на региональном уровне, куда все больше смещалась из центра реальная власть. По инициативе Автомобильного Всероссийского Альянса (AVVA) в Тольятти был создан элитарный «Ротари-клуб», к участию в котором был приглашен избранный круг руководителей финансово-промышленных групп региона. «Ротари-клуб» выступил инициатором создания общественно-политического союза «Выбор», выставившего в конце 1993 г. после роспуска Советов своих кандидатов на выборах местных органов власти. Каданников стал Председателем совета «Выбора»⁸⁶². Участие в «Выборе» и «Ротари-клубе» сильно подпортило его репутацию в глазах рабочих Ав-

тоВАЗа. На заводской профсоюзной конференции в 1996 г. оператор производственного управления В.А. Тюренков говорил по этому поводу: «Вы думаете, что главные вопросы жизни города, завода и других предприятий решаются на конференциях и в Думах? Как бы не так! Уже не один год существует в Тольятти «Ротари-клуб». Его члены – городская и областная элита не только отдыхает на собраниях. Именно там за закрытыми дверями, под надежной защитой охраны, решают наши с вами судьбы новые хозяева жизни»⁸⁶³.

Кроме того, активная общественная деятельность, частые отъезды в Москву не позволяли Каданникову каждодневно держать руку на пульсе работы предприятия, показатели которого все время ухудшались. После акционирования гендиректор АвтоВАЗа все больше превращался из «твердого хозяйственника советской заправки» в политическую фигуру, что вынуждало его передоверяться в вопросах производства другим заводским менеджерам. Между тем ни для кого не было секретом, что внутри руководства предприятия не все гладко. Появление внутри менеджмента «группировок», преследовавших свои амбициозные и финансовые интересы, стало дополнительным негативным фактором, болезненно отразившемся на результатах работы АВТОВАЗа в 1990-е гг.

Между тем в 1993–1994 гг. В.В. Каданников все больше втягивался в политическую деятельность, справедливо полагая, что для решения проблем «лежащего на боку» реального сектора экономики необходима корректировка курса реформ, что в тех условиях можно было сделать только из Кремля. Его принципиальные взгляды были хорошо известны. Нужно сказать, что в течение 1990-х гг. они не претерпели существенных изменений. Каданников дистанцировал себя как «умеренный рыночник» и «прагматик», любивший повторять лозунг: «политика через экономику». Он весьма критически оценивал первые два года пребывания у власти «правительства реформаторов». Мы критикуем советскую систему за следование в экономике не здравой логике, а неким абстрактным принципам, говорил он в феврале 1994 г. Но ведь и у радикал-реформаторов то же самое – незыблемые рыночные принципы. «Шоковая терапия», «свободные цены» – это все принципы, свернуть с которых они не хотят ни на шаг. В этой связи он называл монетаризм, уповавший на то, что рынок «все расставит по своим местам», – «школьной позицией упрямого отличника», явно намекая на «лабораторное» знание жизни Е.Т. Гайдаром⁸⁶⁴.

Результатом господства «дикого рынка» стало то, что вчера еще высокорентабельные предприятия реального сектора экономики поставлены в условия, когда им выгоднее вообще не работать. Каданников видел выход из ситуации в возврате к постепенному, поэтапному реформированию экономики под контро-

лем государства. Что нужно сделать срочно – это ввести государственное регулирование цен на сырье и энергоносители, безудержный рост которых «убивает» экономику и взвинчивает инфляцию. Одновременно с целью вывода предприятий из кризиса государство должно временно вернуться к стимулированию реального производства путем предоставления дотаций, дешевых кредитов, а также таможенных и налоговых льгот.

Неудивительно, что взгляды Каданникова о необходимости в той или иной мере вернуться к государственному регулированию экономики противоречили не только идеологии «чистых» рыночников, но и финансовым интересам близких к Кремлю сырьевых монополистов. Его, в частности, обвиняли в стремлении возродить Госплан. В общественном мнении формировался образ директоров-консерваторов, тянущих страну назад, в советские времена, и не дающих продвигать реформы. «Эти директора-«консерваторы» на своих плечах вынесли всю реформу, о которой эти радикалы-реформаторы более говорили...»⁸⁶⁵, – отвечал на это своим оппонентам Каданников. Тем не менее вопрос о предоставлении плохо работающим заводам государственных кредитов не был столь очевиден. Против этого шага выступали и многие экономисты, полагавшие, что недопустимо идти на уступки директорскому корпусу, а главный резерв лежит в повышении эффективности работы самих предприятий.

Участие в политической деятельности неминуемо вело к тому, что Каданников приобретал не только друзей и сторонников, но и завистников и врагов. И хотя руководитель АВТОВАЗа был известен осторожностью и нежеланием портить отношения с властью, определенная часть проблем, возникших у предприятия в 1996–1998 гг., была связана с позицией Каданникова и его противостоянием сырьевому «лобби».

Несомненно, в 1993–1994 гг. интересы АвтоВАЗа лоббировали и «завязанные» на бизнес с автогигантом структуры, прежде всего, «ЛогоВАЗ» и AVVA, за которыми стоял Б.А. Березовский, имевший в то время хорошие связи в Кремле. Между тем и сам Каданников постепенно набирал «политический вес».

Судя по всему, благосклонность Ельцина нашла подтверждение: 4 июня 1993 г. Каданников дважды встречался с высшим должностным лицом государства⁸⁶⁶. По словам гендиректора ВАЗа, первая встреча с Президентом прошла в его загородной резиденции, без протокола и в присутствии группы директоров крупнейших предприятий⁸⁶⁷. После разговора о сложном состоянии дел в промышленности России в целом, Каданников завел речь о необходимости предоставления краткосрочного государственного кредита конкретно АвтоВАЗу.

Вторая встреча в 1993 г. была личной и проходила на территории Кремля. Каданников просил финансовой поддержки для постановки на производство «десятки». Сценарий встречи был заранее продуман, вплоть до того, что для наглядности Каданников «прихватил» с собой экспериментальный вариант машины, специально изготовленный в заводском НТЦ. «Президент проехался сам на этом автомобиле по территории Кремля, проверил его ходовые качества, а они прекрасны. Это автомобиль с 16-клапанным двигателем, с системой электронного впрыска, с системой антидетонации...»⁸⁶⁸, – рассказывал позднее Каданников.

После того как он «в красках» расписал Ельцину улучшенные потребительские свойства ВАЗ-2110, гендиректор посетовал, что его завод вынужден приостановить постановку этого замечательного автомобиля в массовое производство. Из-за финансового кризиса, основные причины которого лежат вне завода (галолирующая инфляция, кризис неплатежей и др.), пришлось направить часть средств из фонда развития на укрепление текущего положения предприятия, хотя на «десятку» уже затрачены огромные деньги. Каданников добился государственной поддержки, чтобы завершить постановку ВАЗ-2110 на конвейер.

Второй вопрос, поднятый во время этой встречи в Кремле, был не менее важен для предприятия – АвтоВАЗ еще раньше предложил Минсоцзащите на своем дочернем производстве в Серпухове организовать изготовление по госзаказу автомобилей «Ока» для инвалидов. В СССР подобные машины выпускались в Запорожье (Украина), однако с начала 1990-х гг. их поставки были прекращены. Положительное решение данного вопроса лично Ельциным, – а иначе, как и в советские времена, данная проблема не решалась, – было очень выгодно АвтоВАЗу. Оно сулило тольяттинцам не только немалый кредит для организации на СеАЗе выпуска 30 тыс. машин в год, но и стабильно оплачиваемые государством госзаказы. И вновь «для наглядности», прямо на кремлевской брусчатке, Каданников продемонстрировал Президенту две экспериментальные «Оки»: одну – для людей без одной ноги, а вторую – с ручным управлением. Ельцин обещал поддержать этот социально значимый проект, дав соответствующие поручения по выделению государственных кредитов для организации производства автомобилей для инвалидов на дочернем предприятии в Серпухове. Однако, как показали дальнейшие события, финансирование производства «Оки» осуществлялось «со скрипом», даже несмотря на распоряжение Президента. «Дело и не в том, есть дисциплина или ее нет, выполняются его решения или нет...»⁸⁶⁹, – с явным намеком на нарастающий паралич центральной власти, решения которой «застревают» в исполнительских структурах, рассказывал Каданников летом 1994 г. о своих недавних встречах с Президентом РФ.

27 декабря 1993 г., накануне Нового года, Каданников вновь был приглашен в Кремль, где состоялась его конфиденциальная встреча с Президентом Б.Н. Ельциным. В прессе о ней ничего не сообщалось, что породило слухи о новом «фаворите» и о грядущем приглашении Каданникова в правительство. Летом 1994 г. ему вновь удалось подтвердить свои лоббистские способности и особое расположение к нему Кремля: ему удалось «организовать» посещение Б.Н. Ельциным АвтоВАЗа. 15 августа 1994 г. совершавший поездку по Волге Президент РФ побывал в НТЦ, побеседовал с рабочими, ответил на вопросы журналистов и даже посадил во внутреннем заводском дворике кипарис. В это время семья Ельцина в сопровождении жен губернатора Самарской области Натальи Титовой и президента АО «АвтоВАЗ» Нины Каданниковой побывала в вазовском музее⁸⁷⁰. Трудно сказать, что именно было сделано для того, чтобы убедить президента в благополучном положении находившегося в кризисе и охваченного забастовками автогиганта, но Ельцин произнес подхваченную журналистами фразу: «Я считаю, что дело здесь идет хорошо»⁸⁷¹. Неудивительно, что уже в конце августа В. Каданников был введен в состав Президентского совета⁸⁷².

Многие ли представители политической элиты, не говоря уже о директорах предприятий, могли подобно Каданникову, достаточно регулярно встречаться с Президентом, устраивая ему даже персональные демонстрации перспективных вазовских новинок? Другим примером «высшего пилотажа» стало привлечение первых лиц государства в качестве лоббистов экономических интересов АвтоВАЗа во время их встреч на высшем уровне. До состоявшегося в 1994 г. саммита Ельцина с Президентом США Биллом Клинтоном АвтоВАЗ полтора года с переменным успехом вел переговоры с фирмой «Дженерал моторс» о строительстве в Тольятти совместного производства. Американцы вели себя очень осторожно, уклоняясь от окончательного ответа на предложения и продолжая отслеживать негативные тенденции в российской экономике. В этих условиях Каданников добился не только своего присутствия в составе российской делегации, выезжающей на саммит в США, но включения вопроса о сотрудничестве АвтоВАЗа и «GM» в повестку саммита с приглашением руководителя американской компании Джеймса Смита: «Я тогда попросил включить меня в состав делегации в США, когда Ельцин встречался с Клинтоном. Специально попросили пригласить на встречу господина Смита, президента «ДжиЭм». И я в присутствии двух президентов обратился к нему, потому что переговоры достигли пика, и надо было принимать решение на самом верху. С тем, чтобы прийти с инвестициями в Россию и, в частности, на Волжский автомобильный завод. И он отказал в присутствии обоих президентов»⁸⁷³, – рассказывал Каданников об этой встрече.

В начале 1996 г., накануне очередных президентских выборов, ревизия Ельциным системы «сдержек и противовесов» во властных структурах привела к тому, что 25 января 1996 г. В.В. Каданников был назначен первым заместителем председателя Правительства РФ – куратором его экономического блока вместо крайне непопулярного в народе А.Б. Чубайса⁸⁷⁴. Многие надеялись, что такая замена – это не тактический маневр с целью привлечь на свою сторону «умеренных рыночников» и влиятельный директорский корпус на время выборов, а назначение Каданникова имеет знаковый характер, означающий отказ Ельцина от показавшего несостоятельность монетаристского курса. Сам же Каданников, судя по всему, не строил особых иллюзий по этому поводу. Однако он планировал использовать новые властные полномочия для улучшения состояния экономики страны и по возможности помочь родному АвтоВАЗу выпутаться из долгового бремени, в котором он к этому времени находился. Оказавшись в Кремле, в команде Ельцина, он вынужден был следовать «правилам игры». Платой за высокий пост стала, в частности, работа в 1996 г. в предвыборном штабе Ельцина. «Меня позвал президент. Перед этим он сказал, что надо заменить Чубайса. Дело было перед выборами. И я понимал, почему он меня позвал... Потом, в предвыборной кампании президента, я все время ездил туда, куда и он ездил. Приезжая за день до него, рассматривал все экономические вопросы»⁸⁷⁵, – рассказывал год спустя Каданников. «Хождение во власть» оказалось не долгим – карьера высшего госчиновника закончилась для него всего через 8 месяцев. Ельцин был избран на новый срок и необходимость в «прикрытии» отпала. Осенью 1996 г. при формировании нового правительства Каданникову был предложен заведомо неприемлемый для него второстепенный пост заместителя министра промышленности, от которого он отказался. Кроме того, по его словам, он так и не смог приспособиться к кремлевским порядкам. После отпуска Каданников решил вернуться в Тольятти. В ноябре 1996 г. он был вновь избран председателем совета директоров АО «АВТОВАЗ».

Глава 8. РАБОТНИКИ, ЗАВОД И РЫНОК

Конец 1980-х – середина 1990-х гг.

1. «Империя ВАЗ»

В тяготеении к определенному роду «экстерриториальности» и «самодостаточности», в том числе в смысле стремления контролировать и наводить порядок собственными силами на «своей территории», заключалась одна из характерных черт советской ведомственности. При этом под «своей» подразумевалась не только территория собственно предприятия, но и места компактного проживания работников и проведения ими досуга. Градообразующий характер волжского автогиганта в сочетании с «завязанными» на него социальными функциями (заводское жилье, заводская медицина, заводской транспорт, заводской социальбыт, заводская система подготовки и переподготовки кадров, заводские объекты отдыха и спорта, образовательные и детские дошкольные учреждения и др.) объективно усиливали тенденцию по его превращению в своего рода «государство в государстве».

Важно иметь в виду и то, что АвтоВАЗ был особенно грандиозен по региональным меркам и уже в советские годы традиционно оказывал существенное воздействие на жизнь не только Тольятти, но и Самарского региона в целом. В начале 1990-х гг., после распада СССР, роспуска КПСС и перераспределения реальной власти из Москвы в регионы, вес и влияние АВТОВАЗа в Поволжье еще больше усилились. Уже с конца 1980-х гг. в Тольятти и ближайших регионах начался настоящий бум предпринимательской активности, так или иначе ориентирующейся на заводское производство.

В начале 1990-х гг., в условиях сокращения производства легковых машин на «Москвиче» и ГАЗе, Тольятти становится «автомобильной столицей» России. С конвейера АвтоВАЗа сходит подавляющее большинство отечественных автомобилей. Здесь «крутились» большие деньги, совершалась основная доля сделок. Сюда же едут автолюбители в надежде приобрести «родные» запчасти и более дешевые авто. В городе и регионе появляются многочисленные тюнинговые кооперативы, мастерские по ремонту автомобилей, автомагазины, новые предприятия – смежники АвтоВАЗа, дилеры и проч. Несомненно, разросшийся «околовазовский» бизнес, зарабатывавший на продукции предприятия хорошие деньги, был объективно заинтересован в существовании и успешной деятельности автогиганта.

Заводское руководство в первое время не обращало должного внимания на то, что происходило с его продукцией за воротами предприятия. Зато оно довольно быстро осознало необходимость овладения навыками лоббирования заводских интересов, в том числе путем продвижения своих людей в местные органы власти и управления, особенно – обеспечивавшие законодательство и контролировавшие региональные бюджеты. В трудные 1990-е гг. это обстоятельство сыграло важную роль, дав заводу дополнительную устойчивость и политическую поддержку местных властей.

В 1980-е гг. на заводе получили распространение своеобразная «заводская солидарность» и «заводской патриотизм». «ВАЗ – одна семья!», «Что хорошо ВАЗу – хорошо стране!» – под такими лозунгами работники выходили на праздничные демонстрации. Молодых рабочих воспитывали в духе исключительности автогиганта в истории страны. Это можно понять: коллектив АвтоВАЗа действительно имел все основания для гордости – завод был на особом счету у руководства СССР, а его продукция считалась самым дефицитным потребительским товаром в стране и предметом конкурентоспособного экспорта.

Для понимания специфики отношений внутри трудового коллектива следует иметь в виду, что в середине 1980-х гг. его костяк составляло поколение, приехавшее на рубеже 1960–1970-х гг. со всех концов страны и создавшее это производство «с нуля». То, что творится своими руками, во что вкладываешь душу, ценится особо. Для этих людей АвтоВАЗ стал родным детищем и вторым домом, а история завода – важнейшей, а подчас и единственной частью их личной трудовой биографии. На заводе работали целыми семьями, что в советские годы поощрялось, в частности, льготным выделением жилья. Туда же зачастую шли работать и повзрослевшие дети. Постепенно складывались вазовские традиции и праздники, неписанные правила поведения. Неудивительно, что в коллективе всегда уважался стаж работы на автогиганте. Вазовцы первого призыва, вне зависимости от профессии и должности, считали себя людьми «одной крови», а возможный разрыв с коллективом и заводом, в том числе и после выхода на пенсию, нередко воспринимался ими как личная трагедия.

Другой особенностью стало то, что на заводе постепенно привилось деление на «своих», «коренных» тольяттинцев, вазовцев, проявлявших солидарность друг с другом, с одной стороны, и «чужих» – «не местных», приехавших «на готовое», не переживших самый трудный период становления предприятия, с другой. Это негласное деление и постоянное подозрение по отношению к себе в полной мере ощутил, например, Б.А. Березовский и прибывшие на завод члены его московской «команды». Березовский впоследствии неоднократно отмечал,

что его всегда воспринимали в Тольятти как «чужака». Причем эта психологическая установка вазовцев, сильно удивившая будущего олигарха на рубеже 1980-х–1990-х гг., по его мнению, сказывалась на выборе заводом партнеров и ведении бизнеса в целом. По крайней мере, вплоть до середины 1990-х гг. Березовский имел большое влияние на деятельность автогиганта. Однако, несмотря на все усилия, ему так и не удалось взять завод под свой полный контроль.

Компактное расселение работников ВАЗа в активно застраивавшихся в 1970-1980-е гг. заводских кварталах Автозаводского района привело в числе прочего к тому, что их общение продолжалось и после смены. Здесь все было на виду, и трудно было что-то скрыть – семейную ссору, радость рождения ребенка, покупку машины. Даже популярные в 1980-е гг. дачные участки – и те выделялись по заводским производствам. Многие работники дружили семьями. Рядовые рабочие и их начальники неплохо знали друг друга. Они жили по соседству, нередко в том же заводском доме и примерно в одинаковых условиях, лечились в той же заводской поликлинике. Их дети играли в одном дворе, а, повзрослев, вместе учились в школах, финансируемых из заводского бюджета. Летом они ездили в заводские лагеря, ходили в заводские библиотеки и построенные заводом спортзалы.

В Тольятти ВАЗ был повсюду: он давал работу и организовывал досуг, помогал вырастить детей и получить образование. ВАЗ был хозяином и кормильцем. Он не бросал в беде. Он мог «закрывать глаза» на нарушения, а мог наказать «на полную катушку». И, по большому счету, альтернативы автогиганту в Тольятти не было. К явно выраженному **заводскому патернализму** люди быстро привыкали, одновременно приспосабливаясь и к продиктованным заводом несложным «правилам игры». Главными из них были: «Интересы завода превыше всего», «Или ты во всем с ВАЗом, или ВАЗ обойдется без тебя», «О ситуации на ВАЗе или хорошо, или ничего».

При всей своей противоречивости, в реальной жизни заводской патернализм как система отношений на производстве и в быту играл в том числе и важную мотивирующую и дисциплинирующую роль. Лишиться хорошей зарплаты, немалых социальных льгот и быть исключенным из «заводской семьи» никто не хотел. Краеугольным камнем данной системы и главным стимулом – существенно более важным, чем зарплата, – было предоставление заводом **бесплатного жилья** своим работникам. Не секрет, что в советские времена молодежь со всей страны ехала в Тольятти, в первую очередь, в надежде быстро получить отдельную квартиру. Завод прославился тем, что много строил, и очередь нуждающихся в улучшении жилищных условиях продвигалась сравнительно быстро. Лучшим

и наиболее ценным работникам предоставлялись льготные условия. Однако после распада СССР и получения самостоятельности завод резко сократил свое жилищное строительство, а к середине 1990-х гг. АвтоВАЗ окончательно прекратил строить бесплатное жилье. С этого времени зарплата стала для работника основным источником существования и главной мотивацией к труду, а приобретение собственной квартиры в условиях рынка превратилось в почти безнадежную мечту.

2. Наука выживания: коллектив ВАЗа в условиях социально-экономического кризиса в стране конца 1980-х – начала 1990-х гг.

К концу 1990 г. на заводе сложилась крайне напряженная обстановка. На закате «перестройки» предприятие пережило волнения рабочих, которые требовали повысить зарплату, обесцененную инфляцией. Заводской коллектив стал заложником общего положения в стране, оказавшейся в состоянии системного кризиса. Сказывалась полная неопределенность политической ситуации, всплеск инфляции, «вымывание» элементарных товаров с полок государственных магазинов и «дикие» цены в коммерческой торговле.

«Народ в провинции начал «загибаться». Потому что в нашем магазине кроме 3-литровых банок с помидорами ничего не было. Начались походы в деревню за картошкой, как в 1947 г. после войны. В 1989-1992 гг. можно было действительно помереть с голодухи. Мы были всерьез обеспокоены таким положением»⁸⁷⁶, – рассказывал В.В. Каданников. На ВАЗе было решено, что вне зависимости от политики государства, завод обязан позаботиться о своих людях. По аналогии с 1930-ми годами на ВАЗе было срочно создано управление рабочего снабжения (УРС), перед которым была поставлена задача срочно обеспечить работников самым необходимым – полноценным питанием, одеждой, другими предметами потребления.

В январе 1991 г., накануне очередного резкого повышения цен, на заседании СТК ВАЗа рассматривались внутренние возможности предприятия по компенсации обесценившихся зарплат и недопущению дальнейшего снижения уровня жизни работников. В числе мер было намечено увеличить продажу им по льготным ценам производимых заводом автомобилей и запчастей, использовать заводскую продукцию для приобретения продуктов и промтоваров для заводчан. Кроме того, руководство пошло на то, что с марта-апреля 1991 г. за счет за-

водского бюджета работникам увеличили часовые тарифные ставки пока на 5%. Однако это кардинально не решало проблему: собственных средств и легальных возможностей увеличить зарплату у завода практически не было. Между тем все понимали, что зарплата не соответствует ни затратам труда, ни прожиточному минимуму. Но в условиях СССР изменение базовых окладов производилось централизованно и находилось в компетенции не заводского руководства, а центра.

Представители заводской администрации и общественных организаций зачастили в Москву, задействовав для положительного решения вопроса все возможности. Была проведена работа в Верховном Совете СССР (В.В. Каданников и И.А. Барышников являлись его депутатами), состоялись встречи с министром автомобильной промышленности СССР Н.А. Пугиным и премьером В.С. Павловым. В результате активного лоббирования АвтоВАЗ добился своего: за счет дополнительного финансирования в порядке исключения зарплата была здесь увеличена на 35%, до 500 руб. Через некоторое время, с учетом инфляции, Москва дала «добро» на ее увеличение еще на 35%⁸⁷⁷.

В то время все было относительным. В условиях нараставшего кризиса в стране в 1991 г. АвтоВАЗ многим со стороны казался едва ли не «островком благополучия». После пережитого в середине 1990-х гг. и многие вазовцы стали по другому вспоминать трудности 1990-1991 гг. Действительно, с января по декабрь 1991 г. реальная зарплата работников выросла на заводе в 4,1 раза, приближаясь по темпам к общему уровню инфляции и росту цен в стране. Кроме того, несмотря на далеко не самые радужные для завода производственные итоги 1991 г., рабочим было выплачено дополнительное вознаграждение (13-я зарплата) и за счет средств завода на 3 дня увеличен отпуск⁸⁷⁸.

В отличие от большинства предприятий страны, в 1991-1992 гг. здесь еще продолжала более-менее исправно функционировать система социальных и материальных гарантий работникам. Конечно, первые признаки «сбоев» были заметны уже в конце 1980-х гг. Например, в 1990 г. план строительства заводского жилья оказался невыполнен на 36 тыс. кв. м, что вызвало большие нарекания со стороны рабочих. В 1991-1992 гг. завод пытался исправить ситуацию, определив жилье в качестве своего приоритета и направив сюда большие средства. Строительство велось с огромным трудом и издержками: деньги быстро «съедала» инфляция, первоначальные сметы «трещали по швам», требовались все новые дополнительные вложения. Тем не менее, в 1991 г. строительная дирекция полностью выполнила программу по вводу в эксплуатацию 235 тыс. кв. м, за счет чего вазовцы получили более 3 тыс. новых квартир. Кроме того, некоторые

производства пытались строить дома сверх плана, собственными силами⁸⁷⁹. Наконец, с 1991 г. в Автозаводском районе Тольятти началось строительство кооперативных квартир – за счет привлечения средств пайщиков. Правда, все это не сильно сказалось на уменьшении очереди нуждающихся в улучшении жилищных условий – на 1 января 1992 г. в ней стояло 37.811 работников ПО «АвтоВАЗ»⁸⁸⁰.

1992 г. стал последним, когда завод высокими темпами строил бесплатное жилье для своих работников. За счет нового и освободившегося старого жилья около 5 тыс. семей смогли улучшить свои жилищные условия. Было сдано 16 новых заводских домов, в которых насчитывалось 2.850 квартир общим метражом более 200 тыс. кв. м.⁸⁸¹ Подобный случай можно считать уникальным явлением, ведь другие заводы страны в 1992 г. уже не помышляли о строительстве бесплатного жилья для своих работников.

После распада СССР и получения предприятиями экономической независимости государство оставило за собой определение лишь минимального размера оплаты труда (МРОТ) в России. Он имел чисто «техническое» значение, в разы уступая размерам прожиточного минимума. Вопрос о базовых тарифах и индексации зарплат работникам стал решаться на местах, исходя из возможностей работодателя. Коллектив АвтоВАЗа по праву вошел в новейшую историю страны как один из первых, еще в рамках союзного государства поставивший вопрос о регулярной индексации зарплаты в соответствии с ростом стоимости жизни. В 1991 г. заводской СТК заручился правом ежемесячно рассматривать вопрос о повышении зарплаты на размер фактической инфляции. В этом году индексация проводилась несколько раз, но технически перерасчет каждый раз был очень трудоемок и вызывал много споров. На повестку дня встал вопрос о разработке унифицированной системы компенсации. На своем заседании 27 ноября 1991 г. СТК поручил администрации предприятия до 1 января 1992 г. совместно с профкомом выработать механизм ежегодной индексации зарплаты, исходя из стоимости потребительской корзины в Автозаводском районе Тольятти.

Поручение было выполнено. Социологическая служба завода с 1991 г. приступила к мониторингу роста стоимости жизни в Автозаводском районе. Расчет потребительской корзины велся на основании ежемесячных бюджетных обследований специально отобранных для этого 500 чел. (они записывали свои реальные траты, затем информация обрабатывалась с помощью компьютера). Благодаря этим обследованиям, кроме прочего, в руках администрации и заводской общественности появилась достоверная информация о структуре потребления в многодетных и малообеспеченных семьях, что позволило в дальнейшем обра-

тить специальное внимание на их социальную поддержку в рамках благотворительных программ.

Созданная на АвтоВАЗе одной из первых в стране методика расчета стоимости потребительской корзины, безусловно, заслуживает положительной оценки. В дальнейшем, однако, выявилась необходимость ее корректировки, против чего решительно возражало руководство АО «АвтоВАЗ». Дело в том, что разрабатывавшаяся по существу еще в советских условиях методика не учитывала расходы граждан на ставшие в дальнейшем полностью или частично платными отдых, медицинское обслуживание, образование, приобретение или наем жилья и др.⁸⁸² Тем временем в январе 1992 г. на заводе была впервые введена 72%-ная индексация зарплаты за счет средств завода, а с мая 1992 г. – 100%-ная ежемесячная индексация.

Эти меры были во многом обусловлены активными выступлениями рабочих в свою защиту, против резкого снижения уровня жизни и обесценения зарплат. Именно с конца 1991 г. бывшие до этого единичными случаями и воспринимавшиеся администрацией, скорее, как ЧП, забастовки и трудовые конфликты приобретают на автогиганте регулярный характер. На этом фоне принимались решения об индексации зарплаты. Так, 12 декабря 1991 г. в кузнечном корпусе металлургического производства – по условиям труда одном из самых тяжелых участков на ВАЗе – прошла предупредительная 4-часовая забастовка с выдвижением пакета экономических и социальных требований. Поскольку острая предзабастовочная ситуация сохранялась, утром 18 декабря 1991 г. В.В. Каданников решил лично встретиться с трудовым коллективом металлургического производства и убедить продолжить работу. Однако на сей раз даже личная популярность гендиректора не помогла: во вторую смену работники кузнечного корпуса, не удовлетворенные результатами разговора, продолжили забастовку⁸⁸³.

Решение о 100%-ной индексации зарплаты состоялось тоже на фоне угрозы остановки завода. По призыву созданного на заводе в конце 1990 г. независимого профсоюза «Единство» 28 мая 1992 г. «забурлило» СКП. На конференции цеха № 45-3 была создана комиссия, наделенная полномочиями забастовочного комитета. Дирекции был предъявлен пакет требований, включая увеличение заработной платы и введение её 100%-ной индексации⁸⁸⁴. Для подтверждения серьезности своих намерений в условиях начатого коллективного трудового спора рабочие отказались от «переработки» и выполняли только положенные по инструкции операции. В результате этой «итальянки» с конвейера стали сходить сплошь некомплектные автомобили⁸⁸⁵. Администрация вынуждена была пойти на уступки.

В сентябре 1992 г. был сделан еще один важный шаг в направлении совершенствования системы заработной платы: между администрацией, профкомом и СТК подписан протокол об изменении значения базовых данных при расчете стоимости потребительской корзины. В результате разрыв между периодом, за который определялся индекс инфляции, и выплатой самой зарплаты, сократился на 2 недели⁸⁸⁶. В условиях гиперинфляции и стремительного обесценивания денег это было очень важно для работников.

В 1992 г. после всех этапов индексирования зарплата вазовцев увеличилась в 16 раз. В декабре 1992 г. средняя зарплата работника основного производства составила со всеми надбавками и премиями – 22.265 руб., а минимальная по заводу – 8.735 руб.⁸⁸⁷ Через год, в декабре 1993 г., средняя зарплата здесь равнялась 241.296 руб. В соответствии с тарифной ставкой, только что пришедший на производство неквалифицированный рабочий 1-го разряда мог рассчитывать на 80.128 руб.⁸⁸⁸ На первый взгляд, это было совсем неплохо по сравнению с установленным Правительством страны МРОТ (14.620 руб.), однако на самом деле и на вазовскую зарплату одному работнику прожить было очень сложно, не говоря уже о возможности содержать семью.

Нужно учесть и тот факт, что к моменту введения в 1992 г. индексации реальная покупательная способность базовой ставки оплаты труда вазовца, от которой теперь и велся отсчет, за несколько инфляционных лет сильно снизилась. Подтверждением этому стали данные об удельном весе фонда оплаты труда в объеме заводской товарной продукции. Если к 1991 г. она составляла 11,1%, то уже в 1992 г. упала до 4,2%. После введения полной индексации зарплаты она вновь несколько поднялась – до 6,9% в первом полугодии 1993 г. и 7,9% в сентябре 1993 г. В этих условиях профсоюз настаивал на том, что справедливее начать с того, чтобы вернуться к базовой зарплате в 11-12% к объему товарной продукции, а затем уже заниматься ее индексацией⁸⁸⁹. Но у завода таких денег не было. Инициатива профкома обсуждалась в созданной с конце 1992 г. согласительной комиссии в связи с подготовкой колдоговора на 1993 г., но к общему мнению сторонам прийти так и не удалось. В разгар конфликта заводской администрации удалось едва ли не впервые в истории предприятия расколоть коллектив: она заручилась поддержкой руководства СТК, а лидер заводского профкома С. Чеботарев был обвинен в «популизме»⁸⁹⁰.

Введенная на ВАЗе система индексации зарплаты имела еще один существенный изъян – она вела к уравниловке и нивелировке основополагающих принципов мотивации труда. Действительно, при равномерной компенсации резко уменьшалась межтарифная разница в оплате, в результате чего специалист 6-го

разряда получал лишь на 20% больше, чем начинающий рабочий 2-го разряда. Поэтому падала привлекательность для работника повышать свою квалификацию, обучаться профессиональному мастерству. Теоретически это было верно, но на практике действительно стимулировать труд работника удавалось лишь в том случае, если в полной мере и для всех работников обеспечивался прожиточный минимум. В экстраординарный же период начала 1990-х гг. речь, скорее, шла о создании системы компенсации, способной гарантировать элементарное выживание работника. В связи с этим вопросы мотивации качественного и производительного труда неизбежно отошли на второй план. Естественно, это не могло не сказаться на результатах работы предприятия.

В 1992 г., почти одновременно с введением индексации с учетом инфляции, на АвтоВАЗе пришлось разрабатывать и специальную инструкцию о порядке индексации несвоевременно выплаченной работникам зарплаты. Впервые в июне 1992 г. на несколько недель была задержана зарплата за май⁸⁹¹. Ситуация усугублялась наступлением летних отпусков. Люди стремились, получив зарплату, а также и отпускные, уехать с семьями отдыхать. Однако из-за отсутствия средств многим пришлось отменить свои планы. Даже когда после месячной задержки началась постепенная выдача денег, привозимой в бухгалтерию наличности на всех не хватало. Вот как сложившаяся ситуация описана сухими строками официального документа, постановления профкома ПО «АвтоВАЗ» №24 от 13 августа 1992 г.: *«В июне-июле 1992 г. работники вынуждены были занимать очереди в кассы завода с ночи, но и это не гарантировало получение заработанных наличных денег. В этот период денежная потребность, как правило, обеспечивалась на 15-20 процентов (ежедневно)»*⁸⁹².

Семьи работников, жившие от зарплаты до зарплаты, оказались без средств к существованию. Положение усугублялось градообразующим характером АвтоВАЗа, на котором работало много семейных пар. По всей стране задержки денег стали уже типичными, но воспитанные в советские годы на заводском патернализме и исключительности ВАЗа его работники продолжали надеяться, что их успешно работающий завод все эти проблемы обойдут стороной. В том числе и по этой причине начавшиеся невыплаты зарплат вызвали на предприятии шоковую реакцию, рост социальной напряженности и далеко идущие негативные последствия. Среди них – утрата стимулов к качественному и производительному труду, нигилизм по отношению к трудовой дисциплине, социальная апатия. Подтачивалась трудовая мораль, а напоминания руководства о славных вазовских традициях и солидарности воспринимались как насмешка. 16 июля 1992 г. трудовые коллективы трех цехов СКП в знак протеста против задержек выплаты за-

рабочей платы и демонстрируя свою силу символически остановили на 1 час работу главного конвейера⁸⁹³.

Как было объяснить честно работающим людям, к тому же видящим, как охотно раскупаются сделанные ими машины, почему они не получают зарплату? Конечно, зачастую причины таких ситуаций лежали вне компетенции завода: в общем кризисе неплатежей, засилье бартера, в отсутствии на заводских счетах наличных денег из-за того, что их вовремя не перевели дилеры и и.д. и т.п. Администрация не скрывала, что в этих условиях не сможет гарантировать своевременную оплату труда и в дальнейшем. Однако подобная логика не могла устроить работников: как они с горечью говорили, ее ведь «на бутерброд не намажешь».

Необходимо было совместными усилиями искать выход из положения, чтобы зарплата не являлась единственным источником существования заводчан. Как и в другие тяжелейшие периоды русской истории, люди в первую очередь обратились к кормилице-земле. 13 февраля 1991 г. в Тольяттинский горисполком поступила заявка АвтоВАЗа на выделение его работникам площади в 7,5 тыс. га земли. Проведенные накануне на заводе опросы показали, что более половины вазовцев желают обзавестись землей за городом. В том числе 20 тыс. чел. – под коттеджное строительство (участки по 25 соток), 10 тыс. – под дачи (8 соток) и 30 тыс. записались на участки для посадки картофеля (5 соток)⁸⁹⁴. Однако сразу выделить такое количество земли местные власти оказались не в состоянии, вопрос был решен постепенно. В Тольятти начался дачно-огородный бум. Только в 1991 г. заводчанам было бесплатно передано 40 тыс. земельных участков под дачи и огороды, а также 1.300 участков под строительство коттеджей. Члены вновь организуемых садоводческих товариществ получили от завода 5 млн. руб. кредитов на обзаведение и строительство садовых домиков⁸⁹⁵.

В 1991 г. АвтоВАЗ приобрел по импорту целый завод по производству коттеджей мощностью 2 тыс. домов в год. Он должен был вступить в строй в конце 1991 г. В.В. Каданников в торжественной обстановке пообещал, что каждый желающий с помощью завода сможет построить себе коттедж. В связи с постепенным свертыванием заводского многоквартирного жилья в городе, программа индивидуального строительства с привлечением средств застройщиков рассматривалась в начале 1990-х гг. как реальная альтернатива. В 1992 г. было начато строительство заводского поселка индивидуальных домов около села Ягодное. Организованному товариществу индивидуальных застройщиков «Лада-Рось» были выделены заводские кредиты, однако, как говорилось в отчете профкома за 1992 г., «рост цен ставит строительство домов в неразрешимую для многих про-

блему»⁸⁹⁶. В 1993 г. на предприятии действовало 12 огородных и 38 садоводческих товариществ. Последние объединяли 41.814 садоводческих участков на площади в 2.848 га. В 1993 г. для ВАЗа был произведен отвод еще 100 га под садоводство⁸⁹⁷.

Другим важным направлением, с помощью которого руководство и общественность АвтоВАЗа пытались минимизировать катастрофические последствия начавшихся в стране реформ, стала опора на социальные программы и созданную в советские годы собственную социально-бытовую базу. Не секрет, что в условиях СССР централизованные, а также ведомственные (заводские) социальные программы и дотации покрывали значительную часть затрат среднего советского гражданина (на воспитание детей, строительство жилья, отдых, образование, медицинское обслуживание и проч.), составляя весомую прибавку к его зарплате. С распадом СССР и переходом страны на рыночные отношения, когда государственные социальные программы сокращались, население страны быстро почувствовало на себе изменение ситуации. В отличие от многих других предприятий страны, на АвтоВАЗе в 1990-1992 гг. было сделано немало, чтобы использовать учреждения заводского соцкультбыта для предотвращения падения жизненного уровня работников. В условиях галопирующей инфляции, когда рвались все производственные и экономические связи, сокращение социальных благ для коллектива стало неизбежным. С большим трудом для работников АвтоВАЗа удавалось поддерживать один из самых высоких уровней жизни в России.

Следует отметить, что по ряду позиций АвтоВАЗ не только не свернул прежних социальных программ, но и, наоборот, пошел на их расширение. Десятки миллионов рублей были дополнительно направлены уже в 1990 г. на увеличившиеся в размерах отпускные, выплаты по уходу за ребенком, дотации на питание и др. В это сложное время принципиальные вопросы материальной поддержки коллектива решались в основном совместно администрацией и общественными организациями. Если же возникали разногласия, то объединенными усилиями профкома и СТК в большинстве случаев удавалось добиваться уступок со стороны администрации.

По инициативе и при поддержке общественных организаций появились и новые формы самоорганизации работников, чтобы всем миром поддержать самых социально незащищенных или оказавшихся в критическом материальном положении работников и членов их семей. Так, в декабре 1991 г. на автозаводе состоялась презентация Фонда социальной защиты, организованного по инициативе профкома. В «Лада-банке» был открыт специальный расчётный счёт, по-

полнявшийся как из добровольных пожертвований рядовых работников, так и благотворительных взносов коммерческих фирм⁸⁹⁸. Летом 1992 г. на заводе появился благотворительный фонд «Надежда», призванный помочь пережить реформы ветеранам ВАЗа – бездетным и одиноким пенсионерам, инвалидам, а также многодетным семьям⁸⁹⁹. 20 марта 1992 г. отделение Российского Детского фонда на ВАЗе начало осуществлять комплексную благотворительную программу «Забота», главная цель которой заключалась в материальной поддержке сирот и детей, оставшихся в г. Тольятти без попечения родителей и по существу «забытых» государством в горячке реформ. 27 апреля 1992 г. состоялось необычное заседание заводского профкома, на которое были приглашены дети-сироты и их опекуны – представители вазовского отделения Российского Детского фонда. 27 ребят получили по 2 тыс. руб. от МП «Лада-фонд» и еще 1 тыс. от отделения Детского фонда на ВАЗе⁹⁰⁰. На заводе все чаще говорили о благотворительности и милосердии, обращаясь в том числе и в адрес создаваемых заводом коммерческих структур. «Господа, проявите милосердие»⁹⁰¹, – так в виде призыва к тольяттинцам – «новым русским» была озаглавлена одна из статей того времени в «Волжском автостроителе». Однако дети, инвалиды и ветераны, многодетные семьи нуждались не только в минимальных денежных средствах, но и в нормальных условиях для жизни, в каждодневной заботе и моральной поддержке. Развитие массовой благотворительности и милосердия в постсоветской России ограничивалось обнищанием большинства населения, оно по сути своей плохо соотносилось с криминализацией жизни, ожесточенностью общества и внедряемыми в нем индивидуалистическими ценностями. Как убедительно показывает мировой опыт, благотворительность является хорошим дополнением, но не может заменить централизованные государственные программы, направленные на систематическую поддержку социально незащищенных слоев населения.

К чести АвтоВАЗа, он никогда не бросал своих ветеранов, инвалидов, малообеспеченные семьи, помогая им и регулярными добавками к пенсии, и разовыми выплатами. Сложившаяся на ВАЗе в начале 1990-х гг. ситуация внешне напоминала продолжение советской политики заводского патернализма. Это верно лишь частично. Не менее существенную роль играл прагматизм руководства предприятия, осознававшего, что главное в условиях реформирования – во что бы то ни стало сохранить квалифицированный трудовой коллектив. Имелось и еще одно немаловажное обстоятельство: в условиях высоких налогов на фонд оплаты труда (в рамках государственной политики сдерживания инфляции) заводу в начале 1990-х гг. оказалось выгоднее не повышать зарплату, а вкладывать

дополнительные средства в улучшение снабжения работников и развитие заводской социальной сферы. Предполагалось, что за счет этого вазовцы смогут получить весомую «добавку» к окладу. Действительно, по подсчетам администрации, к 1993 г. за счет всего комплекса заводских льгот и дотаций совокупный доход работника АвтоВАЗа был вдвое выше его основной зарплаты. Таким образом, вплоть до 1993 г. сохранялось примерно такое же их соотношение, как и в конце советского строя. Разница лишь в том, что раньше т.н. «общественные фонды потребления» формировались в основном из госбюджета, а теперь их обеспечивал из своих доходов заводской бюджет. Однако в дальнейшем, по мере «вползания» в финансовый кризис, у завода было все меньше объективных возможностей для одновременного регулярного повышения зарплаты и значительных финансовых вливаний в заводской соцкультбыт.

В 1990-1993 гг. многое было сделано в области усиления социальной защиты членов коллектива, уточнения и систематизации полагавшихся им заводских льгот. Безусловно, главная заслуга в проведении данной деятельности принадлежала профсоюзной организации и СТК АвтоВАЗа. В частности, летом 1990 г. им удалось добиться от администрации выделения средств на увеличение оплачиваемого отпуска до 24 дней и предоставления денежных пособий к отпуску; выплаты заводского пособия рабочим, получившим профзаболевание или проработавшим на конвейере 9 и более лет⁹⁰².

В ноябре 1991 г. на заседании СТК были приняты «Правила исчисления непрерывного трудового стажа работников ВАЗа», столь необходимые при предоставлении им льгот, пособий и компенсаций. *«В то время, чего греха таить, по прихоти зарвавшихся администраторов и увольняли людей без веских оснований, и лишали их, скажем, права приобретения автомобиля»*⁹⁰³, – рассказывал о сложной ситуации на заводе в 1991 г. в то время председатель заводского СТК И.А. Барышников.

Упомянутые «Правила» ввели предоставление принятых в 1990-1991 гг. заводских льгот в нормативное русло, не допустив их использования по субъективному желанию администрации⁹⁰⁴. В декабре 1991 г., учитывая ситуацию в стране и ухудшение материального положения рабочих, СТК настоял на введении «Положения о порядке компенсации стоимости питания работникам завода». С этого времени, по крайней мере, до сентября 1993 г., предприятие оплачивало 2/3 стоимости обеда в заводской столовой, и лишь треть платил сам работник⁹⁰⁵. В 1992 г. было принято решение об установлении 80%-й заводской дотации к заметно выросшей оплате за проживание в общежитии АвтоВАЗа. В том же году по инициативе профкома утверждено Положение о социальной

и экономической поддержке семей за счет завода в случае гибели работника ВАЗа от несчастного случая на производстве. Кроме того, в перечень лиц, которых администрация не имеет права уволить по сокращению штатов, были включены работники, получившие на заводе профзаболевание или увечье. К чести предприятия, в 1991–1992 гг. ВАЗ пытался в максимальном объеме сохранить социальные льготы и обязательства, связанные прежде всего со строительством жилья и функционированием заводского соцкультбыта. Так, в 1992 г. льготные путевки, в основном, в заводские профилактории и детские лагеря, получили 42,5 тыс. чел.

В 1993 г. в качестве приложения к коллективному договору с администрацией было утверждено специальное «Соглашение о социальных льготах и гарантиях для работников головного предприятия (ВАЗ)...», в котором в систематическом виде были изложены положенные работникам льготы, принятые в основном в 1990–1991 гг. Первый их блок касался всех работников. Наиболее значимым являлась выплата при уходе в отпуск дополнительного денежного пособия на отдых и лечение. Второе направление было связано с охраной материнства и детства. Так, трудившимся здесь беременным женщинам предоставлялось бесплатное диетическое питание. Кроме того, им был положен дополнительный к установленному государством оплачиваемый заводом 10-недельный дородовой отпуск. Не были забыты и молодые матери: находящимся в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет завод выплачивал ежемесячное пособие, размер которого был таков, чтобы обеспечивал общий доход женщины в размере минимальной тарифной ставки. Наличие данной льготы привело к тому, что, например, в 1993 г. 70% молодых матерей предпочитали вообще не выходить на работу, а сидеть с ребенком до 3-летнего возраста⁹⁰⁶. Другой блок заводских льгот касался предоставления работникам оплачиваемых дополнительных выходных дней: 1 день полагался молодому отцу после рождения ребенка, 3 – в случае бракосочетания или смерти близкого родственника. Наконец, не были оставлены вниманием и заводские ветераны, оказавшиеся в годы реформ в особенно сложном материальном положении: специальное заводское пособие к пенсии было установлено всем инвалидам и пенсионерам – бывшим работникам ВАЗа, а отработавшим на ВАЗе более 20 лет при выходе на пенсию выдавалось весомое единовременное пособие⁹⁰⁷.

Новым направлением поднятия жизненного уровня работников ВАЗа в 1991–1993 гг. стали меры по увеличению размеров продажи им по госценам выпускаемых заводом автомашин. По мере того, как, наряду с фиксированными государственными ценами появились и значительно более высокие рыночные це-

ны на продолжавшие оставаться в дефиците машины, эта льгота стала еще более значимой. Первые аукционы по открытой продаже автомобилей ВАЗа показали, что рыночные цены оказывались на порядок, если не несколько порядков, выше государственных. Возможность приобретения автомобиля по навсегда уходящим в прошлое фиксированным госценам делала человека обладателем целого состояния. Кроме того, в условиях раскручивавшейся инфляции и обесценения денег, покупка машины становилась очень выгодным вложением капитала. Накануне нового 1992 г., когда со 2 января, в соответствии с реформами Гайдара, в стране должен был произойти «отпуск» цен, на ВАЗе наблюдался настоящий ажиотаж. 24 декабря 1991 г. газета «Волжский автостроитель» опубликовала интервью с гендиректором предприятия В.В. Каданниковым⁹⁰⁸. Он сообщил, что администрация решила в экстренном порядке материально поддержать заводчан и выделить им на продажу дополнительные машины по пока еще действующей заводской цене. Каданников решил использовать заводскую газету, чтобы поторопить тех, кто еще не собрал деньги.

До 1991 г. завод, и в советские годы выделявший по особому списку машины заводчанам, тем не менее никогда не продавал своим работникам более 8 тыс. автомобилей в год. В 1991 г. впервые в личное пользование им было выделено сначала 11.673 авто, в декабре 1991 г. еще 2 тыс. «шестерок», а 22 декабря 1991 г., в преддверие отпуска цен, руководство завода объявило, что решило обеспечить машинами наиболее социально незащищенных – пенсионеров и ветеранов ВАЗа, отработавших на заводе более 17 лет, участников Великой Отечественной войны, воинов-афганцев и чернобыльцев. Необычность ситуации заключалась в том, что собрать деньги и оформить покупку необходимо было срочно, буквально в 3 дня, – последний срок 25 декабря⁹⁰⁹. Ясно, что большинство представителей социально незащищенных категорий граждан не располагали нужными средствами. Однако общими усилиями задача была решена. В итоге в 1991 г. работникам автозавода было реализовано по льготным ценам 15.136 автомобилей при первоначальном плане в 10 тысяч машин и 800 кузовов⁹¹⁰.

Тревожные ожидания в трудовом коллективе АвтоВАЗа относительно последствий резкого отпуска ранее контролируемых государством цен полностью оправдались: в 1992 г. официальный уровень инфляции в России составил 2900%, в 1993 г. – около 1000%. Учитывая слабую насыщенность российского потребительского рынка автомобилями, уже весной 1992 г. «освободившиеся от государственной опеки» цены на вазовские машины резко взлетели вверх – стоимость машины достигла 20 тыс. руб. Тот, кто в 1991 г. успел приобрести за дешево машину, оказались в большом выигрыше.

В дальнейшем завод нашел возможность продавать по льготным ценам машины, произведенные сверхурочно. Так, 22 февраля 1992 г. конференция трудового коллектива приняла решение об организации дополнительной работы на заводе в субботние дни. Собранные в эти смены автомобили предназначались как для продажи в личное пользование работникам АвтоВАЗа, так и для решения других социальных вопросов⁹¹¹.

Согласно заводским данным, только за 1991-1993 гг. работники предприятия получили не менее 30 тыс. автомобилей по льготной цене. С учетом общего количества трудившихся на головном предприятии, выходит, что в среднем машину здесь смог купить каждый четвертый работник. Не оказались обделены и заводские ветераны. Так, только в 1992 г. по настоянию СТК им дополнительно выделили 750 автомашин для продажи по заводской цене⁹¹². Другой вопрос, кто их реально получил и пользовался.

В еще большей степени, чем продажа готовых авто, в это время получило распространение обеспечение работников по льготным ценам кузовами и другими дефицитными и дорогостоящими деталями и запчастями, производимыми на заводе. Сбыт запчастей был организован в централизованном порядке: работники заказывали нужное у себя в цехе, затем составлялись общие заявки производств. Получить дорогостоящие кузова и запчасти было значительно легче, нежели готовые машины, чем работники неоднократно пользовались.

Приводимые выше данные не должны вводить в заблуждение относительно благосостояния рабочих ВАЗа, а тем более пенсионеров в начале 1990-х гг.: их прежние сбережения к этому времени уже обесценились, а официальные зарплаты и пенсии едва позволяли свести «концы с концами», а не то что накопить на машину. Льготное распределение автомобилей и их ключевых деталей внутри завода, в массовом порядке организованное администрацией по согласованию с общественными организациями, было изначально рассчитано на их выгодную перепродажу.

Как правило, получавший льготную машину работник АвтоВАЗа заранее находил богатого покупателя, способного заплатить за нее. Существенная разница между государственной и рыночной стоимостью машины, порой равная годовому заработку рабочего, переключивалась в карман вазовца и помогала ему успешно «латать дыры» в семейном бюджете. На авторынке сбывались и полученные на заводе детали машин. То, что на языке советского Уголовного кодекса называлось спекуляцией, в новых условиях всеобщей коммерциализации стало нормой жизни, а зачастую и единственным способом выживания. При этом, кажется, все были довольны: заводская казна пополнялась «найденными работниками»

«живыми» деньгами (в условиях господства бартера и дефицита наличности они были на вес золота); рабочие, периодически получавшие за счет перепродажи заводской продукции дополнительный доход, не обкладываясь налогами, чувствовали благодарность по отношению к заботящейся о них администрации. Наконец, выделение по низким ценам машин и деталей позволяло в некоторой степени снизить остроту нараставших материальных и социальных проблем в коллективе.

С другой стороны, проникавшая в вазовский коллектив коммерциализация несла в себе немало противоречивого. Поскольку всем желающим льготных машин все равно не хватало, вокруг их распределения на ВАЗе закипели нешуточные страсти. Кроме того, работники получили наглядный урок того, что в новых условиях торговать машинами значительно выгоднее, чем добросовестно работая, их производить. Резко выросшее в рыночных условиях соотношение между относительно невысокими заработками рабочих и высокой рыночной стоимостью производимой ими продукции вводило заводских «несунов» в еще большее, чем в советские годы, искушение. Приспосабливаясь к ситуации, люди учились жить и выживать «по-новому», что, как правило, было связано с коррозией прежних «социалистических» моральных ценностей и трудовой этики.

После окончательного отпуска фиксированных госцен на машины, в 1993-1994 гг. вопрос о сохранении льготной цены для работников вспыхнул с новой силой. Заводской администрации стало выгоднее сбывать дефицитные машины и запчасти по высоким рыночным ценам, нежели отдавать своим работникам со скидкой. Оппонировавшие ей профком и СТК ссылались на опыт мировых автозаводов, где все рабочие и члены их семей имели право приобретать автомобили «своей» фирмы со значительной скидкой. В частности, посетивший заводы «Рено» и «Пежо» председатель СТК И.А.Барышников одно время был увлечен перенесением их опыта на ВАЗ: по его словам, там каждый работник имеет право 2 раза в год купить автомобиль со скидкой в 18 процентов⁹¹³.

Однако на Западе покупка машины давно являлась вполне будничным делом, а в России все еще сохранялся ажиотажный спрос на продукцию ВАЗа. В этих условиях только что созданный после акционирования предприятия производственный совет АО «АвтоВАЗ» во главе с бывшим лидером распущенного СТК И.А. Барышниковым выступил с новой позицией: льготы либо всем заводчанам, либо никому. *«У нас право купить автомобиль по льготной цене означало, что меньшая часть работников имела возможность приобрести остродефицитную вещь за счет другой, большей части работников, не получавшей ничего»*⁹¹⁴, – заявил он, сославшись на несправедливость предоставления льгот

только избранным для обоснования прекращения широкой продажи машин работникам по льготным ценам.

На самом деле проблема лежала в совершенно другой плоскости. Разница заключалась в том, что на Западе машина вазовского класса давно была доступным средством передвижения, а ее продажа производителем своим собственным работникам по льготной цене рассматривалась одновременно и как рекламная акция, и как действенный способ укрепления корпоративной солидарности. В России начала 1990-х гг. подобный автомобиль оставался для большинства населения предметом роскоши.

3. «Мы» и «они»

10 января 1991 г. газета «Волжский автостроитель» опубликовала заметку под характерным заголовком **«Жить, как в Тольятти?»**. В ней говорилось, что в центре Москвы, на популярном тогда на всю страну пешеходном Арбате, появилась надпись: **«Хочу жить, как в Тольятти!»**. *«Видимо, и впрямь кончилось время, когда все провинциалы завидовали москвичам: чего только не было на прилавках столичных магазинов! А сейчас – ничего нет. Как и у нас. Но у нас гораздо большую расторопность и заботу о своих работниках проявляют предприятия»*⁹¹⁵, – замечал автор статьи. Так что же, пришло время всегда находившимся в смысле снабжения на особом положении москвичам завидовать жителям Тольятти?

Как и по всей стране, здесь быстро развивалась коммерческая торговля с казавшимися «заоблачными» ценами. Процесс быстрого «вымывания» дотируемых государством дешевых товаров из госторговли в коммерческие киоски, а также возникший по этой причине ажиотажный спрос на еще остававшиеся в госторговле дешевые продукты и товары породили в стране катастрофический дефицит. Весной 1991 г., когда базовая ставка зарплаты рабочего АвтоВАЗа составляла 400 руб., обычные сапоги в коммерческом магазине стоили больше 1 тыс., на рынке за 1 кг мяса приходилось выкладывать 40 руб.

В этих условиях впервые с послевоенных времен по всей стране была введена карточная система на жизненно важные товары. Жители были прикреплены к ближайшему государственному магазину. Но зачастую нормированных товаров не хватало, и даже по карточке потребителя граждане не могли получить в минимальном количестве самого необходимого: мяса, масла, сахара, крупы, мыла, водки и др. Огромные очереди, давка, ругань и конфликты в магазинах стали ежедневной рутинной, нагнетавшей напряженность и доводящей людей до оз-

лобления. При этом в сравнительно худшем положении оказывались те, кто ежедневно трудился «от звонка до звонка» и не мог днем стоять в очередях: зачастую им после смены попросту не доставалось положенных по талонам продуктов и промтоваров. В этих условиях впервые за всю историю предприятия на рубеже 1980-х-1990-х гг. наметился отток с завода квалифицированных работников, как правило, уходивших в расплывшиеся в Тольятти кооперативы и другие коммерческие структуры, предлагавшие значительно более высокую зарплату. Руководство и общественность АвтоВАЗа понимали, что долго так продолжаться не может, что в условиях коллапса государства, терявшего контроль за экономикой, на заводе лежит особая ответственность помочь трудовому коллективу пережить самый болезненный период реформ.

В 1991 г. в Автозаводском районе города, где раскинул свои корпуса автогигант и были сконцентрированы основные дома для его работников, проживало в общей сложности около 380 тыс. чел. Из них почти 130 тыс. составляли собственно заводчане, а большинство остальных – члены их семей. Высокая концентрация вазовцев в одном районе Тольятти упростила задачу быстрой организации для них спецснабжения. В отличие от остальных жителей города, их удалось прикрепить не к обычным магазинам по месту жительства, а к специальным заводским точкам «АвтоВАЗторга» в Автозаводском районе. Те снабжались не в пример лучше госмагазинов. Чтобы поддержать своих работников – при посредничестве райисполкома – завод выходил напрямую на производителей и расплачивался с ними как деньгами, полученными от аукционной реализации автомобилей, так и бартером – автомобилями и запчастями. В условиях, когда любой дефицитный товар длительного пользования (особенно, конечно, машины) ценился много больше моментально обесценивавшихся денег, АвтоВАЗ объективно оказался в исключительно благоприятном положении. Однако, несмотря на то, что магазины «АвтоВАЗторга» занимались продажей продуктов и товаров исключительно работникам ВАЗа, в них в 1990-1991 гг. тоже фиксировалось немало эксцессов на почве дефицита, вплоть до избиения продавцов разгневанными покупателями и вмешательства милиции⁹¹⁶.

Не только завод в целом, но и отдельные его производства получили возможность изыскивать дополнительные ресурсы для снабжения своих рабочих. Так, в 1991 г. механосборочное производство заключило договоры на обеспечение продуктами и промтоварами на сумму 12,6 млн. рублей. МСП открыло 9 продовольственных магазинов на территории своих цехов, а в восьми торговых точках Тольятти дополнительно организовало их филиалы⁹¹⁷.

Важную роль в снабжении рабочих АвтоВАЗа дешевыми и качественными продуктами сыграли заводские подсобные хозяйства, созданные еще в советские годы для нужд вазовского общепита. Самым крупным и известным из них было «Бахилово», которое в 1992 г. дало заводчанам 446 тонн мяса и 157 тонн молока, а в 1993 г. еще 400 тонн мяса. На местной сельской ферме за счет завода содержалось в это время 2,5 тыс. свиней и 800 коров и бычков⁹¹⁸. Вместе с введением рыночных цен в стране пришло осознание выгоды собственного производства мяса, что позволило не только улучшить рацион питания рабочих, но и снизить стоимость обедов в столовых.

Вспомнив другой опыт советских времен, завод также обратился к ряду хозяйств Самарской области и заключил с ними соглашения о прямых поставках сельхозпродукции. В обмен на это вазовцы помогали труженикам села, отработывая дешевые продукты на полях, ремонтируя технику и проч. Естественно, значительная часть произведенной сельхозпродукции шла и другим жителям Самарской области и России. Важно подчеркнуть, что вплоть до весны 1994 г. немалая часть помощи селу оказывалась АвтоВАЗом безвозмездно, в порядке шефства. Для проведения сельхозработ в Кошкинском, Елховском и Ставропольском районах Самарской области на АвтоВАЗе ежегодно по весне создавался рабочий штаб во главе с заместителем гендиректора по кадрам. На ВАЗе это стало уже своеобразной приметой времени. «Создан штаб. Значит, весна, все-таки пришла», – юморил по этому поводу в марте 1993 г. один из авторов «Волжского автостроителя», озаглавивший таким образом свою заметку⁹¹⁹.

Как уже упоминалось, кроме магазинов «АвтоВАЗторга», заводчане снабжались также и через заводской комбинат общественного питания (КОП), имевший на вазовской территории не только сеть своих столовых и буфетов, в которых работники регулярно питались, но и магазинов. Здесь тоже все было дешевле и обильнее, чем в обычных точках города. В 1992 г. на удешевление питания работников ВАЗа его КОП получил 659 млн. руб. заводских денег⁹²⁰.

С 1991 г., по решению руководства АвтоВАЗа, КОП развернул на заводе сеть своих магазинов-кулинарий, через которые в условиях обострившегося в городе дефицита мяса рабочие снабжались мясными продуктами. Когда в начале 1993 г. в регионе вдруг исчез сахар, заводское руководство специально закупило большую партию. В апреле 1993 г. каждый желающий работник АвтоВАЗа получил через КОП по 10 кг сахара⁹²¹.

На 1 октября 1993 г. КОП АвтоВАЗа представлял собой огромное хозяйство, в основном, доставшееся в наследство от советских времен – 110 полностью оборудованных предприятий общепита на 44.987 посадочных мест, а также 47

магазинов, расположенных на заводской территории. В рыночных условиях КОП получил самостоятельность, став дочерним предприятием АО «АвтоВАЗ», и право на собственное производство и реализацию изделий (полуфабрикатов, готовых блюд и проч.) с установлением торговых надбавок и наценок. В декабре 1993 г., после многочисленных жалоб рабочих и тревожных сведений об отказе питаться в сильно подорожавших заводских столовых, для проверки ценообразования в КОП ВАЗа была направлена комиссия. В нее, наряду с членами профкома, вошли и сотрудники финансового управления АО «АвтоВАЗ». Комиссия обнаружила, что только за 1993 г. стоимость заводских комплексных обедов увеличилась в 22 раза (!). И это при том, что КОП продолжал получать значительные заводские дотации, жалуясь на низкую рентабельность. На деле, пользуясь бесконтрольностью, он пошел по пути произвольного увеличения наценок, что, как говорилось в заключении комиссии, «дало возможность комбинату питания, не работая по увеличению розничного товарооборота, получать доходы за счет увеличения стоимости собственной продукции (комплексных обедов)». При этом «за существенным подорожанием питания улучшения его качества не последовало»⁹²². Профком принял решение умерить коммерческие аппетиты руководителей заводского общепита: наценки на комплексные обеды были ограничены 50%-ми, а дирекция КОП обязывалась впредь производить изменения прейскурантов только по согласованию с профкомом⁹²³.

Главной вазовской «валютой», помогшей коллективу пережить тяжелые времена, стали автомашины. С конца 1980-х гг. на цели снабжения коллектива продуктами и промтоварами завод ежегодно специально выделял по 2 – 3 тыс. своих автомобилей. На вырученные от их продажи деньги, либо по бартеру, дефицитный товар приобретался в России и за границей. Так многие рабочие впервые познакомились с западной бытовой техникой. Только в 1990 г. АвтоВАЗом было закуплено и продано работникам по твердым государственным ценам на 130 млн. руб. продуктов и на 125 млн. дефицитных промтоваров, в основном, длительного пользования (холодильники, телевизоры, магнитофоны и др.)⁹²⁴. Рыночные цены этих товаров были значительно выше.

Торговые операции согласовывались с СТК, чья комиссия ежемесячно утверждала ассортимент закупок и настаивала, чтобы, наряду с нужными в быту промтоварами и продуктами, закупалась и «пища духовная». Были заключены прямые договора с крупнейшими издательствами страны, поставлявшими АвтоВАЗу шедшие нарасхват книги.

Много споров возникло вокруг вопроса, стоит ли менять машины на табак и спиртные напитки, в то время как людям не хватает «полезных» продуктов – мя-

са, колбасы, сыра, шпрот, конфет и др. Дискуссии были прерваны самой жизнью. В конце 1990 г. табак вдруг совершенно исчез с полок магазинов. Возмущенные курильщики по всей стране, не найдя его в продаже, вышли на улицы и начали перекрывать автотрассы. В Тольятти сигареты тоже неожиданно превратились в «стратегический товар», бывший в цене у населения наравне с отпускаемой по талону водкой. *«На заводе дошло до того, что начались мини-забастовки. Курящие рабочие (не получившие привычную дозу никотина) стали плохо себя чувствовать»*, они требовали от заводских снабженцев во что бы то ни стало срочно «достать табак». АвтоВАЗ вынужден был оперативно решать эту проблему, осуществив закупки сигарет, в том числе и в США⁹²⁵. Стремясь обезопаситься от повторения «табачного кризиса» и получив представление о прибыльности табачного бизнеса, АвтоВАЗ выступил основным учредителем нового производства на Самарской табачной фабрике, выделив для этих целей необходимые валютные средства и техническую помощь. В июле 1992 г. фабрика начала выпускать сигареты «Мальборо» по лицензии и технологии фирмы «Филип Моррис»⁹²⁶.

Одновременно с целью усиления социальной защиты работников АвтоВАЗ активизировал свою деятельность созданный еще в советские годы при управлении вторичных материальных ресурсов и некондиции цех по выпуску товаров народного потребления. Особым спросом в то время пользовались кожаные куртки, дамские сумочки, портмоне и т.д. Часть изделий можно было выгодно продать, а необходимым обеспечить своих рабочих. Только за 8 месяцев 1992 г. заводу удалось реализовать на потребительском рынке продукции ширпотреб на 40 млн. рублей⁹²⁷.

АвтоВАЗ активно учился жить в рыночных условиях. Откликаясь на просьбы работников, руководство завода и профсоюз дали «добро» на то, чтобы кооператоры и предприниматели развернули торговлю ширпотребом и продуктами прямо на территории предприятия. Им выдавались соответствующие пропуска и разрешения. Торговля максимально приблизилась к рабочему месту. Кроме того, на заводе полученный работниками по бартеру товар не только распространялся, здесь же его можно было выгодно поменять или продать. Для местных предпринимателей заполненный дефицитом АвтоВАЗ, с многотысячным коллективом, более-менее регулярно получающим приличную по российским меркам зарплату, стал настоящим «клондайком».

Фактически в первой половине 1990-е гг. вокруг заводских товаров и льгот сформировался «черный рынок», о котором было известно всем – от заводского руководства до рядового рабочего. В бригадах на смену прежних дискуссий о

производстве, политике и семейных делах пришли разговоры «на злобу дня» – где и что «выбросили» в КОПе, как бы не опоздать записаться в очередную очередь за «бартерными» телевизорами, кому бы повыгоднее сбыть полученный вчера «лишний» холодильник, как бы отпроситься у бригадира, чтобы примерить новую кофточку у кооператора, расположившегося с товаром у соседнего цеха... Специфика повседневных забот и будней эпохи «всеобщей коммерциализации страны» не просто проникла на территорию предприятия, но и начинала активно влиять на его функционирование.

Территория завода превратилась в зону бойкой торговли, не прекращавшейся и во время рабочих смен. На завод потянулись «коробейники», торговавшие в цехах мороженым, книгами, ширпотребом и др. *«Ходят прямо по отделам с мешками, ящиками, предлагают купить. Каким образом они проникают на завод?»*⁹²⁸ – недоумевали участники состоявшегося 29 апреля 1994 г. заседания производственного совета АО «АвтоВАЗ», специально обсуждавшие ситуацию с сохранностью заводской собственности и режима работы предприятия. Секрет же был хорошо известен: часть коммерсантов с товаром допускались на территорию вполне легально, другие «договаривались» с охраной либо покупали настоящий пропуск у работника, заявлявшего затем о его «пропаже». «Пройти чужаку на завод не просто, а очень просто», – озаглавила в 1993 г. свою заметку в Волжском автостроителе Л. Стукалова⁹²⁹.

Проведенная в марте-апреле 1995 г. инспекция показала, что *«торговля на заводе приняла беспорядочный, бесконтрольный характер. Наряду с системой КОП ВАЗа, на промплощадке торгуют различным товаром внезаводские коммерческие структуры, отдельные предприниматели»*⁹³⁰. Эта ситуация, конечно, с самого начала противоречила Правилам внутреннего трудового распорядка, а также нормам охранного, пожарного и санитарного режимов. На все эти нарушения администрация длительное время «закрывала глаза». Только 23 апреля 1995 г. был издан приказ по АО № 106 «Об упорядочении торговли продовольственными и промышленными товарами на территории завода». В соответствии с ним, «чужим» коммерческим структурам полностью запрещалась торговля промышленными и продтоварами на территории завода вне специализированных магазинов. Выданные им ранее пропуска изымались, вход на заводскую территорию был запрещен. Торговля продтоварами с лотков разрешалась теперь только заводскому КОПу. Ему же заводское руководство передавало на условиях бесплатной аренды все приспособленные для торговли помещения на заводской территории. *«Продукты питания, привлекаемые на завод усилиями подразделений завода за счет бартерных операций и иным образом, подлежат реализации*

через торговую сеть комбината питания»⁹³¹, – говорилось в приказе, закрепившем его по существу монопольные права на реализацию товаров на заводской территории.

В одном из номеров 1991 г. заводская газета «Волжский автостроитель» поместила фотографию людей, идущих с сумками в направлении отдела кадров ВАЗа. Надпись под снимком красноречиво гласила: «Волжский автомобильный – надежная крыша в период экономического ненастья. Только не забудьте сумку...»⁹³². Набитая товаром сумка стала «визитной карточкой» возвращающегося с тяжелой трудовой смены вазовца. Несомненно, принадлежность к трудовому коллективу и пользование немалыми заводскими благами стало важным фактором выживания на рубеже 1980-х-1990-х гг. За счет увеличенных в исключительном порядке базовых окладов работникам, введенной индексации зарплат и наращивания некоторых льгот в социальной сфере и по снабжению, в начале 1990-х гг. работники АвтоВАЗа оказались в значительно более благоприятном материальном положении, чем подавляющее большинство их коллег с других предприятий страны. Благодаря относительному благополучию на ВАЗе, основанному на специфике заводской продукции, Тольятти в это время и прославился на всю страну. Привлекательность завода в начале 1990-х гг. действительно была очень высокой. Неудивительно, что у проходных выстраивались очереди желающих попасть сюда на работу.

Однако сравнительное благополучие заводчан резко контрастировало с все более плачевным положением остальных жителей Тольятти, не связанных с заводом, а в особенности – бюджетников, многодетных семей и пенсионеров. Более того, оказалось, что в ограниченном пространстве небольшого города прибавка 100-тысячному коллективу АвтоВАЗа зарплаты каждый раз вела к «подстегиванию» цен в Тольятти, усугубляя и без того незавидное экономическое положение остальных жителей. Регулярный подсчет изменения стоимости покупательной «корзины» в Автозаводском районе для проведения индексации заводских зарплат показал, например, что в 1992 г. рост инфляции и стоимости жизни оказался здесь существенно выше, чем в целом по России⁹³³. Экономисты не могли объяснить подобный феномен иначе, чем более высокими доходами населения Автозаводского района, большую часть которого составляли работники автогиганта и члены их семей.

Между тем знаменитый город автостроителей стал не только одним из самых дорогих в стране, но и местом, где люди быстро и отчетливо ощущали социальное расслоение – питательную почву для озлобления, люмпенизации и криминала. При этом, в силу специфики Тольятти, водораздел прошел не толь-

ко по линии «богатые-бедные», «кооператоры и остальные», но и «вазовцы и не вазовцы». Особо болезненно воспринималось в общественном сознании граждан начала 1990-х гг. «вазовское спецснабжение» – источник зависти остальных горожан, на почве которого нередкими стали и бытовые конфликты. Масла в огонь подливало и то, что деление на «своих» и «чужих» было зачастую весьма условным. Так, по формальным соображениям некоторые категории работников Автозаводского района Тольятти оказались вообще лишены заводских льгот. Например, сотрудники заводских детских садов пользовались ими, а находившиеся формально в ведении РОНО учителя, занимавшиеся с теми же самыми подростками детьми рабочих автозавода – нет. Кроме прочего, в зависимости от принадлежности к заводу существенно стали отличаться и заработки тех же самых категорий служащих. К примеру, заводской библиотекарь или воспитатель детсада получал значительно больше, чем их коллеги-бюджетники из аналогичных муниципальных учреждений.

Не все было благополучно и в коллективе самого АвтоВАЗа, вчера еще гордившегося тем, что живет «одной семьей». Распределение товаров нередко становилось источником острых конфликтов. Они доставались не всем в равной мере, имелись жалобы на «кумовство», отсутствие должной гласности. Дело дошло до того, что 18 марта 1991 г. в знак протеста против нарушений в распределении льготных автомобилей прямо на своем рабочем месте объявил голодовку кузнец-штамповщик 5 разряда цеха № 14-1 М.А. Барышев. 29 ноября 1991 г. в цехе № 13-2 корпуса алюминиевого литья в первую смену прекратили работу литейщики, а во вторую к ним присоединились и опиловщицы. Поводом для забастовки стало несправедливое, по мнению рабочих, обеспечение мясом и кроссовками⁹³⁴. Ничего подобного на заводе никогда не происходило.

Выявились недовольство и базовыми принципами распределения заводских льгот. К примеру, как и раньше, безусловный приоритет отдавался здесь «заслуженным вазовцам» – работникам с большим производственным стажем, пенсионерам, инвалидам, участникам войны и проч. Против них лично никто ничего не имел – люди действительно заслужили жить лучше остальных. Однако с началом реформ в стране материальное положение большинства из них сильно изменилось к худшему. Всем было известно, что получаемые от завода квартиры, машины, предметы длительного пользования будут ветеранами либо перепроданы по рыночным ценам, либо переданы для пользования детям и внукам, которые, по большому счету, сами ничего еще не заслужили. В этих условиях только что пришедшая на вазовский конвейер заводская молодежь, которой нужно было создавать семьи, рожать и поднимать детей, чувствовала себя в известном смыс-

ле «обделенной»: не имея пока что высокой квалификации, она не только получала значительно меньшие зарплаты, чем кадровые рабочие, но и могла воспользоваться меньшей долей заводских привилегий, оказавшихся в начале 1990-х гг. важным дополнительным источником доходов заводчан.

Неизбежной реальностью бурно наступавшего капитализма стало и обострение противоречий между администрацией предприятия, с одной стороны, и коллективом работников, с другой. О происходивших в этом отношении переменах, особенно заметных после завершения эпопеи акционирования завода в 1993 г., говорит, например, тон и характер вопросов и выступлений на профсоюзных конференциях, а также на встречах актива с заводским руководством. Стенограммы обнаруживают тревожную тенденцию роста взаимного непонимания, когда разговор велся не только в критическом или раздраженном тоне, но как бы «на разных языках». Среди главных причин, конечно, лежало сильно действовавшее на людей общее ухудшение экономической ситуации в стране, разочарование большинства населения ходом реформ, тяжелое финансовое положение, в котором оказался АвтоВАЗ. На встречах с коллективом руководству задавалось много «неудобных вопросов», благо в реальной жизни оснований для этого имелось предостаточно.

Характерно, что лейтмотивом выступлений работников ВАЗа являлся **поиск справедливости** – тема, по-прежнему важная для них, но вызывавшая оскомины у заводских начальников разного ранга, полагавших, что этому «пережитку социализма» нет места в новой России, строящейся по совершенно иным правилам. Изучение вопросов, задаваемых рабочими АвтоВАЗа на встречах со своим руководством, показывает, тем не менее, что они рассуждали прежде всего с позиций здравой логики, не скрывая, что часто не видят «правды» в меняющейся жизни. К примеру, в 1991 г. они спрашивали, почему ВАЗ, производя остродефицитную и дорогостоящую продукцию, должен в оплате труда ориентироваться на минимальную потребительскую корзину? Немного позже: почему квалифицированные рабочие за свой тяжелый труд у конвейера получают гроши и не могут толком обеспечить семью, а продавцы их машин, ничего не производя, «жируют». И вряд ли их могли успокоить призывы подождать, пока рынок сам все расставит по своим местам: «У каждого производителя пока есть большое количество присосавшихся к нему спекулянтов, которые покупают продукцию по одной цене, а продают по другой... Но это все дело временное», связанное с состоянием рынка и наличием на нем дефицита, разъяснял ситуацию Каданников⁹³⁵. Однако люди привыкли к тому, что гендиректор – царь и бог на АвтоВАЗе и отказывались верить, что он не в состоянии исправить ситуацию с отданной на откуп дилерам продажей вазовских машин.

Для недоверия были и другие причины. «Почему для простых рабочих кирпича для строительства дачи нет, а в то же время начальство сооружает для себя хоромы из кирпича?»⁹³⁶ С учетом распространенности ситуации, подобный вопрос в принципе мог прозвучать и в советский период, причем зарвавшийся начальник получил бы как минимум взбучку «за нескромность» по партийной линии. Но летом 1993 г., когда он был поставлен перед В.В. Каданниковым одним из работников АвтоВАЗа, вопрос вызвал, скорее, раздражение: не иначе, как человек «с луны свалился», не видит, какие нынче времена и какие сложные проблемы приходится решать руководству для сохранения предприятия. «Я понимаю, что справедливость – понятие для многих относительное. Когда чего-нибудь дали – это справедливо, а если нет – это несправедливо»⁹³⁷, – отвечал В.В. Каданников, намекая на то, что под правдоискательством кроются распространенные среди рабочих иждивенческие настроения. А ведь еще несколько лет назад крайне популярный в рабочей среде «Кадан» (так за глаза звали гендиректора) вряд ли позволил бы себе подобные обидные срывы в общении с рабочими.

На самом деле трудно провести грань, где кончалась годами выпестованная самим же автогигантом привычка к заводскому патернализму и осознанию исключительности «Его величества ВАЗа» и начиналось иждивенчество. Но ведь иных источников доходов, кроме как на заводе, у слесаря или наладчика оборудования просто не было, да и высшим авторитетом у них по-прежнему являлся директор. Лишним доказательством тому, что АвтоВАЗ, как и раньше, не бросит и не оставит в беде, работников убедил опыт начала 1990-х гг., когда, благодаря заводу, они сравнительно менее болезненно перенесли реформы и жили в материальном плане лучше большинства населения страны.

Психологически можно понять, что тем труднее оказалось восприятие последующих перемен. Случайно или нет, но конец относительному благополучию коллектива во многом совпал с акционированием АвтоВАЗа в 1993-1994 гг. И последнее. Вряд ли только что избранный председателем совета директоров АО «АвтоВАЗ» менеджер-бизнесмен В.В. Каданников в полной мере осознавал, что в глазах рабочих, знавших его по заводу и в быту не один десяток лет, он остается в первую очередь их директором – Героем Социалистического Труда и депутатом Верховного Совета СССР, которому в конце 1980-х гг. коллектив выдал ко многому обязывающий кредит своего доверия. С избрания директором АвтоВАЗа, по большому счету, и началась карьера Каданникова в масштабах страны.

Патерналистскую психологию работников невозможно было изменить в одночасье, как и извечную тягу к справедливости. Рядовые заводчане, как и в

прежние времена, с одной стороны, были склонны винить в жизненных проблемах в первую очередь свое начальство, а, с другой, продолжали у него же «искать правду», ходить со своими наболевшими проблемами, надеясь на помощь и сочувствие. Однако руководители предприятия, на которых после получения заводом самостоятельности свалился неимоверный груз новых проблем и ответственности, оказались не готовы одновременно заниматься и решением стоящих перед АвтоВАЗом «макрозадач», и работать с коллективом. Вникать в каждый частный, по их мнению, вопрос, не хватало ни сил, ни времени. Но ведь для работника зачастую это был вопрос жизни и смерти.

Показательный в этом смысле эпизод произошел в июне 1993 г., на одной из встреч гендиректора АО «АвтоВАЗ» с активом СТК. К Каданникову обратилась работница в возрасте: *«Нам выпало счастье, мы попали в льготную очередь на строительство коттеджа, отработав вместе с мужем на ВАЗе 45 лет. Нам обещали, что на строительство дадут под 8% ссуду и что только 25% от сметной стоимости мы должны будем заплатить сразу. Теперь ссуду дают только под 100% годовых, а цены на все бешеные... То есть, мы сами не в состоянии теперь вести строительство коттеджа. Как быть?»* Ответ Каданникова был предельно четок и не оставлял никакой надежды на то, что сам же затеявший эпопею со льготным коттеджным строительством, а теперь меняющий «правила игры» завод как-то поможет своим работникам. *«Если не имеете средств – не надо строить»,* – сказал он⁹³⁸. А ведь незадолго до этого Каданников лично обещал, что строительство коттеджей будет доступно любому вазовцу. Возможно, работнице, разочарованной в том, что родной завод не выполнил данного им обещания, стоило посочувствовать и просто объяснить, что в свое время АвтоВАЗ понадеялся на Сбербанк, обещавший в 1992 г. выдать ссуду под 8% годовых, но затем отказавшийся от своих планов.

Создание и первые шаги заводских кооперативов⁹³⁹, а также организованных при участии завода СП и других коммерческих структур, в которых к тому же зачастую верховодили бывшие и действующие руководители завода, порою вызывали недоумение у рядовых работников. Под некоторые из них из заводской собственности выделялись «лакомые куски» либо фактически бесплатно передавались помещения. Нередко решения руководства, принимавшиеся без ведома коллектива, носили весьма противоречивый характер. Так, объявив в качестве приоритетной задачи о необходимости концентрации всех ресурсов для скорейшей постановки на конвейер «десятки» и уже испытывая серьезные финансовые трудности в выполнении производственной программы, АвтоВАЗ продолжал вести себя «по-барски» – то делать широкие жесты и «сорить деньгами»,

то, опомнившись, заявлял, что нет средств на самое необходимое – зарплату работникам и оплату продукции смежников.

В начале 1990-х гг., когда российская экономика уже вступила в полосу глубокого кризиса и латания бюджетных дыр, АвтоВАЗ «до последнего» поддерживал свой имидж «островка» благополучия и богатства на тонущем «российском корабле». Иначе граждане не понесут свои сбережения в только что созданный АВВА и не профинансируют проект «народного автомобиля». Но в то время, как журналисты рассуждали на тему: «возможен ли коммунизм на отдельно взятом заводе»⁹⁴⁰, АвтоВАЗ постепенно обрастал долгами. К 1 ноября 1993 г. они составили 123 млрд. руб.⁹⁴¹ – пока еще не критично, но уже и не мало.

Однако остановиться было уже невозможно. К раздражению чиновников, доведших страну «до ручки», автогигант демонстрировал, что у него, в отличие от государства, есть деньги и на социальную поддержку своих работников и пенсионеров, и на финансирование большого спорта, и на строительство в Тольятти храма – достойного конкурента столичному храму Христа Спасителя, и на благотворительность и меценатство. В начале 1990-х гг. огромные средства тратились АвтоВАЗом на содержание ставшего одним из лучших в стране хоккейного клуба «Лада». Стремясь иметь свой рупор для поддержания положительного имиджа, АвтоВАЗ выступил соучредителем ряда средств массовой информации. Но особенно много завод помогал городу Тольятти, продолжая в сложнейших условиях выполнять свои градообразующие функции. Когда при мизерном государственном финансировании возникла угроза, что местная милиция не сможет выполнять свои функции, вновь выручил АвтоВАЗ. Было очевидно: при разгуле организованного криминала и уличной преступности развал милицеских структур грозил заводу и городу полным коллапсом. Поэтому 14 декабря 1992 г. на заседании СТК было принято решение о выделении 400 млн. руб. на содержание в 1993 году в Автозаводском районе батальона ГАИ и патрульно-постовой службы муниципальной милиции⁹⁴².

Завод также стал основным спонсором начатого в 1992 г. в Автозаводском районе Тольятти строительства нового, гигантского по размерам и потрясающего богатым убранством, златоглавого православного Спасо-Преображенского собора, имеющего без преувеличения общероссийское значение⁹⁴³. История вопроса относится к концу 1990 – началу 1991 гг. В ноябре 1990 г. местный приходской совет обратился к гендиректору ПО «АвтоВАЗ» В.В. Каданникову за финансовой помощью в предполагавшемся строительстве. Вопрос был решен положительно. 21 января 1991 г. строительная и экономическая дирекции получили задание взять на себя все вопросы проектирования и строительства храма

за счет безвозмездно выделяемых АвтоВАЗом средств⁹⁴⁴. В октябре 1994 г. на введущемся на заводские деньги строительстве комплекса собора состоялось открытие дома-причты (отдельного крестильного храма). В это время, в связи с критическим финансовым положением предприятия и отсутствием средств даже на регулярную выплату зарплаты рабочим⁹⁴⁵, встал вопрос о продолжении финансирования сооружения храма из заводского бюджета. Однако В.В. Каданников дал указание: «Несмотря на сложное экономическое положение акционерного общества, не замораживать ход работ по строительству храма». Сообщая об этом решении заводского руководства, неоднозначно встреченном в рабочей среде, один из тольяттинских журналистов озаглавил свою статью в «Волжском автостроителе» с явным намеком – «И за здоровье, и за упокой»⁹⁴⁶.

Главное здание храмового комплекса строилось в течение 1996–2002 гг. Основная часть этого периода характеризовалась катастрофическим финансовым положением предприятия и снижением жизненного уровня его работников. Тем не менее, организацию и финансирование работ АвтоВАЗ полностью взял на себя. В строительстве не принимали участия даже городские власти. Согласно официальным документам, сооружение храмового комплекса обошлось АвтоВАЗу в 142 млн. руб. при смете в 240 млн. Однако в действительности – значительно дороже, поскольку большая часть работ, начиная с проектирования, подвода коммуникаций и проч., была выполнена заводом безвозмездно – на заводском оборудовании и материалах, заводским персоналом. Например, в металлургическом производстве по проекту помощника вице-президента АО «АВТОВАЗ» по техническому развитию М.В. Демидовцева была изготовлена уникальная чугунная ограда⁹⁴⁷. Благодаря строительству храма администрация АвтоВАЗа во главе с В.В. Каданниковым заручилось безусловной поддержкой руководства РПЦ, обласканного Б.Н. Ельциным и игравшего в 1990-е гг. все более важную роль в жизни государства.

Повезло и многим известным деятелям науки и культуры. Широким жестом завод иногда дарил (чаще – продавал по льготной цене) приезжавшим на гастроли в Тольятти артистам свои автомашины. В 1990-е гг. он выступил спонсором ансамбля «Виртуозы Москвы» под руководством Владимира Спивакова. В 1992 г. АвтоВАЗ и «ЛогоВАЗ» Березовского учредили ежегодную независимую премию «Триумф», размеры которой оказались весьма внушительны – не чета государственным премиям тех лет. Например, приняв участие 7 января 1994 г. в очередной церемонии вручения «Триумфа», Каданников передал лауреатам по 20 тыс. долларов⁹⁴⁸. Неудивительно, что когда в том же 1994 г. Министерство культуры РФ учредило Фонд социальной поддержки культуры, сопредседателя-

ми его правления были избраны всенародный кумир народный артист СССР Кирилл Лавров и известный меценат, президент процветающего АвтоВАЗа Владимир Каданников⁹⁴⁹. Выход на всероссийскую сцену с лозунгом «Что хорошо для ВАЗа – хорошо для России!», конечно, не только стоил заводскому бюджету немалых денег, но и кружил голову руководству.

Между тем в начале 1990-х гг. завод нередко становился инициатором либо соучредителем проектов, часть из которых не имела никакого отношения к основному профилю его деятельности. Так, 1 сентября 1991 г. с участием капитала ПО «АвтоВАЗ» и АО «Гаминдустриале» (Италия) было создано СП «Лада-Гаминдустриале», в основе бизнеса которого оказался построенный АвтоВАЗом, а теперь переданный в распоряжение СП лучший в Тольятти гостиничный комплекс «Жигули», заводской загородный пансионат, административное здание и ряд цехов производственного назначения⁹⁵⁰. В октябре 1992 г. руководство АвтоВАЗа решило, что предприятию необходимо стать соучредителем... конно-спортивного комплекса (ипподром, манеж, конюшни, гостиница, ресторан). «Коней нам только не хватает» – язвительно озаглавил в связи с этим свою статью в «Волжском автостроителе» журналист А. Михайлов, прозрачно намекая, что большинству тольяттинцев «не до жиру»⁹⁵¹. В 1994 г., несмотря на значительные финансовые трудности и постоянные задержки зарплаты работникам, АвтоВАЗ выступил учредителем строящегося в Тольятти мини-завода по выпуску йогурта «Данон»⁹⁵². Все это лишний раз подтверждало сохраняющиеся с советских времен вазовские амбиции «государства в государстве».

Представления вазовского руководства постепенно все больше отдалялись от потребностей рядовых россиян, боровшихся за элементарное выживание. На встрече с активом СТК в марте 1991 г. В.В. Каданников оказался в сложном положении, когда у него потребовали прямого ответа, почему технический директор ПО «АвтоВАЗ» М.Н. Фаршатов одновременно является директором СП «Автопласт». Признав, что такое совмещение незаконно, гендиректор вынужден был оправдываться, что это совместное с итальянцами предприятие по производству пресс-форм только проектируется, что Фаршатов контролирует этот участок по поручению руководства завода и зарплату в СП не получает⁹⁵³. Буквально накануне, на состоявшейся 1 февраля 1991 г. встрече с заводскими ветеранами, В.В. Каданникова «пытали» о недавно организованном при участии АвтоВАЗа другом СП – «Лада-Мононор»⁹⁵⁴, которое, как считали рабочие, пока ничего не производя, не только платит более высокие оклады своим работникам, но и выделило весьма значительную по тем временам сумму в 100.000 руб. на благотворительные цели. Не заводские ли это деньги? Формальные доводы

Каданникова, что СП имеет свой расчетный счет, вправе зарабатывать и распоряжаться собственными средствами без ведома заводского руководства, не переубедили задавшего этот вопрос опытного инженера АвтоВАЗа. Он полагал, что, создавая коммерческие структуры, а тем более передавая им на баланс заводское имущество, руководство завода обязано жестко контролировать их бюджет и деятельность, не допуская использования ресурсов с целью личного обогащения⁹⁵⁵.

По состоянию на конец 1993 г. с участием капитала АО «АвтоВАЗ» было образовано 82 коммерческих предприятия, получивших юридическую самостоятельность. Совокупные затраты на формирование уставных капиталов этих фирм составили в период с 1989 по 1993 гг. астрономическую сумму в 5,3 млрд. рублей⁹⁵⁶. И это при том, что при создании уставной капитал был многократно занижен. Среди них были построенные в советские годы и традиционно находившиеся в кооперации с АвтоВАЗом Серпуховской автозавод (уставной капитал около 41 млн. руб.), Скопинский (около 109 млн. руб.) и Димитровградский (более 807 млн. руб.) автоагрегатный заводы. В отдельные коммерческие структуры были преобразованы и «столпы» заводской «социалки» – строительная компания «АвтоВАЗстрой» (уставной капитал более 421 млн. руб.), транспортная АО «АвтоВАЗтранс» (около 163 млн. руб.), доставлявшая работников на работу и с работы; а также АО «АвтоВАЗторг» (около 20 млн. руб.) и АО «Комбинат общественного питания» (более 83 млн. руб.) и др. Неожиданным лидером по уставному капиталу по состоянию на 1995 г. оказалась никому не известная фирма с итальянским именем «Алламано С.Р.Л.» явно постсоветского происхождения, с переданным ей из заводского бюджета фантастическим по сравнению с указанными выше уставными фондами капиталом в 5 млн. 700 тыс. долларов и 1 млрд. 333 млн. 750,6 тыс. руб.⁹⁵⁷ Жизнь показала, что непрозрачность бизнеса сильно навредила имиджу ВАЗа, а политика отпуска бывших структур ПО «АвтоВАЗ» «на вольные хлеба» была ошибочной. С конца 1990-х гг. АО «АВТОВАЗ» пришлось потратить немало усилий для того, чтобы восстанавливать и свою репутацию, и утраченное реальное влияние на собственных дочерних предприятиях.

Удачные коммерческие начинания в Тольятти трудно было скрыть, тем более что они, как правило, «материализовывались» в строительстве шикарных загородных вилл неподалеку. В 1991 г. под прицелом внимания тольяттинцев оказалось малое предприятие с запоминающимся названием «Атака». Учитывая, что парк автомобилей в Тольятти все время увеличивался, а число бензоколонок осталось прежним и на заправочных станциях скапливались очереди, коммерческая дирекция ВАЗа, его дочернее предприятие «АвтоВАЗтранс» и Автозаводский

райсовет Тольятти учредили свою фирму. «Атаковав» кошельки прежде всего автолюбителей – работников ВАЗа, «Атака» без должного контроля заправляла бензин, качество которого зачастую оставляло желать лучшего, по коммерческой цене прямо с бензовозов⁹⁵⁸.

Один из вазовцев, хорошо знавших о происходящем на предприятии и вокруг него, Юрий Целиков точно подметил, что завод, как и государство в целом, в 1990-е гг. оказался поражен общей болезнью. «Денег не хватает, хотя все работают. Поэтому, понятно, личные интересы становятся главным. Люди начинают просто дуреть от наркотика, который называется деньгами»⁹⁵⁹. Целиков не скрывал, что у людей, руководящих заводом, есть личный материальный интерес в его непрерывном функционировании. Этот «интерес», при всей его противоречивости, оказался «спасательным кругом», уберегшим АвтоВАЗ от остановки в самые драматические периоды 1990-х гг. «Не зря у нас тут на ВАЗе один из самых ходовых тостов, когда происходит какое-то событие со спиртным, – «за заводскую трубу». Прижаться к этой теплой заводской трубе мечтают... все...»⁹⁶⁰, – откровенно рассказывал Целиков в интервью.

Наблюдавшаяся с начала 1990-х гг. дифференциация как официальных зарплат, так и реальных доходов рядовых работников, с одной стороны, и руководства АвтоВАЗа, с другой, стала серьезным испытанием для «вазовского братства». По этой причине общественность настаивала на том, чтобы ограничить для заводских руководителей соблазн использовать свое служебное положение для одновременного занятия личным бизнесом – явление, приобретающее с конца 1980-х гг. в Тольятти заметные размеры. Не случайно 28 января 1992 г., когда на совещании председателей СТК производств и управлений АвтоВАЗа обсуждались проекты предложений с мест для включения в проект нового коллективного договора на 1992 г., одним из главных пунктов предлагалось запретить представителям администрации занимать вторые оплачиваемые должности в органах управления предприятий и организаций, которые учреждены автозаводом или имеют с ним финансовые, экономические и производственные взаимоотношения⁹⁶¹. Выдвинувшие это предложение работники прямо говорили, что их целью является предотвращение наметившегося отчуждения администрации автогиганта от трудового коллектива, а также от его достояния в виде заводской собственности и средств. Однако, поскольку в России в условиях «первоначального накопления капитала» соединение административного ресурса и бизнеса давало фантастические прибыли, не сопоставимые с официальной зарплатой, все попытки ограничить это явление не принесли ощутимых результатов. Способы обойти запрет находились и в дальнейшем, когда подобные ограничения вводи-

лись в 1990-е гг. для менеджеров АО «АвтоВАЗ». Связанные с коммерческими структурами руководители разного ранга могли официально даже не получать в них зарплату, к тому же вовсе не обязательно было оформляться самому – у всех были родственники и близкие друзья.

Наличие в это период сразу нескольких «плоскостей», по которым на материальном, а также социально-психологическом уровне шло разделение на «мы» и «они», существенно накаляло обстановку на предприятии и в городе в целом.

4. «Перестройка» и нарастание социальных проблем на производстве

Состояние производственных отношений на АвтоВАЗе накануне и в период «перестройки» трудно назвать идеальным. Общий кризис в стране сказывался и здесь. Бесспорным плюсом являлся стабильный трудовой коллектив, имевший высокий уровень профессиональной подготовки. Правда, количество обслуживающего персонала уже к началу 1980-х гг. здесь заметно превышало первоначальные нормативы ФИАТа. Впрочем, до поры до времени, пока зарплату устанавливало и платило из своего бюджета государство, наличие избыточной рабочей силы не казалось большой проблемой.

Оставалась не менее важная проблема, о которой долгое время не принято было говорить: состояние трудовой и исполнительской дисциплины оказывало заметное влияние на конечные результаты работы завода, в особенности – на все более отстававшие от западных стандартов производительность труда и качество продукции. Впрочем, специфика нарушений здесь мало отличалась от ситуации на других предприятиях СССР, где регулярно фиксировались случаи пьянства, прогулов, мелкого воровства и проч. Считалось, что главные причины «срывов» лежат в психологии работников, в их недостаточной сознательности и организованности, что невозможно исправить в одночасье.

Вместо доказавшего свою эффективность во всем мире сочетания материальных способов мотивации производительного труда и укрепления дисциплины с решительным избавлением от злостных нарушителей, на ВАЗе, как и в целом в СССР, в качестве основных средств воздействия по-прежнему использовались «более гуманные» методы воспитания и убеждения. Задачи «борьбы с отдельными негативными явлениями, позорящими славный трудовой коллектив», возлагались на администрацию и заводскую общественность, в первую очередь, партийную и профсоюзную организации, которые считались одними из лучших

в стране. Кроме мер морального воздействия к нарушителям применялись также дисциплинарные взыскания и незначительные штрафные санкции. Однако эффект от них был минимальным. В частности, регулярная «проработка» нарушителей общественностью, с годами приобретающая все более формальный характер, не давала заметных результатов. Строгие же административные меры воздействия применялись лишь в исключительных случаях. В 1980-е гг. случаи увольнения с завода даже злостных пьяниц и прогульщиков были сравнительно редкими. Нарушителей, у которых были семьи и дети, непросто было в качестве наказания лишить очереди на заводское жилье, а выселить из квартиры даже после увольнения с завода – вообще невозможно. Наиболее серьезные меры, которые могли основательно потрепать нервы и испортить карьеру, грозили нарушителям по партийной и комсомольской линии. Впрочем, проштрафившиеся работники прекрасно знали, как нужно вести себя на заседаниях товарищеского суда или партбюро – не спорить, раскаиваться в содеянном и заверять, что подобное впредь не повторится.

Руководство предприятия с удовольствием избавилось бы от нерадивых работников, но, во-первых, кем их заменить? На наиболее тяжелые, малоквалифицированные и низкооплачиваемые виды работ никто не хотел идти. Дефицит рабочей силы привел к тому, что в 1980 г. на ВАЗ по контракту прибыла многочисленная группа вьетнамцев. Во-вторых, «либеральная» политика в отношении нарушителей дисциплины во многом основывалась на советских идеологических установках. Среди них – социальная направленность деятельности государства, ведущая роль рабочего класса в обществе, особо почетное и бережное отношение к человеку труда, невозможность выгнать его на улицу и сделать безработным и др. Реализация на практике указанных положений приводила к тому, что нарушители нередко чувствовали собственную безнаказанность.

Как и в 1970-е гг., для автогиганта, производившего остродефицитную продукцию – автомобили и запчасти к «Жигулям», большой проблемой оставались «несуны». Работников с запчастями в карманах задерживали от случая к случаю и более-менее регулярно в периоды «кампаний» по ужесточению режима на проходных. Заводское УВВО – управление вневедомственной охраны, контролировавшее проходные и ограждения по периметру огромной заводской территории, со своей задачей предупреждения хищений справлялось неважно. Потери от краж, хищений соцсобственности достигали значительных сумм, которые ежегодно списывались на непроизводственные издержки.

Между тем цивилизованной формы торговли пользовавшимися спросом запчастями специально для работников ВАЗа, что могло бы частично снизить ос-

троту проблемы, вплоть до конца 1980-х гг. не существовало. Поскольку в автомагазинах они зачастую тоже отсутствовали или стоили дорого, соблазн починить, наконец, свою колымагу или помочь в этом приятелю за счет вынесенной с завода детали оказывался велик. Часть «несунов», безусловно, рассчитывала на последующую перепродажу деталей на «черном рынке». Появился и такой тип работников, о котором на заводе говорили: «что-нибудь не сворует – считает день прожитым напрасно». С такими людьми увещеваниями и порицаниями бороться было бесполезно: нужно было либо увольнять, либо, если работник ценный или заменить некем, – «закрывать глаза» на мелкие нарушения, что подчас и делалось. Вне зависимости от причин краж, дурной пример всегда оказывался заразителен. Безнаказанность в сочетании с имевшим место в рабочей среде «панибратством» подтачивали трудовую дисциплину и мораль, способствовали распространению неписаных норм во взаимоотношениях между работниками, вели к снижению требовательности к результатам работы.

Не секрет, что руководство АвтоВАЗа, как и других советских предприятий, не желая огласки негативной информации, стремилось не «выносить сор из избы», не афишировать размеры пьянства, хулиганства и мелкого воровства на заводе. Неудивительно, что и случаи передачи дел заводской администрацией в прокуратуру или милицию для привлечения нерадивых рабочих к административной, а тем более – уголовной ответственности были сравнительно редкими.

Другой причиной «снисходительного» отношения к нарушителям было состояние общественной морали. В этом смысле показательно, что и сами руководители предприятия в своих опубликованных воспоминаниях охотно рассказывали, как они в интересах производства «решали вопросы» в московских кабинетах с помощью «подарков» чиновникам и другим «нужным» людям, например, в виде дефицитных заводских запчастей. Созданный для этого «подарочный фонд», а с конца 1980-х гг. – заметный рост собственного материального благосостояния, начальники могли скрыть от контролирующих инстанций, но только не от глаз собственных рабочих.

Пришедшим к власти в 1985 г. М.С. Горбачевым в рамках провозглашенной «перестройки» в стране была предложена программа демократизации отношений на производстве. Речь шла о существенном изменении баланса сил и ответственности в рамках жесткой централизованной системы управления, сконструированной еще на рубеже 1920-1930-х гг. и слегка «подновленной» после смерти И.В. Сталина. В конце 1980-х гг. ставка была сделана на сознательность работника, на силу и разум трудового коллектива, на децентрализацию управления производством с переносом его центра тяжести на низовые звенья, а также

на отказ от механизмов принуждения. Коллективы структурных подразделений АвтоВАЗа получили значительно большую независимость от общезаводских структур. Другой вопрос – как воспользоваться этой самостоятельностью, не нанеся вред сложному производственному механизму в целом. В процессе реализации кампании по демократизации производственной жизни на АвтоВАЗе можно было наблюдать немало противоречивых явлений. Не обошлось и без явных перегибов. Так, под флагом ликвидации «рудиментов» мелочного контроля администрации за работником, решили отменить прежнюю якобы унижающую его систему персональных карточек, фиксирующих нахождение работника на рабочем месте. В результате, в условиях и без того проблемной дисциплины труда, контроль еще больше ослаб, а надежда на высокую сознательность в большинстве случаев себя не оправдала.

Заводской коллектив во главе с наделенным широкими полномочиями новым органом – созданным в 1984 г. советом трудового коллектива⁹⁶² (СТК) получил невиданные ранее права по участию в решении ключевых вопросов жизнедеятельности предприятия. Вместо традиционного властного «треугольника» (администрация, партия, профсоюз), функции и власть внутри которого были давно поделены и бюрократизированы, на АвтоВАЗе появился «четырёхугольник». СТК были созданы и в структурных подразделениях. Их появление означало начало передела «сфер влияния» на предприятии, что нравилось далеко не всем. Ходили шутки о «кухаркиных детях», пришедших порулить автогигантом.

В целом мнения об этом органе остались крайне противоречивыми: у него нашлось много сторонников, но много и противников, которые считали его «лишней» структурой. На практике создание СТК привело к политизации заводской жизни. Вмешательство СТК на уровне подразделений в вопросы, ранее являвшиеся исключительной прерогативой администрации, не только вело к нарастанию трений между ними, но и послужило поводом для обвинения органов рабочего управления в некомпетентности. Тем не менее на определенном этапе СТК сыграли положительную роль, явно «расшевелив» ситуацию на заводе, выдвинув новых лидеров и дав возможность работникам четко сформулировать свою позицию перед администрацией.

В 1988 г. впервые в отечественной истории на заводе были проведены прямые альтернативные выборы генерального директора предприятия всеми членами коллектива. Выбирая из трех достойных кандидатур, работники АвтоВАЗа проголосовали за В.В. Каданникова, оказавшегося в непростом положении одновременно и руководителя заводской администрации, и выдвиженца трудового коллектива, обязанного отстаивать его интересы. 17 ноября 1989 г. Каданнико-

вым был подписан приказ № 516 «Об обязанности директоров производств и начальников управлений по обеспечению деятельности советов трудовых коллективов». В соответствии с ним, председателям и секретарям СТК обеспечивался наиболее благоприятный режим работы, не освобожденным работникам для общественной деятельности предоставлялся один свободный оплачиваемый день в неделю, выделялись помещения с телефоном и мебелью. Каданников приказал заводской администрации не только беспрепятственно предоставлять членам СТК всю необходимую им информацию по вопросам производственного, экономического и социального развития завода, но и обязал их на основании принятых СТК решений «издавать необходимые распоряжения и приказы, разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию соответствующих решений (СТК)». За непослушание грозили серьезные меры. «Руководители подразделений, игнорирующие решения СТК и не оказывающие им содействия в работе, несут дисциплинарную и материальную ответственность»⁹⁶³, – говорилось в приказе Каданникова. По сути дела, без одобрения трудового коллектива теперь не мог быть решен ни один серьезный вопрос жизнедеятельности предприятия. Это рассматривалось руководством ЦК КПСС под углом зрения реализации лозунга самоуправления трудящихся и тем самым – как реальный шаг, приближающий советское общество к коммунизму.

С 1989 г. по октябрь 1993 г., когда после акционирования завода этот орган был распущен, бессменным руководителем СТК «АвтоВАЗ» являлся бывший рабочий И.А. Барышников, имевший в то время большой авторитет среди работников и пытавшийся активно отстаивать их интересы⁹⁶⁴. Вопреки ожиданиям, в силу целого ряда объективных и субъективных причин, результаты политики демократизации отношений на производстве не только не принесли позитивных результатов, но и еще больше усугубили положение с дисциплиной труда на ВАЗе. Инициаторы реформ явно переоценили уровень сознательности работников и их готовности к самодисциплине.

Кроме того, попытка создания новых производственных отношений пришлась на крайне неблагоприятное время. В условиях острого политического кризиса в СССР, борьбы за власть между союзными и республиканскими структурами, начавшегося распада хозяйственных связей, с прилавков исчезли элементарные продукты и промтовары, а инфляция обесценила зарплаты и сбережения, что существенно накаляло обстановку. Люди оказались на грани выживания. Не менее серьезные последствия вызвала быстрая криминализация общества, особенно – рост преступности и наркомании среди молодежи на фоне коррозии прежних моральных ценностей, а также появления «легких» кооперативных де-

нег. Как нередко бывает в эпоху потрясений, вместе с водой выплеснули и «ребенка»: никогда еще в новейшей истории России общественная значимость и престижность производительного труда, как и профессия квалифицированного рабочего, мастера или инженера, не оказались столь принижены, как в начале 1990-х гг. Пережить столь резкую моральную и материальную перемену к худшему оказалось непросто.

В последние годы горбачевской «перестройки» в производственном объединении «АвтоВАЗ» наблюдалось катастрофическое падение трудовой дисциплины и резкий рост воровства. За один лишь 1990 г. – последний год перед распадом СССР – число нарушителей увеличилось здесь сразу на четверть по сравнению с далеко не благополучным 1989 г., а потери рабочего времени только от прогулов возросли за год на 22%. Новым тревожным явлением стала наркомания среди молодых рабочих. Впервые заводская статистика стала фиксировать случаи появления на рабочем месте в состоянии не только алкогольного, но и наркотического опьянения. За пьянство в 1990 г. было отстранено от работы на 48% больше рабочих, чем в 1989 г. На проходных и в цехах в 1990 г. задержали на 54% больше «несунов», чем годом раньше. При этом они пытались похитить запчастей, инструментов и проч. на сумму в 3,5 раза большую, чем в 1989 г.⁹⁶⁵ Все это наглядно свидетельствовало о том, что совпадение по времени курса на демократизацию отношений на производстве с резким ухудшением уровня жизни населения привели к негативному результату.

По заводским документам прослеживается, что в условиях нарастания негативных тенденций с трудовой дисциплиной, в 1990 г. СТК ПО «АвтоВАЗ» выступил инициатором ужесточения мер по отношению к нарушителям. В частности, он предложил администрации увольнять работника не только за распитие, но и за систематическое распространение спиртных напитков на территории завода (ранее за это не увольняли); активнее лишать нарушителей значимых социальных льгот и др. Позднее СТК выступил с предложением увольнять уже за каждый случай распития спиртных напитков на рабочем месте, а также и за воровство⁹⁶⁶.

5. Трудовая дисциплина в 1990-1996 гг.

К концу 1990 – началу 1991 гг. относится фактический отказ от провозглашенного в период «перестройки» курса на демократизацию отношений на производстве. Маятник вновь качнулся от «либерализма» в сторону ужесточения административных санкций и наделения заводского руководства соответствующими полномочиями по наведению строгого порядка. Инициатива исходила от Сове-

та Министров СССР, издавшего 11 октября 1990 г. постановление № 1016 о неотложных мерах по укреплению законности и правопорядка в СССР, который захлестывала волна преступности. Его своеобразным «эхом» стал изданный 19 апреля 1991 г. приказ по ПО «АвтоВАЗ» № 202 «Об усилении работы по укреплению трудовой дисциплины». Он призывал повести решительную борьбу со вседозволенностью, разгильдяйством и нарушениями правил внутреннего распорядка. В качестве первого шага, с целью усиления контроля, восстанавливалась прежняя система регистрации явок рабочих в подразделениях и их нахождения на рабочем месте путем сдачи и выдачи персональных пропусков. В приказе ставились задачи: проанализировать с участием социологов, психологов, юристов причины заметного роста нарушений; внести изменения в порядок предоставления заводских льгот и компенсаций работникам с учетом не только их трудового стажа, но и дисциплинированности. Кроме того, в отличие от прежнего порядка рассмотрения нарушений, теперь за каждый факт задержания за хищение или за появление на заводе в нетрезвом виде, также как и при повторном прогуле, предлагалось ставить вопрос об увольнении работника. Придавая большое значение такому моральному методу, как огласка фактов и имен нарушителей, приказ предлагал еженедельно сообщать об этом по заводскому радио и в газете «Волжский автостроитель».

В виде приложения к данному приказу были утверждены *«Правила наложения материальных взысканий и дополнительных мер воздействия к нарушителям трудовой дисциплины»*, вводящие и подробно расписывающие по градациям новую заводскую систему наказаний за конкретные виды нарушений. Прощтрафившийся работник мог быть подвергнут административному, общественному либо дисциплинарному взысканию, а мог быть наказан и материально. К дисциплинарным мерам были отнесены (по нарастанию): замечание, выговор, строгий выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу на срок до 3-х месяцев, уменьшение очередного отпуска на число дней прогула, увольнение. «Правила» предусматривали расширение мер материального воздействия к нарушителям, включая лишение надбавки за профессиональное мастерство и к должностному окладу, доплаты за выполнение нормированного производственного задания, премий и 13-й зарплаты.

В соответствии с «Правилами», обширные полномочия приобретал начальник цеха, зачастую единолично решавший вопрос о виде и размере наказаний. Достаточно сказать, что формально за одно и то же нарушение, например, за прогул или появление на работе в состоянии опьянения (наиболее частые виды нарушений) «Правилами» была предусмотрена градация наказаний, в зависимо-

сти от ситуации – от самого мягкого (замечание) до наиболее строгого (увольнение). Причем из всех дисциплинарных мер только увольнение требовало согласования с профкомом, остальные могли быть наложены распоряжением начальника цеха.

То же самое можно сказать и в отношении материальных мер воздействия (здесь согласование с профкомом требовалось только при лишении 13-й зарплаты), дававших возможность представителю администрации по большинству видов нарушений, например – прогул, выбрать наказание от самого мягкого (лишение надбавки за профмастерство) до наиболее строгих (невыплата надбавки к должностному окладу и 13-й зарплаты). От того же начальника цеха, кроме того, зависело, передавать ли материал по конкретному нарушению на рассмотрение комиссии по борьбе с пьянством (таковые были образованы на производстве, в цехах), на рассмотрение товарищеского суда, на административную комиссию при местном райисполкоме, в органы милиции, прокуратуру или в народный суд.

Что касается «несунов», то все случаи хищений по месту работы, за исключением привлеченных к уголовной или административной ответственности, направлялись администрацией цеха в товарищеский суд. Он, в свою очередь, применял к расхитителям меры общественного воздействия, ограниченные, правда, штрафом до 50 руб. или общественным выговором.

Любопытно, что вазовские «Правила» предусматривали принятие мер не только к нарушителям правил внутреннего трудового распорядка, но и общественного порядка и семейно-бытовых отношений вне территории завода и во внерабочее время. Под нарушениями общественного порядка подразумевались *«противоправные действия, направленные против нормальной деятельности учреждений, предприятий и организаций или спокойствия и отдыха граждан и выражающее явное неуважение к обществу (хулиганство, появление в пьяном виде или распитие спиртных напитков в общественных местах и т.д.)»* В «семейно-бытовые нарушения» было включено недостойное поведение в быту и в семье (неадекватное воспитание детей, недостойное отношение к родителям, к женщине и др.)⁹⁶⁷ Все эти нарушения, если не влекли уголовную либо административную ответственность, должны были в обязательном порядке рассматриваться заводской общественностью с принятием соответствующих мер воздействия к нарушителям.

Кроме того, впервые в вазовской истории «Правила» узаконили практику наложения администрацией по любому из указанных выше видов нарушений (внутри либо вне завода) восьми так называемых «дополнительных мер» воздействия

к нарушителям. Среди них преобладали весомые по своему наполнению заводские социальные и материальные льготы, которых по согласованию с профкомом мог быть лишен нарушитель. В их числе – перенос очередного отпуска на зимний период и очередности на получение заводского жилья, лишение дополнительного денежного пособия к отпуску, лишение возможности получать денежные ссуды и путевки в дома отдыха, лишение дополнительного 3-дневного отпуска, лишение права на приобретение заводского автомобиля по льготной цене и получения места во вновь организуемых заводом гаражных кооперативах, наконец, лишение заводского пенсионного пособия⁹⁶⁸.

Однако и эти меры не дали быстрой отдачи. Более того, в постановлении профкома АвтоВАЗа по итогам работы предприятия за 1991 г. прямо говорилось о «резком ухудшении положения с трудовой дисциплиной»⁹⁶⁹. Согласно данным профкома, в 1991 г. число лиц, совершивших прогулы, увеличилось на заводе на 35%, а потери рабочего времени по этой причине выросли на 24%. Неудивительно, что в 1991 г. производительность труда на АвтоВАЗе составила только 89,9% к уровню 1990 года⁹⁷⁰.

В начале 1990-х гг. резко ухудшилась дисциплина не только на производстве, но и в вазовских общежитиях, расположенных в Автозаводском районе. Дело дошло до того, что в январе 1993 г. специально созданная комиссия СТК совместно с органами милиции начала тотальную проверку паспортного режима в комплексных общежитиях предприятия. Поводом для этого стал рост случаев пьянства, драк и поножовщины в общежитиях. В ходе проверки выяснилось множество нарушений режима, а также наличие большого числа живущих там лиц, не имеющих к АвтоВАЗу никакого отношения. В условиях острой жилищной проблемы на заводе такое положение было нетерпимым, способствующим росту социального напряжения, и администрация провела кампанию по наведению порядка⁹⁷¹.

Постепенно, к середине 1990-х гг., в условиях уже приватизированного предприятия, маятник качнулся в сторону ужесточения дисциплины и «закручивания гаек» в отношении работников. В силу целого ряда обстоятельств, включая отсутствие в Тольятти иной работы и ослабления влияния заводского профсоюза в жизни ВАЗа, в руках заводских руководителей сосредоточилась небывалая власть над рабочими.

К началу 1991 г. стало ясно, что «перестроечная» демократизация производственных отношений не во всем пошла на пользу. В частности, опыт по передаче учета рабочего времени от администрации к трудовым коллективам привел к росту панибратства, сокрытию дисциплинарных нарушений. Выборочные про-

верки подтвердили массовость опозданий и случаев, когда за полчаса до окончания смены работники уже стояли у проходной. Выявилось и физическое отсутствие работников, числившихся на рабочем месте. Когда в начале августа 1993 г. была проведена проверка наличия персонала в прессовом производстве ВАЗа, то в основных цехах при явочном составе 856 работающих в момент проверки оказалось всего 447 человек⁹⁷². Конечно, отвлекала и расхолаживала и бойкая торговля внутри заводской территории. Руководство АвтоВАЗа видело главные причины падения трудовой дисциплины в ухудшении общего экономического положения в стране, в росте инфляции и падении покупательной способности рубля. Действительно, люди честно и добросовестно работают, но когда получают зарплату, осознают, что на эти деньги не могут полноценно содержать семью, в соответствии с уже сложившимися стандартами жизни. В результате нивелировались материальные стимулы к производительному и качественному труду, к повышению своей квалификации.

Новой тревожной тенденцией, наблюдавшейся на заводе в 1991-1992 гг., стал массовый бой и разукомплектование рабочими товарных и некомплектных автомашин, временно складированных на заводской территории. В ряде случаев такие действия были ненамеренными, в других – связанными с воровством, в третьих – с хулиганством, в четвертых – с порчей заводского имущества, которое невозможно вынести, в знак протеста. Причем делалось это зачастую при молчаливом попустительстве присутствующих. В одном из выступлений перед вазовцами летом 1992 г. В.В. Каданников, в красках описывая складывающуюся ситуацию, взывал к их рабочей совести: «Продолжает процветать воровство. Только галогеновых лампочек изымают до 400 штук в день на проходных... По нашей оценке, удастся задержать примерно 30% от того, что воруют на самом деле. Каждый день. Как только автомобили сходят с конвейера и идут не в потоке, а попадают на южную дорогу завода, так происходит грабеж более серьезный. Например, ежедневно воруют ремни газораспределителей. До 200 ремней снимают с автомобилей... Мною даны соответствующие очередные указания нашей охране. Попробуем еще усилить работу в этом направлении. Но, конечно, никакая охрана с таким махровым бандитизмом справиться не способна. Особенно когда всему коллективу работников завода все совершенно «до лампочки»... У него рядом под боком воруют, и все, видно, думают, что это не у него воруют, а у какого-то дяди, что это чьи-то, Каданникова, например, автомобили. Можно далеко заехать при таком полнейшем равнодушии всего коллектива. Охрана, милиция, которую мы усиливаем бесконечно, сейчас вот еще пять следователей принимаем на работу, – все это нам очень дорого стоит»⁹⁷³. Дирек-

тор ВАЗа по экономике Б.А. Крупенков тоже неустанно бил в набат: «Обвальное воровство, такого никогда не было. Просто дерзко снимают с автомобилей комплектующие изделия, из-за чего мы имеем колоссальные потери на восстановлении», – опубликовал в августе 1992 г. его негодующие слова «Волжский автостроитель»⁹⁷⁴. Администрация действительно имела все основания предъявить работникам претензии в отношении соблюдения производственной дисциплины и правил внутреннего распорядка.

Статистика подтверждала то, что было заметно невооруженным глазом: в начале 1990-х гг. ситуация с производственной дисциплиной на АвтоВАЗе ухудшилась по сравнению с далеко не самым благополучным периодом «перестройки». Как видно из заводских данных, пик нарушений трудовой дисциплины пришелся на наиболее сложный период кардинальной ломки социально-экономических отношений в стране в 1991-1993 гг. После же акционирования предприятия в 1993 г., в рамках политики сокращения избыточной рабочей силы, АвтоВАЗу удалось избавиться от наиболее нерадивых работников. Существенным дисциплинирующим фактором стало ужесточение санкций к нарушителям и реальная угроза безработицы в середине 1990-х гг. Тем не менее, несмотря на определенную положительную динамику, коренных перемен не произошло: ситуация с трудовой дисциплиной на АвтоВАЗе позволяют сделать вывод, что эта проблема оставалась крайне болезненной для предприятия в течение всех 1990-х гг. Достаточно сказать, что, как следует из годового отчета, в 1995 г. на АвтоВАЗе было задержано 8002 расхитителя заводской собственности – почти в 6 раз больше, чем в 1985 г.⁹⁷⁵ (!)

Таблица 15

Данные о состоянии трудовой дисциплины на АвтоВАЗе и увольнениях за ее нарушение в 1990-1996 гг.⁹⁷⁶

Вид нарушений	Сведения о нарушителях	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Прогулы	Кол-во лиц	4172	5710	6698	5561	3943	3087	2150
	Коэфф. на 100 работ-х	4,47	6,03	7,43	6,73	4,98	3,57	2,58
	Кол-во случаев	5871	7844	9229	6140	5095	3872	2654
	Кол-во уволенных	653	850	1531	1589	1044	693	296

Вид нарушений	Сведения о нарушителях	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического опьянения	Кол-во лиц	830	1150	1429	1929	1701	1150	860
	Коэфф. на 100 работ-х	0,89	1,21	1,60	2,23	2,15	1,33	1,00
	Кол-во случаев	830	1150	1429	1929	1701	1150	860
	Кол-во уволенных	28	87	199	542	407	250	105
Хищения по месту работы	Кол-во лиц	1102	1200	1602	985	600	622	733
	Коэфф. на 100 работ-х	1,18	1,27	1,78	1,19	0,76	0,72	0,85
	Кол-во случаев	1107	1220	1679	1020	617	632	738
	Кол-во уволенных	20	43	175	116	52	49	97

Как следует из приведенной выше таблицы, по числу прогулов лидировал 1992 г., превысивший явно неблагополучный в этом отношении 1990 г. почти вдвое (!). Что касается статистики уволенных за прогулы работников, то временем наиболее сурового наказания стали 1993-1994 гг. Показательно, что если в 1990 г. увольнялся каждый 6-7-й прогульщик, то в 1993 г. уже каждый третий – четвертый. В целом же, по мере ухудшения ситуации с трудовой дисциплиной заметна и тенденция к ужесточению наказаний. В апреле 1992 г. СТК ВАЗа специально собрался, чтобы обсудить вопрос о состоянии трудовой дисциплины на предприятии. Выступивший начальник управления кадров А.Д. Фомичев сообщил, что в 1-м квартале 1992 г. за нарушения уволено 347 работников, что вдвое больше, чем за аналогичный период 1991 г. Ситуация с трудовой дисциплиной была названа критической⁹⁷⁷.

Судя по документам, в начале 1990-х гг. женщины, составлявшие около половины общей численности коллектива АвтоВАЗа, были более дисциплинированными, чем работники-мужчины. К примеру, в 1993 г. из 6.140 прогулов на долю женщин приходилось только 723 случая⁹⁷⁸. А вот от возраста нарушителей

статистика прогулов практически не зависела: в 1993 г. примерно половина прогульщиков были молодыми людьми до 30 лет, другая половина относилась к более старшей возрастной категории, имевшей солидный трудовой стаж⁹⁷⁹. К 1995 г. средний возраст прогульщика несколько помолодел: 52% не явившихся на работу без уважительных причин составляла молодежь до 25 лет. По стажу работы на АвтоВАЗе – 29% прогулявших смену без уважительных причин проработали на заводе менее года, еще 37% – от года до 5-ти лет, а 34% имели вазовский стаж более 5 лет⁹⁸⁰. Однако в целом к 1994–1995 гг. ситуация с прогулами более-менее стабилизировалась и даже несколько улучшилась по сравнению с 1990 г.

Этого, однако, никак нельзя сказать о пьянстве на рабочем месте, ставшем настоящим бичом производства. Судя по статистике 1990-х гг., «пик» пьянства на заводе пришелся на 1993–1994 гг. (то есть, примерно на год позже, чем «пик» прогулов). К 1996 г. этот показатель хотя и улучшился, но так и не достиг уровня 1990 г., оказавшись наиболее «инертным» из всех видов дисциплинарных нарушений. Показательно, что именно наказания за пьянство подверглись на АвтоВАЗе самому заметному ужесточению по сравнению с относительно «либеральным» советским временем. Так, если в 1990 г. из 830 чел., пойманных на работе в нетрезвом виде, было уволено всего 28 чел. (каждый тридцатый), то в 1993 г. из 1929 пьяниц администрация выставила за ворота 542 чел. (каждого третьего-четвертого нарушителя). Взяв курс на сокращение рабочей силы, администрация действительно стала вести себя намного более жестко с нарушителями, чем в советские времена. В 1993 г. в общей сложности 2.131 прогульщиков и пьяниц вынуждены были навсегда забыть сюда дорогу⁹⁸¹.

По итогам первых трех месяцев 1994 г. охрана АвтоВАЗа предотвратила 56 случаев проноса алкогольных напитков на территорию предприятия, причем было отобрано и тут же вылито на глазах у задержанных 106 бутылок спиртного, а также 38,5 литра технического спирта⁹⁸². Столь жесткие меры изрядно «портили» заводскую статистику, озлобляли работяг, у которых на глазах ценная жидкость буквально «уходила в песок», но давали на удивление низкий эффект. Месяц за месяцем и год за годом все повторялось вновь.

Среди «выпивохов» было немало водителей, лихо разъезжавших в нетрезвом виде по заводской территории, что стало причиной ДТП, порчи только что сошедших с конвейера товарных автомобилей и даже гибели людей. Из допущенных в 1992 г. на заводской территории 60 дорожно-транспортных происшествий, 53 было совершено водителями АвтоВАЗа в нетрезвом состоянии⁹⁸³. Дело дошло до того, что руководство предприятия было вынуждено создавать свое

«ГАИ» – особую службу безопасности движения на территории завода и принимать все более строгие меры транспортной дисциплины. Однако в 1993-1994 гг. они не дали ожидаемого результата. «Вызывает тревогу возросшее число случаев управления транспортом водителями в состоянии алкогольного опьянения»⁹⁸⁴, – говорилось в приказе №18 от 16 января 1995 г., который подытожил непростую ситуацию с производственной дисциплиной на АвтоВАЗе в 1994 г. Оказалось, что в 1993 г. на территории завода было задержано в общей сложности 132 пьяных водителя, а в 1994 г. – 185. По их вине в 1993 и 1994 гг. погибло по 5 человек ежегодно⁹⁸⁵.

Что касается наиболее «болезненной» темы – размаха хищений, то, во-первых, в приводимую выше официальную статистику попадали в основном мелкие «несуны» из числа рабочих, схваченные «за руку» на проходной. Очевидно, что реальное количество краж, как и размеры убытка, наносимого ими заводу, существенно превышали раскрытые случаи. Так, только в 1994 г. на территории завода охраной было обнаружено 1189 тайников, в которых находилось подготовленной к хищению готовой продукции на сумму 1 млрд. 259 млн. 258 тыс. руб.⁹⁸⁶ Во-вторых, данные сводной статистики порою расходятся с публиковавшимися по итогам каждого года отчетами предприятия. Достаточно сказать, что, согласно последнему, в 1991 г. на территории и проходных основной площадки (собственно ВАЗ) было задержано 1.867 чел. при попытке хищения товарно-материальных ценностей на сумму 512 тысяч рублей. 486 из них были оштрафованы народным судом, а более серьезные дела на 874 работника были направлены на расследование в отдел милиции⁹⁸⁷. По итогам 1992 г. на территории завода, проходных и КПП предприятия при попытке хищения материальных ценностей (запчасти, материалы) были задержаны 2 203 работника АвтоВАЗа (в приведенной выше сводной таблице – 1602-х чел.)⁹⁸⁸. По итогам 1993 г. потери АО «АвтоВАЗ» от хищений материально-технических ценностей с территории предприятия составили астрономическую сумму в 3,4 млрд. рублей, что больше в 20 раз (!) по сравнению с 1992 годом⁹⁸⁹.

Согласно приведенной в таблице официальной статистике, самым неблагоприятным в плане хищений был 1992 г. И лишь начиная с 1994 г. наметилось улучшение положения с этим видом нарушений. Так, в 1994 г. случаи выявленных хищений сократились в 2 раза по сравнению с 1991-1993 гг. Что касается наказаний за это вид нарушения, то и здесь явно прослеживается тенденция к их ужесточению. Например, если в 1990 г. из 1102 «несунов» было уволено только 20 (каждый пятьдесят пятый), то в 1992 г. из 1602 чел. завод расстался с 175 (каждым девятым) расхитителем.

Указанная выше сводная статистика не содержит данных о привлечении работников АвтоВАЗа к уголовной ответственности. В 1990-е гг. число подобных случаев увеличилось по сравнению с советским периодом, в том числе и по причине возросшей тяжести преступных действий. Достаточно сказать, что только в 1994 г. 1.266 работников АвтоВАЗа были привлечены к уголовной ответственности, из них за хищения 640 чел. У них изъяли материальных ценностей на круглую сумму в 4 млрд. 670 млн. руб.⁹⁹⁰

Работа на заводе была безусловно привлекательной среди жителей Тольятти и Поволжья по той причине, что давала возможность пережить самый сложный период реформ. Здесь были более стабильные и высокие, чем в целом по стране, зарплаты, а также сохранялись весомые социальные программы для работников.

Вслед за акционированием предприятия в 1993 г. администрация поставила вопрос о сокращении избыточной рабочей силы. Однако трудовой коллектив выступил решительно против массовых сокращений. В итоге, добиваясь оптимизации кадрового состава, руководство предприятия действовало тремя основными способами: материально заинтересовывало выходить на пенсию лиц пенсионного возраста и инвалидов; ограничивало прием новых работников, наконец, избавлялось от злостных нарушителей режима. Как видно из приведенной выше таблицы, за 5 лет с 1991 по 1994 гг. за прогулы, пьянство и хищения с завода было уволено в общей сложности 7.323 чел. Почему же, несмотря на привлекательность предприятия как места работы, на ужесточение административных мер и на реальную угрозу безработицы, ряды нарушителей постоянно пополнялись, в том числе и за счет ранее вполне добросовестных и примерных работников? Что должно было случиться, чтобы они изменили свое поведение?

Однозначного ответа на данный вопрос не существует. Можно вспомнить, например, о том, что и в советские годы ужесточение наказаний на производстве не приводило к ожидаемым кардинальным переменам (лучшее подтверждение этому – новейшие исследования в области реализации предвоенного законодательства⁹⁹¹). Корни проблем с дисциплиной, с которыми столкнулся АвтоВАЗ в 1990-е гг. (а ведь они непосредственно сказывались в производстве, в частности, на качестве выпускаемой продукции), следует искать и в советском прошлом, и в стремительном изменении психологии работника в рыночных условиях, в происходившей в обществе переоценке моральных норм и проч. Все больше сказывалась на обстановке в вазовском коллективе общая дезорганизация жизни в стране, ухудшение материального положения людей, постоянный стресс и неуверенность в завтрашнем дне, утрата рабочим человеком прежнего социального статуса.

Доклад директора по экономике ПО «АвтоВАЗ» Б.А. Крупенкова об итогах работы предприятия за 1-е полугодие 1992 г. – один из немногих документов, в котором предпринята попытка «по горячим следам» дать оценку причин негативных тенденций. Он обратил внимание на наличие двух основных проблем. Первая из них заключалась в отсутствии должного порядка, дисциплины и ответственности на самом производстве, правильно поставленного учета материальных ценностей на АвтоВАЗе, которые создают возможность и питательную базу для разного рода нарушений. Способствует этому и массовая некомплектность, простои, а также другие нарушения в технологии. Второй комплекс причин – ослабление воспитательной работы с коллективом, коррозия прежних социалистических моральных ценностей и призыв к обогащению любой ценой. По мнению Крупенкова, в современных условиях призыв к демократии воспринимается зачастую как вседозволенность, когда «человек чувствует себя просто безнаказанным»⁹⁹².

Воровство – категория не только юридическая, но и моральная, подтачивающая жизненные устои общества. В условиях, когда прежний советский режим канул в Лету, новая власть прямо либо косвенно, благодаря обстановке правового нигилизма, способствовала «прихватыванию» бывшей общенародной собственности в центре и на местах. Одной из причин захлестнувшей страну, в том числе и АвтоВАЗ, мелкой и крупной преступности, воровства, пьянства, анархии, вседозволенности стала общая нравственная коррозия общества, в особенности характерная для эпохи потрясений и смены режимов.

В первой половине 1990-х гг., по инициативе СТК с целью охраны правопорядка и предотвращения хищений, на АвтоВАЗе была предпринята попытка возродить в основных производствах подобие народных дружин или комсомольских оперативных отрядов. В отличие от советского времени, они назывались специальной оперативный отряд дружины (СООД) и должны были патрулировать заводскую территорию. Например, в ноябре 1992 г. такого рода отряд был создан в КВЦ⁹⁹³, а в апреле 1993 г. СООД по охране общественного порядка и собственности появился и в металлургическом производстве⁹⁹⁴. Судя по документам заводского архива, на время дежурства члены отряда приказом гендиректора (он подписывал составленные руководителями производств списки дружинников с указанием места работы, профессии и квалификации) освобождались от основной работы с сохранением содержания. Очевидно, что такое отвлечение квалифицированного персонала от основной работы было не только неэффективным, но и малорезультативным. Преступниками, конечно же, должны были заниматься профессионалы, соответствующим образом обученные и

вооруженные. Кроме того, в условиях проникновения на завод организованной преступности ставить под удар безоружных дружинников было крайне рискованно. В 1990-е гг. были зафиксированы случаи нападения на дружинников, а в декабре 1997 г. в самом центре заводской территории, у пятой вставки конвейера, четырьмя выстрелами был убит дружинник Иван Буркин⁹⁹⁵.

Одновременно, с учетом роста преступности в жилых кварталах Автозаводского района, из рабочих АвтоВАЗа формируется сводный специализированный отряд содействия милиции (командир Владимир Сорокин). За один лишь 1992 г. спецотрядовцами было задержано более 20 тыс. нарушителей общественного порядка, по горячим следам совместно с милицией раскрыто более 40 преступлений, задержано и поставлено на учет 390 пьяниц и 245 наркоманов⁹⁹⁶.

В 1993 г. на АвтоВАЗе прошел процесс акционирования, в результате чего все работники стали собственниками небольшого числа акций предприятия, его «хозяевами». Изменило ли это их психологию, на что рассчитывали идеологи рыночных реформ? Судя по материалам АвтоВАЗа, факт обладания заводскими акциями не сделал из работников, включая и представителей администрации, рачительных хозяев и дисциплинированных тружеников, болеющих в первую очередь о благополучии завода. Особенно неблагоприятно складывалась ситуация с финансовой дисциплиной: в условиях и без того крайне ограниченных средств и политики экономии на всем ради постановки на конвейер «десятки», сплошь и рядом выявлялись случаи неэкономного расходования заводских денег, покупки материалов, комплектующих и оборудования «впрок», заключения сомнительных сделок и проч. Когда о наиболее вопиющих случаях становилось известно Каданникову, который все чаще вынужден был передоверять вопросы текущей деятельности АО «АвтоВАЗ» другим руководителям, он «вскипал». «По-прежнему целый ряд руководителей... и коллективов считают, что все это деньги не наши, что все это деньги, как было это до 90-го года, «дядюшкины», но только предварительно отобранные у нас, потом ушли к «дядюшке», а потому – чем больше мы израсходуем, тем лучше, потому что это все не наше... Эта позиция... остается у нас на заводе и в нашем акционерном обществе»⁹⁹⁷, – эмоционально говорил он, например, на заседании производственного совета АО «АВТОВАЗ» в ноябре 1994 г.

В начале 1995 г. на АВТОВАЗе была проведена комплексная инвентаризация заводского хозяйства. Она показала, что *«в подразделениях не обеспечивается должным образом строгий контроль за рациональным использованием материальных и финансовых ресурсов, имеют место бесхозяйственность и расточительство»*⁹⁹⁸. За сухими строками изданного по итогам ревизии приказа по АО

«АВТОВАЗ» от 17 февраля 1995 г. стояли астрономические суммы ежегодного ущерба от порчи имущества, недостач и прямых хищений материальных ценностей. Только за 1994 г. ущерб по этой статье составил 12 млрд. руб. (!), причем с виновных удалось взыскать только 0,21% от этой суммы. То есть, в своем большинстве виновные, если и были выявлены, то оставались безнаказанными, а убыток приходилось списывать⁹⁹⁹. Безнаказанность порождала вседозволенность. В сопоставимых ценах потери от хищений, недостач и порчи имущества в 1994 г. даже возросли по сравнению с 1993 г. на 25%, что было крайне тревожным симптомом.

Что касается обычных «несунов» из числа работников, то они выносили с завода все, «что в хозяйстве сгодится» или что можно продать. Практически повторяя слова Каданникова четырехлетней давности, президент АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаев в очередной раз поднял эту острую тему на заседании производственного совета АО в феврале 1996 г.: *«У меня есть желание громко сказать: мужики, ну не тащите вы со своего завода! Ведь это только бомж и горький пьяница тащит все из своей квартиры! Почему у нас тащат с завода все, что под руку попадет? Даже автомобили пропадают с территории завода. Ничего себе хозяева! У нас есть группы людей, которые работают не на завод... а на свой корыстный интерес»*¹⁰⁰⁰.

На ежегодной профсоюзной конференции 26 октября 1996 г. ему представился еще один случай попытаться «достучаться» до совести «несунов». *«Каждый день практически воровство, – сетовал Николаев. – Последнюю неделю воровали пружины в металлургическом производстве. До проходной не довели, но внутри завода их спрятали в контейнеры... В термическом цехе механосборочного производства ежедневно пропадают детали, которые полуобработаны – муфты, шестерни, валы и так далее. То есть, процесс идет глубинный... Я считаю, того количества милиционеров, которое мы вынуждены содержать, недостаточно, чтобы за каждым рабочим местом поставить по милиционеру. Невозможно это сделать. Для этого я обращаюсь к вам, господа, друзья, товарищи, как угодно, надо смотреть, потому что это все принадлежит ведь нам, и другого я ничего не могу сказать по этому вопросу»*¹⁰⁰¹.

Похоже, осознав на определенном этапе бесполезность усилий по кардинальному искоренению мелкого воровства, заводская администрация решила подходить к такого рода явлениям как к неизбежному злу, своего рода «рутине». *«В связи с неудовлетворенным спросом на автозапчасти, сохраняется рост числа преступлений, связанных с их хищением», – подтверждал новую «философию» руководства один из заводских приказов начала 1990-х гг. По этой логи-*

ке, с кражами будет покончено тогда, когда производимые заводом запчасти перестанут быть дефицитом на российском рынке. Пока же запчасти в стране дороги и недоступны повсеместно, а зарплата рабочего сравнительно низка, – не помогут никакие дисциплинарные меры. Однако, как показывает опыт зарубежных автоконцернов, которые испытывают во многом сходные проблемы мелкого воровства, развитый рынок помогает решить эту проблему лишь отчасти.

Когда на АвтоВАЗе проводилось ежегодное подведение итогов выполнения коллективного договора между трудовым коллективом и администрацией, стороны неизменно выставляли друг другу немало обоснованных претензий. Профсоюз – в задержках и без того невысокой зарплаты, невыполнении обязательств по финансированию социальной сферы, улучшению условий труда и др. Однако и администрация имела основания строго спросить с работников, прежде всего, за состояние производственной дисциплины, воровство, качество продукции. В итоге у каждой стороны – работников и администрации – появлялась своя «правда», своя логика и аргументы, свое обоснование основных причин заводских проблем. Но если в советские времена основным арбитром между ними выступали государство и партия, то теперь проблемы приходилось разрешать самостоятельно.

Глава 9. БОРЬБА ЗА ЖИЗНЬ:

АВТОВАЗ во 2-й половине 1990-х гг. – начале XXI в.

1. Политический выбор

Налоговая проблема встала перед АвтоВАЗом сразу после распада СССР и предоставления заводу долгожданной экономической самостоятельности. В первой половине 1990-х гг. налоговая политика превратилась в один из ключевых инструментов государственного влияния на субъекты экономических отношений. При этом в условиях складывавшегося в России «олигархического капитализма» далеко не всегда на первом месте оказывались интересы государства. Для одних организаций и фирм, «пробивших» себе невиданные льготы и послабления, налоговая политика стала источником сверхприбылей, средством уничтожения конкурентов и приобретения миллионной собственности за гроши. Другие называли ее не иначе, как «налоговой удавкой». В числе последних оказался и АвтоВАЗ, с первых дней признанный монополистом на российском авторынке¹⁰⁰² и вынужденный в силу этого выплачивать государству, кроме прочих налогов, значительный по размерам акцизный налог. Завод должен был платить налог даже за новое, еще не смонтированное и потому не приносящее прибыли оборудование. Не случайно бывший замдиректора АвтоВАЗа по экономике А.И. Ясинский, прекрасно разбиравшийся в ситуации, назвал государственную систему налогообложения 1990-х гг. «рэкетирской», худо-бедно оставляющей заводу средства только на зарплату, но лишаящей его возможности развивать свое производство и социальную сферу. В аналогичном положении в России находилось большинство предприятий¹⁰⁰³.

В 1991-1992 гг., благодаря приносящему высокую прибыль ажиотажному спросу на машины, АвтоВАЗ в основном справлялся с выплатой налогов. Однако период 1993-1995 гг. ознаменовался нарастанием проблем. Страну потрясал правовой беспредел, усугублявшийся общим кризисом центральной власти. Экономика страдала от гиперинфляции и банковского кризиса, от взаимных неплатежей и бартера, от безудержного роста тарифов на энергоресурсы, материалы и комплектующие. Для реального сектора экономики настали тяжелые времена. Многие бывшие флагманы советской индустрии разорялись. На АвтоВАЗе резко снизилась рентабельность производства. Завод атаковали криминальные группировки, стремившиеся к установлению на нем своего контроля. Начались

хронические задержки с выплатой жалования работникам, а на этой почве обострились и социальные конфликты. Руководство АО «АвтоВАЗ» объясняло коллективу, что на других заводах страны рабочие либо вообще сидят без зарплаты, либо получают еще меньше. Что ради завершения работ по «десятке» необходимо экономить на всем, включая фонд зарплаты и развитие социальной сферы¹⁰⁰⁴.

Постепенно автогигант обрастал долгами – государству, смежникам, банкам. Но и ему, в свою очередь, были должны немало, в особенности, дилеры, бравшие на реализацию машины. В числе крупных должников АвтоВАЗа ходило и государство. Летом 1992 г., когда руководство предприятия вышло в Правительство с просьбой об оказании финансовой помощи или снижении налогового бремени, оно в очередной раз пыталось напомнить власти, что в числе причин трудностей – не выплаченные государством и правительством долги заводу. Типичный для того времени пример: заказанный товар изготовлен, отгружен, но деньги за него не поступили. Однако когда так ведет себя государство в лице высших чиновников, подавая пример нарождающемуся отечественному бизнесу, – разговор особый. Между тем в 1992 г. около трети общего долга заводу составляли долги советского государства и его правопреемника – государства российского за отгруженные автомобили, предназначавшиеся для выполнения гособязательств по чекам «Урожай-91», а также перед работниками Севера, БАМа и др. Получив эти деньги, АвтоВАЗ мог бы расплатиться со своими смежниками. Но был и другой путь, на который государство тоже не спешило соглашаться, – взаимозачет с учетом положенных к выплате налогов.

Налоги государству «съедали» большую часть прибыли, необходимой для назревшей еще в советские годы коренной модернизации производства и постановки на конвейер «десятого» семейства машин, с которым заводское руководство связывало особые надежды. Взятая на эти цели у Внешэкономбанка кредита в 700 млн. долларов, а также средств, заимствованных «AVVA» у населения под проект «народный автомобиль», руководству завода оказалось недостаточно. В.В. Каданников настойчиво лоббировал в Москве вопрос о предоставлении флагману отечественного автомобилестроения столь необходимых ему кредитов и льгот.

Неудачей закончилась история с таможенным налогом. В 1993 г. он был снят с АвтоВАЗа постановлением премьер-министра В.С. Черномырдина, но это решение так и не вступило в законную силу, будучи заблокированным Верховным Советом РФ. В начале того же 1993 г. заводское руководство предприняло максимум усилий, чтобы избавиться и от непосильного груза акцизного на-

лога, в реальном выражении «тянувшего» на 320 млрд. рублей в год. В московские кабинеты ездили и руководители АвтоВАЗа, и представители трудового коллектива, доказывавшие, что в таких условиях предприятие успешно развиваться, думая о будущем, не может. А именно это и есть государственный подход к автопрому.

В апреле 1993 г. руководство автогиганта официально обратилось одновременно в Верховный Совет РФ и в Правительство с просьбой об освобождении от акцизного налога. В документе подчеркивалось, что «акцизные деньги» крайне необходимы для подготовки производства ВАЗ-2110, для освоения современной системы с электронным впрыском топлива, а также для решения неотложных социальных проблем вазовцев. В ответ был получен отказ на том основании, что и без того дефицитный госбюджет страны на 1993 г., утвержденный депутатами, уже не может быть пересмотрен¹⁰⁰⁵.

В целом, хождение по «налоговым мукам» создало впечатление, что руководство Верховного Совета РФ, еще в 1992 г. активно поддержавшее коллектив ВАЗа в его противостоянии с А.Б. Чубайсом по спорному вопросу о концепции приватизации завода, на сей раз выступает против предоставления ему экономических льгот. В этих обстоятельствах Каданников решил сделать ставку на президента, которому в условиях нарастающего противостояния с Верховным Советом требовались влиятельные сторонники. Выбирая в пользу Ельцина, Каданников в первую очередь рассчитывал решить экономические проблемы своего предприятия. В апреле 1993 г., вопреки мнению Тольяттинского горсовета, он подписал декларацию Общественного совета по подготовке к референдуму о доверии президенту и о досрочных выборах депутатов¹⁰⁰⁶. А 27 октября 1993 г. под председательством В.В. Каданникова в Тольятти состоялась конференция сторонников проельцинского избирательного блока «Выбор России», на которой рассматривался вопрос о кандидатах в депутаты по федеральному списку¹⁰⁰⁷. Столь явная демонстрация лояльности к Ельцину в тех условиях казалась многим крайне рискованной: победитель еще не был predetermined и о грядущем расстреле Белого дома никто, конечно, не догадывался.

Каданников и в дальнейшем старательно демонстрировал лояльность Ельцину, видимо, на определенном этапе всерьез полагая, что, близость к политической элите даст ему дополнительные возможности для лоббирования заводских интересов. В мае 1994 г. он в очередной раз встречался с Президентом, а затем с премьер-министром. Вместе с руководителями 12-ти крупнейших предприятий России президент АО «АвтоВАЗ» участвовал в обсуждении положения в экономике страны и пакета Указов Президента РФ, направленных на ликвидацию кри-

зиса неплатежей и оздоровление экономики. Одновременно он вынужден был следовать «правилам игры», в частности, вместе с другими директорами Каданников от имени коллектива АвтоВАЗа публично подписал Договор об общественном согласии, направленный на стабилизацию олигархической власти в Кремле¹⁰⁰⁸.

Политический расчет Каданникова на первых порах оказался верным. 23 декабря 1993 г. Президент Ельцин подписал Указ № 2276 «О мерах государственной поддержки программы организации производства семейства новых легковых автомобилей ВАЗ-2110 в АО «АВТОВАЗ», по которому автогиганту были предоставлены временные, сроком до 1995 г., льготы по налогам для скорейшего освоения производства «десятки». Как уже говорилось выше, в дальнейшем завод и его партнеры получили дополнительные льготы также и в связи с реализацией проекта «AVVA». Тем не менее, в 1993-1995 гг., оказавшись в зависимости от общей ситуации в стране, финансовое положение предприятия продолжало ухудшаться столь значительными темпами, что денег, сэкономленных на льготах, катастрофически не хватало. Кроме того, вскоре выяснилось, что состояние исполнительской дисциплины в государстве было столь низким, что даже президентские указы в полной мере не выполнялись. Достаточно сказать, что уже 25 февраля 1994 г., то есть спустя два месяца после издания Указа, В.В. Каданников вынужден был направить письмо председателю Правительства РФ В.С. Черномырдину, в котором говорилось о срыве осуществления мер государственной поддержки, предусмотренных Указом Ельцина от 23 декабря 1993 г.¹⁰⁰⁹ В этих условиях заводское руководство пошло на то, что решило явочным порядком не в полном объеме перечислять основные налоги в государственную казну.

2. ВАЗ-2110: билет в новую жизнь

Разработка «десятого» семейства автомобилей стала важной вехой в истории предприятия первой половины 1990-х гг. Подобно тому, как в советские времена заводское производство вынуждено было «подстраиваться» под более высокие по сравнению с «классикой» требования переднеприводных «восьмерок» и «девяток», разработка ВАЗ-2110 «потянула» за собой совершенствование технологии и постановку нового оборудования, замененного «под десятку» на заводе примерно на треть.

ВАЗ-2110 с самого начала ожидала непростая судьба. В середине 1980-х гг. первый ее проект был признан неудачным, не соответствующим современным

требованиям и подвергнут переработке в сторону модернизации. Однако и в новом варианте автомобиля, первые экземпляры которого поступили в продажу в 1996 г., эксперты не обнаружили ожидавшейся принципиальной новизны. Так, основные агрегаты – двигатель объемом 1,5 л и трансмиссия не отличались от установленных на «восьмерке». В базовой модели «десятки» не обнаружилось ни центрального замка, ни АБС, ни гидроусилителя руля, ставших к тому времени нормой в иномарках. Все это в сочетании с модернизированным внешним видом и новым дизайном приборной панели дало основание известному эксперту Льву Шугурову довольно строго отозваться об увиденной им «десятке»: *«Это тот случай, когда на автомобиль со старыми агрегатами надели красивое платье»*¹⁰¹⁰. Однако в дальнейшем мнение об этой машине менялось в лучшую сторону. Дело в том, что, выпустив первые «заявочные» партии, АвтоВАЗ ускоренными темпами продолжил модернизацию «десятки» параллельно с освоением серийного выпуска. Так, только в 1-м полугодии 1997 г. на постройку в массовое производство и модернизацию «десятки» было истрачено 435,3 млрд. руб.

Что действительно в машине изменилось – так это степень использования в ней новых материалов и технологий. «Сигарообразный» дизайн кузова стал бы «хитом» в начале 1990-х гг., когда машина предполагалась к выпуску. В конце же 1990-х гг., когда машина в массовом порядке, наконец, стала появляться на российских дорогах, мода на экстерьер и требования к техническим характеристикам, а также к безопасности автомобиля изменились. «Десятка» опоздала с выходом на рынок как минимум на 5-8 лет – в современном автомобилестроении срок немалый. Однако все познается в сравнении. С учетом экстремальной истории ее создания, большим успехом стало уже то, что в конце 1996 г. «десятка» вообще появилась на свет.

В конце 1980-х гг., когда конструкция автомобиля на бумаге в основном была готова, руководство АвтоВАЗа неоднократно обращалось в Совмин СССР и лично к Н.И. Рыжкову с просьбой оказать финансовую помощь в постройке на производство новой модели. По словам В.В. Каданникова, прямого отказа не было, но и средства не выделялись – накануне испытывавшее значительные финансовые трудности государство и без того сделало АвтоВАЗу «королевский подарок» в виде НТЦ. Тем временем страна все больше вползала в экономический кризис, и союзному правительству стало не до вазовской «десятки». Поскольку вопрос затягивался, а конструкция машины с каждым годом морально устаревала, завод, начавший кое-что зарабатывать на продаже своих машин, решился на свой страх и риск приступить к самостоятельной реализации проекта¹⁰¹¹. 2 апреля 1991 г. Каданников подписал приказ о подготовке производства и выпуска

опытно-промышленной партии автомобилей ВАЗ-2110. Одновременно был определен жесткий график поэтапной подготовки заводских производств к постановке «десятки». А в декабре 1991 г. на выставке в Москве общественности был впервые продемонстрирован ее прототип, пока еще не в металле. Но заявка была сделана.

Нельзя сказать, что у АвтоВАЗа по «десятке» не имелось никакого «задела». С советских времен осталось неплохое наследство. С конца 1980-х гг. под ее программу началось строительство новых производственных корпусов. В отличие от буксующей промышленности, отечественная наука, в том числе прикладная, во 2-й половине 1980-х гг. работала весьма эффективно. *«К концу 80-х годов были фактически выполнены основные НИР по новым материалам и созданы предпосылки для реконструкции под новые материалы заводов разных отраслей. Фактически (еще до распада СССР), для автомобиля ВАЗ-2110 были созданы все материалы, необходимые для конструирования»*¹⁰¹², – отмечал компетентный в этом вопросе д.т.н. А.К. Тихонов.

Под «десятку», предполагавшую выход на более высокие стандарты качества, требовалось закупить, а затем установить новое оборудование. На его приобретение в самом конце существования СССР АвтоВАЗу удалось получить крупный кредит Внешэкономбанка в размере более полумиллиона долларов. На эти деньги за рубежом успели заказать современные автоматические линии и другую технику. Поскольку на поиск иностранного партнера, согласование контрактов и собственно изготовление и транспортировку техники ушло 1-2 года, новое оборудование начало поступать на АвтоВАЗ в 1992 г. В августе 1992 г. газета «Волжский автостроитель» как о важном событии сообщала о том, что в одном из цехов МСП начат монтаж оборудования новых автоматических линий «Краузе» (Германия), предназначенных для сборки двигателей, головки цилиндров и коробки передач для автомобилей ВАЗ-2110¹⁰¹³. Кроме иностранной техники, обладающей собственным инженерно-техническим потенциалом АвтоВАЗ параллельно форсировал и самостоятельную работу по проекту «ВАЗ-2110». Так, в марте 1992 г. шла разработка технологического оборудования под «десятку» в отделе главного конструктора КВЦ¹⁰¹⁴.

Однако распад СССР, экономический и финансовый кризис, прекращение государственной помощи, разрушение прежних хозяйственных и научных связей, необходимость поиска новых партнеров – поставщиков комплектующих и материалов, – все это вместе существенно осложняло и замедляло работу. Неудивительно, что первоначальные планы и графики «трещали по швам». Летом 1992 г. отставание по внутренней, вазовской подготовке производства ВАЗ-2110 составляло уже один год.

Еще хуже обстояло дело с многочисленными заводами-смежниками, которые должны были параллельно освоить и начать выпуск под ВАЗ-2110 новой номенклатуры материалов и комплектующих. В условиях СССР все это делалось в планово-директивном порядке, а затраты финансировались из госбюджета. Теперь ситуация изменилась. Как заинтересовать заводы в ситуации глубокого кризиса, когда вся страна живет сегодняшним днем и даже само дальнейшее существование АвтоВАЗа под вопросом, рисковать, перестраивать технологию, закупать новую технику, вкладывая тем самым свои скудные средства в мифическую вазовскую «десятку»? А вдруг она «не пойдет»? Во многих случаях ВАЗ вынужден был напрямую финансировать подобные разработки смежников или помогать им с получением кредитов. Тем не менее, к августу 1992 г. отставание по смежникам в подготовке к производству «десятки» составляло уже 2 года¹⁰¹⁵.

Пока что самыми успешными оказались вазовские PR-акции, организованные не без помощи Б.А. Березовского. В январе 1993 г. в Москве состоялся международный автосалон «ЛогоВАЗ-Манеж-93», одним из центральных событий которого стала первая российская презентация ВАЗ-2110¹⁰¹⁶. 4 июня 1993 г. автомобиль был лично продемонстрирован Каданниковым Президенту России Б.Н. Ельцину в Кремле, после чего вышел Указ о предоставлении АвтоВАЗу государственной поддержки. Следующий шаг был сделан в ноябре 1993 г., когда ВАЗ-2110 впервые вывезли за рубеж – на конференцию вазовских иностранных дилеров в Катар. Но только спустя почти два года после российской презентации его решились, наконец, показать взыскательной европейской публике: в сентябре 1994 г. на парижском автосалоне был выставлен прототип автомобиля ВАЗ-2110, сделанный в Тольятти из деталей, изготовленных вручную¹⁰¹⁷. Все это были, конечно, маленькие победы, однако специалисты знают, насколько тернист путь от единичного выставочного экземпляра к серийному выпуску. Начало такого пути можно отнести к августу 1993 г., когда после благоприятных результатов встречи Каданникова с Ельциным совет директоров АО «АвтоВАЗ» одобрил программу по организации серийного производства автомобилей «ВАЗ-2110» и для ее выполнения был создан рабочий оперативный штаб. Одновременно на южные климатические испытания в Узбекистан отправились машины из опытной партии¹⁰¹⁸. Таким образом, реализация проекта вступила в решающую стадию.

Тем временем в конце 1992 – начале 1993 гг. стало совершенно очевидным, во-первых, что суммарные затраты на «десятку» значительно превышают запланированные, а основное бремя расходов ложится на АвтоВАЗ. Во-вторых, что без значительного увеличения темпов подготовки машина либо никогда не сой-

дет с конвейера, либо к тому времени окажется совершенно устаревшей. В конечном итоге все упиралось в полноценное финансирование проекта. Мер государственной поддержки оказалось недостаточно, да и выполнение Указа Президента постоянно срывалось. Финансовое же положение самого АвтоВАЗа месяц от месяца только ухудшалось. На почве задержек зарплаты начались забастовки рабочих. Денег не хватало даже на инсталлирование продолжавшего поступать импортного оборудования. Только что купленное и потому стоившее дорого по сравнению с остаточной стоимостью изношенных вазовских производственных мощностей, в тех условиях оно превратилось в «золотое». Мало того, что оно лежало на складе и не давало отдачи, но и неожиданно стало источником убытков, тянущих предприятие «на дно». Дело в том, что, согласно законодательству, АвтоВАЗ обязан был платить налоги государству за все производственные фонды вне зависимости от того, «работают» они или лежат «мертвым грузом», пропорционально их стоимости.

С 1993 г. буквально зажатый в угол поисками денег на производство «десятки», АвтоВАЗ не нашел иного способа, как недоплачивать налоги государству. По словам В.В. Каданникова, это был вполне сознательный выбор, правда, «тянувший» на уголовную статью. Но в тех условиях всеобщего хаоса это «сошло с рук»¹⁰¹⁹.

В 1992-2000 гг., при подготовке производства и в ходе модернизации «десятки», АвтоВАЗ заключил 15 лицензионных соглашений на сумму более чем 100 млн. долларов с фирмами США, Германии, Италии и Великобритании. Эти деньги были потрачены, главным образом, на техническую помощь и инженеринговые услуги: адаптацию системы впрыска топлива под европейские нормы; конструкцию, технологию и право производства рулевого управления с рейкой с переменным шагом, то же по стартеру с редуктором, задним фонарям, адаптацию АБС тормозов и проч. Для производства «десятки» в СКП установили современный комплекс сварки основных частей кузова, оснащенный автоматическим оборудованием. Он состоял из 216 промышленных роботов, исключаящих тяжелый ручной труд, а с помощью встроенной в линию сварки автоматической координатно-измерительной машины стало реальным оперативно оценивать и корректировать геометрию кузова. Среди других важных технологических новшеств, появившихся благодаря подготовке «десятки», – разработка комплекса антикоррозийных решений для повышения стойкости кузова, включая процесс его катафорезного грунтования. Наконец, ВАЗ-2110 стал первой вазовской машиной, половина кузовных деталей которого изготавливалась из оцинкованной стали.

В истории завода «десятка» сыграла особую роль, и не только потому, что в перипетиях ее создания, как в капле воды, отразилось сложное и противоречивое время начала российского капитализма. В условиях, когда страна в основном «проедала» советское наследие, АвтоВАЗ оказался одним из немногих предприятий, нацеленных на созидание и развитие. «Десятка», разработка которой началась еще при СССР, а завершилась в постсоветской России, стала, кроме того, своеобразным «последним прости» всей советской эпохе и XX веку. Это верно вдвойне по той причине, что ВАЗ-2110 изначально должен был стать последней моделью, которую сможет «осилить» устаревший «итальянский» конвейер, начавшийся когда-то с легендарной «копейки».

В своих интервью руководители АО «АВТОВАЗ» не уставали повторять: в условиях кризиса 1996-1998 гг. без «десятки» ВАЗ бы не выжил. Попав на российский рынок в конце 1996 г., новая машина, по достоинству оцененная покупателем, позволила заводу увеличить объемы продаж, стала важным источником повышения прибыльности предприятия и его возвращения с конца 1990-х гг. к относительной стабильности. По выражению Каданникова, «десятка» стала для АвтоВАЗа «билетом в новую жизнь»¹⁰²⁰.

3. Главный должник страны

В 1990-е гг. сохранялась зависимость автопроизводителей от задаваемых государством «правил игры», нередко далеких от здравого смысла. Так, в условиях господства бартера налоги забирались в казну только деньгами и от объема *произведенной* продукции, по сути – авансом, до того как АвтоВАЗ получит выручку от реализации своих машин. Такой порядок был способен «подкосить» любое предприятие.

По данным налоговой инспекции г. Тольятти, уже в феврале 1994 г. задолженность АвтоВАЗа бюджету РФ составляла более 100 млрд. рублей¹⁰²¹. Убедившись, что серьезных последствий не последовало, менеджмент решил продолжать практику недоплаты налогов, постепенно даже почти уверовав, что с государством как бы заключен своеобразный негласный договор: оно не дает кредитов и новых льгот на развитие АвтоВАЗа, но в обмен «закрывает глаза» на недоимки. Все это, конечно, являлось грубым нарушением законодательства, однако оправданий таким действиям в Тольятти нашлось немало. Во-первых, по примеру самого государства, которое тоже числилось в должниках, в 1990-х гг. закон нарушали едва ли не все субъекты отечественного рынка. Во-вторых, делалось это «ради дела»: налоговые деньги тратились на обновление производст-

ва, чтобы впоследствии обернуться – во благо того же государства и его граждан – новыми рабочими местами, конкурентоспособными автомобилями, а значит – и еще большими налоговыми поступлениями в казну. Наконец, из Тольятти реальной отдачи от передаваемых в Москву денег не было видно: в руках слабого и коррумпированного государства они как будто уходили «в песок».

В 1995 г. завод ежемесячно перечислял в федеральный бюджет менее половины положенных средств. Более «скромной» была его задолженность перед местным бюджетом и Пенсионным фондом, от наполнения которых зависели выплаты наименее защищенным слоям населения – бюджетникам, детям и пенсионерам. Тем не менее в абсолютных величинах сумма долга нарастала. К весне 1996 г. АвтоВАЗ «прославился» на всю страну, выйдя в лидеры среди предприятий и организаций России по его размерам. В первом полугодии 1996 г., «под шумок» развернувшейся в стране президентской гонки и за широкой спиной «прикрывавшего» предприятие В.В. Каданникова, приглашенного на пост первого вице-премьера Правительства и члена избирательного штаба Б.Н. Ельцина, завод перечислил в федеральный бюджет только 4% положенных средств (!). Спустя 5 лет, 26 июня 2001 г., в интервью газете «Ведомости» В.В. Каданников был откровенен: «...Долг мы сделали совершенно сознательно. Мы, по существу, прокредитовались у государства без его разрешения – на производство автомобиля ВАЗ-2110, понимая, что иначе пропадут автоматические линии, станки, закупленные еще по кредиту Советского Союза. У нас было оборудования на 500 млн. долларов, с которого мы платили налог, но которое не давало отдачи. Мы прекрасно понимали, что это закопанные в землю деньги, но, кроме нас, этого никто не хотел понять... Воспользовавшись всем этим шалманом, который сопровождал выборы президента в 1996 году, мы просто не выплатили в федеральный бюджет полагающиеся налоги и за счет этого поставили на производство «десятку»¹⁰²².

Разразившийся в 1995-1996 гг. острый политический кризис в стране, скрываемая от общественности тяжелая болезнь и без того непопулярного в народе Президента Б.Н. Ельцина, стремление кремлевского окружения любой ценой не допустить почти неизбежной победы коммунистов на предстоящих выборах, невозможность для правящей элиты портить накануне выборов отношения с крупным бизнесом, временная концентрация политической жизни в Москве и ослабление внимания Центра за положением на местах, наличие В.В. Каданникова в Кремле – все это было учтено и использовано АвтоВАЗом в своих интересах. Состоявшиеся летом 1996 г. выборы Президента России вошли в историю как одни из самых «грязных», изобиловавших подтасовками и явными нарушениями из-

бирательного законодательства в пользу действующей власти. В противостоянии с лидером КПРФ Г.А. Зюгановым, так и не решившимся вывести народ на улицы в знак протеста против фальсификаций, выигравшим президентские выборы был вновь провозглашен Б.Н. Ельцин.

В разгар президентской гонки в центре «большой политики» находился и коллектив АвтоВАЗа. Несмотря на то, что руководство предприятия открыто поддержало Ельцина, а В.В. Каданников стал одним из первых лиц его избирательного штаба, заводской профком и представители рабочих коллективов выступили с резкой критикой действующей власти, участвуя во всех оппозиционных мероприятиях и акциях протеста. В 1995 г. на ВАЗе было собрано 28 тыс. подписей за отставку Правительства¹⁰²³. Голос самой крупной по численности профсоюзной организации страны трудно было не услышать и в 1996 г. В составе Федерации независимых профсоюзов России (ФНПР) она неизменно поддерживала на выборах кандидатов от Народно-патриотического союза России (НПСР), ядром которого была КПРФ. Накануне президентских выборов 1996 г., в условиях массовых невыплат зарплаты, некоторые руководители производств АвтоВАЗа по указке вышестоящего начальства *«силком заставляли своих подчиненных отдавать свои подписи за кандидата в президенты (Ельцина), ходили с подписными листами к рабочим. Естественно, рабочие встречали их теми словами, которые знают...»*, – не скрывал в марте 1996 г. на конференции трудовых коллективов АО «АВТОВАЗ» член производственного совета пресово-арматурного производства В.А. Саушкин.

Накануне выборов на страницах заводской и городской печати развернулись острые дискуссии о ситуации в России, в которых работники АВТОВАЗа не скрывали своего откровенного разочарования в реформах. Призывавший голосовать за лидера «Яблока» Г.А. Явлинского тольяттинец Старовойтов, в частности, писал в газету «Площадь Свободы»: *«Я работал на ВАЗе, сейчас на пенсии и знаю, чем рабочие там дышат. Да, они все против Ельцина. И не надо надеяться, что он меньшее зло (чем коммунисты). Война в России, нищета. Воровство, разбой, бандитизм поощряются властями»*¹⁰²⁴.

Стенограммы конференций основного профкома АО «АВТОВАЗ» того времени показывают, насколько наэлектризована была ситуация в стране в целом, и в вазовском коллективе в частности. Так, выступая в октябре 1996 г. на отчетной профсоюзной конференции, оператор производственного управления, председатель цехкома В.А. Тюренков призвал работников АвтоВАЗа быть политически активными. *«Сколько бы мы ни говорили, что и завод вне политики, и профсоюзы вне политики, но от этого, увы, нам не уйти. Ведь именно политическое ру-*

ководство страны привело нас на ту грань, за которой нищета, безработица, вымирание нации и рабство. Пора уйти от неучастия в политике... Вчера Президент (Ельцин) выступил по радио с обращением к гражданам России. Почему не по телевидению? Видимо, устроителям такого шоу стало понятно, что вид его неподвижного лица, с трудомдвигающихся губ и остекленелого взгляда никак не добавляет верноподданических чувств у россиян»¹⁰²⁵. Наряду с вызывающей по своему характеру неуплатой налогов, оппозиционность коллектива сыграла не последнюю роль в формировании негативного отношения к АВТОВАЗу в столичных коридорах власти.

Тем временем в сформированное Б.Н. Ельциным после выборов новое Правительство РФ В.В. Каданников уже не вошел. В этих условиях подготовленный Правительством комплекс мер по улучшению собираемости налогов в стране грозил АВТОВАЗу крупными неприятностями. В налоговую полицию был направлен список из 70-ти «злостных неплательщиков», первым номером в котором стоял АВТОВАЗ. На 1 сентября 1996 г. ему были предъявлены суммарные налоговые претензии на астрономическую сумму 5,2 триллиона руб. плюс 4,7 триллиона руб. пени и штрафов за просрочку платежей, итого около 10 трлн. руб. К 1 сентября 1996 г. сумма пени и штрафов увеличилась до 5,9 триллионов руб., превращая долги АВТОВАЗа в ежемесячно растущий «снежный ком». В соответствии с законом, у предприятия-должника полагалось заморозить зарплату и приостановить расходование средств из прибыли, включая инвестирование в производство и содержание социальной сферы. Продукция и денежная выручка АВТОВАЗа должны были поступить в распоряжение налоговой полиции для их реализации на аукционе с последующим зачислением выручки в госбюджет. Таким образом, претензии государства по налоговым недоимкам вели к безусловному банкротству АО. Вопрос был лишь в том, решится ли государство на столь кардинальные меры. Заводские руководители до последней минуты не верили в такую возможность, учитывая совершенно особое место автогиганта в экономике страны. Однако они просчитались.

28 августа 1996 г. президента АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаева вызвали в Москву. В результате тяжелого разговора в Минфине (министр А. Лившиц), а затем и в других инстанциях, АВТОВАЗу были выставлены следующие предварительные требования: завод обязан с 1 сентября 1996 г. ежемесячно и в полном объеме платить текущие налоги. Только в этом случае он не будет закрыт. Что касается прошлых долгов, то при регулярной выплате с сентября 1996 г. текущих налогов, А. Лившиц обещал рассмотреть в 1997 г. меры по их реструктуризации.

Одновременно руководству АВТОВАЗа было «подсказано», в каком направлении следует сокращать расходы. Особенное негодование участвовавших в совещании московских чиновников вызвал тот факт, что на предприятии – главном в стране должнике – работники получают (хотя и с задержками) сравнительно высокую зарплату (рублевый эквивалент нескольких сотен долларов) и пакет социальных льгот. *«У многих наших оппонентов это вызывает просто яростное бешенство. На совещании нам сказали: «Вы бросили вызов всей России такой зарплатой!»*¹⁰²⁶, – докладывал трудовому коллективу один из руководителей АО «АВТОВАЗ» Н.В. Ляченков. Выступая 3 сентября 1996 г. перед работниками завода, начальник управления организации работы с персоналом В.С. Левин подтвердил, что приостановление индексации зарплаты в соответствии с инфляцией и прекращение выплат дотаций рабочим на питание *«являются обязательным условием Министерства финансов...»*. *«ВАЗ постоянно подвергается критике за то, что, имея самую высокую заработную плату в России на промышленных предприятиях, продолжает наполовину бесплатно кормить работающих. И в политическом, и в экономическом аспекте вопросы заработной платы и дотации на питание мешают находить положительные для ВАЗа решения в соответствующих инстанциях»*¹⁰²⁷, – предельно откровенно говорил об этом Левин.

Скорее всего, это был все же вопрос политический, а не экономический, поскольку размер налоговых платежей многократно превышал возможную экономию от индексации зарплаты и дотаций. Так, ежемесячная дотация на питание работникам АвтоВАЗа «весила» в то время порядка 8 млрд. руб., а текущие платежи в Госбюджет (без учета просрочек) составляли 160 млрд.¹⁰²⁸ Между тем, например, дотация на питание всегда рассматривалась и самой администрацией как важное средство поддержания здоровья работников и повышения производительности труда. Поскольку ею можно было воспользоваться только в заводской столовой в сменном перерыве, заводская дотация стимулировала работников пользоваться полноценными горячими обедами. Дело в том, что в условиях задержки и без того невысоких зарплат они экономили, как могли: кто-то обходился без обедов, другие предпочитали приносить свою еду из дому и перекусывать холодной пищей в цеху, часто всухомятку. Лишение дотаций только усугубляло ситуацию.

По мнению А.И. Ясинского, самый значительный резерв быстрого повышения доходности предприятия лежал в искоренении коррупции среди заводских руководителей. Из его подсчетов получалось, что на годовую зарплату всего заводского коллектива в 1996 г. было истрачено около 1,6 триллиона руб., «а че-

рез посредников мимо завода ежегодно проплывает как минимум 2,5 триллиона руб.»¹⁰²⁹. Если бы все сошедшие с конвейера машины продавались через фирменную заводскую сеть автосервиса, то эти суммы поступали бы в кассу завода и, соответственно, отпал бы не только сам вопрос о прекращении индексации по зарплате и дотаций на питание, но нашлись бы деньги и на модернизацию производства.

Тем не менее, учитывая угрозу банкротства, администрация обратилась к профкому с просьбой пересмотреть коллективный договор в сторону уменьшения социальных выплат, льгот и обязательств администрации перед работниками. Перед лицом угрозы полного закрытия предприятия профсоюзные лидеры призвали рабочих пойти навстречу администрации. 2 сентября 1996 г. состоялось заседание согласительной комиссии по внесению изменений в колдоговор. Состоявшаяся в сентябре конференция трудовых коллективов ВАЗа тоже поддержала эти меры. *«Если завод встанет, здесь будет хуже, чем в Чечне»*¹⁰³⁰, – говорил на ней слесарь СКП В.Н. Азаренко.

Прекращение ежемесячной индексации зарплаты и дотаций на питание больно ударило по благополучию семей работающих и сказывалось на производстве. Кроме того, вдвое было сокращено финансирование заводской социальной сферы (кроме детских садов). Спустя некоторое время, когда накал страстей несколько спал, эти льготы им были частично возвращены. Среди других мер, направленных на срочное увеличение заводских доходов, значились: введение дополнительной смены в субботу, реализация на внутреннем рынке 4,5 тыс. экспортных машин, продажа или перевод на самокупаемость оставшихся в ведении завода домов отдыха, магазинов, объектов культуры и спорта, детских учреждений и проч. Встал вопрос и о сокращении избыточной рабочей силы, которой насчитали ни много ни мало около 30 тыс. чел., т.е. четверть коллектива. *«Давление Москвы»* в связи с угрозой банкротства АВТОВАЗа стало хорошим предлогом для проведения его менеджментом непопулярных мер, которые раньше они побаивались осуществлять, опасаясь социального взрыва.

Несмотря на то, что, в соответствии с указаниями правительства, завод приступил к реализации чрезвычайной программы, направленной на стабилизацию своего экономического положения (увеличение продолжительности рабочей недели и выпуска машин, сокращение неэффективного экспорта, замораживание зарплаты, отмена дотаций на питание и других социальных льгот, приостановление инвестиционных программ), в сентябре-ноябре 1996 г. его будущее оставалось неопределенным. В коридорах московской власти рассматривались разные

варианты судьбы предприятия, попавшего в долговую яму к государству, в том числе – его банкротство и передача более эффективному собственнику. Однако дальновидные политики не могли не знать, что дезорганизация и тем более закрытие автогиганта с 120-тысячным коллективом, на котором во многом держались бюджеты Тольятти и Самарской области и который обеспечивал рабочими местами до 1 млн. чел. по всей стране, грозит серьезными экономическими и социальными потрясениями. Таким образом, объективно выгоды от банкротства АВТОВАЗа были весьма сомнительными. Что касается возможной смены собственника, то она была крайне невыгодной действующему руководству предприятия, делавшему все возможное, чтобы удержаться у заводского руля. Зная о причинах во многом искусственно созданного кризисного положения на заводе не понаслышке, А.И. Ясинский возлагал ответственность за него как на государство, так и на заводских менеджеров, причем сложная криминогенная ситуация вокруг завода только усугубляла положение: «с одной стороны – государство все соки выпивает, с другой – коррумпированный бандитский бизнес»¹⁰³¹. Как водится, «чубы трещали» в этой ситуации прежде всего у рядовых вазовцев и членов их семей.

Между тем экономическое положение, в котором оказался АВТОВАЗ, имело немало precedентов в новейшей истории. В начале 1990-х гг. на грани краха оказался его «прародитель» – итальянский концерн ФИАТ. В 1980-х гг. на край банкротства попал американский автогигант «Крайслер». В этих странах, учитывая национальную значимость данных предприятий, государство не осталось в стороне и оказало им помощь в выходе из кризиса. В отличие от российского правительства, там понимали, что продать и без того обесцененные акции означает усугубить положение фирмы. Конгресс США, посчитав, во сколько обойдется банкротство завода, выделил «Крайслеру» кредит в 2 млрд. долл. на реализацию антикризисной программы, включавшей погашение долгов, реконструкцию производства и постановку на конвейер новой модели. А президент кампании Ли Якокка, осознавая свою особую ответственность за положение на «Крайслере», счел необходимым до полного погашения государственного кредита и расчета по долгам фактически отказаться от зарплаты. Вспоминая этот случай, российские журналисты гадали, решатся ли и заведшие завод в тупик менеджеры АВТОВАЗа во главе с Владимиром Каданниковым, – по данным журнала Forbes, одним из самых состоятельных людей России, – прилюдно признать совершенные просчеты и назначить себе символическую зарплату в 1 доллар?

4. «Перетягивание каната» (сентябрь 1996 г. – май 1997 г.)

Над АвтоВАЗом, заявившим, что с августа 1996 г. он начинает в полном объеме осуществлять текущие платежи в бюджет, продолжал висеть дамоклов меч огромной задолженности по просроченным налогам за прежние годы. Штрафы и пени носили карательный характер, ежемесячно увеличиваясь в объемах. В отличие от текущих платежей, выплачивать их АВТОВАЗ оказался явно не в состоянии. В конце сентября 1996 г. на завод нагрянула налоговая полиция, наложившая арест на находившиеся на его территории 6,5 тыс. товарных автомобилей. С большим трудом, после встречи с руководителем службы налоговой инспекции страны В. Артюховым, гендиректору А.Н. Николаеву удалось договориться лишь о приостановлении ареста на имущество завода и на месяц отсрочить выплату задолженностей по прежним годам¹⁰³². Замаячила перспектива остановки завода и продажи его «с молотка».

Учитывая ситуацию, 25 сентября 1996 г. глава администрации Самарской области К.А. Титов направил Председателю Правительства РФ В.С. Черномырдину письмо, в котором просил «срочно рассмотреть специальные меры по выводу АО «АВТОВАЗ» из экономического кризиса». Титов выступил в поддержку действующего руководства завода, прямо указывая, что его «тяжелое финансовое положение явилось результатом состояния экономики страны, снижения платежеспособности населения, недостатков в таможенном регулировании». Поэтому он считал нецелесообразным вносить какие-либо изменения в управлении акционерным обществом, а также предложил рассмотреть вопрос о предоставлении предприятию налоговых льгот. В частности, речь шла об отмене с 1997 г. акцизного налога и о списании с завода всех пени и штрафов по просроченным суммам¹⁰³³.

Однако 26 ноября 1996 г. в программе «Время» был показан сюжет о заседании оперативной комиссии по совершенствованию платежей и расчетов при Правительстве РФ под руководством В.О. Потанина. На ней было принято решение начать процедуру банкротства АО «АВТОВАЗ». А. Кох и В. Потанин подготовили проект указа Президента Ельцина, который предполагал в 2-месячный срок принять решение о продаже контрольного пакета его акций проведением эмиссии дополнительных акций. Вырученные средства планировалось направить на погашение задолженности предприятия перед государством. Если же акционеры АВТОВАЗа откажутся провести эмиссию и передать контрольный пакет новому стратегическому инвестору, то государство должно было инициировать процедуру принудительного банкротства.

Это был ультиматум, который для руководства завода оказался неожиданностью¹⁰³⁴. Накануне гендиректор АО «АВТОВАЗ» А. Николаев письменно обращался к В.С. Черномырдину с просьбой рассмотреть проблемы ВАЗа, в том числе – об отмене или уменьшении акциза на автомобили, о скорейшей реструктуризации долгов. Речь шла и о возможности предоставления заводу льготного налогового кредита по уплате задолженности в бюджет¹⁰³⁵. Поступившие из столицы «сигналы» свидетельствовали о том, что Черномырдин вроде бы положительно отнесся к доводам руководства Самарской области и АВТОВАЗа. Однако во время его зарубежного визита во Францию в конце ноября 1996 г. влиятельные силы в Кремле попытались переломить ситуацию, поставив Черномырдина перед фактом¹⁰³⁶. Угроза закрытия завода стала реальной, как никогда.

На следующий день после сюжета в программе «Время» А. Николаев, а также руководители ПС и профкома АВТОВАЗа И. Барышников и С. Чеботарев устроили пресс-конференцию, выступив на ней с заявлением о наличии в высших кругах российской власти должностных лиц, лоббирующие интересы определенных финансово-промышленных групп, которые стремятся взять завод под свой контроль. *«В очередной раз группа должностных лиц правительства РФ предпринимает попытку объявить банкротом Волжский автомобильный завод. За этим стоит новый виток передела собственности, грозящий окончательно ее перераспределить в пользу узких, уже сложившихся кланов. Для достижения этой цели сделан ряд сомнительных шагов... Одиозность таких действий усугубляется тем, что они полностью противоречат всем ранее достигнутым договоренностям членов комиссии и руководства АВТОВАЗа...»*¹⁰³⁷, – говорилось в заявлении.

29 ноября 1996 г. для переговоров с Правительством была избрана делегация трудового коллектива. Собравшиеся обратились к губернатору Самарской области Константину Титову и председателю ФНПР Михаилу Шмакову с просьбой оказать содействие в организации таких переговоров. Кроме того, по вопросу о банкротстве завода было решено созвать внеочередную конференцию трудового коллектива. Городские и областные власти также выступили против передела собственности, поддержав родившийся в те дни лозунг: «Руки прочь от АВТОВАЗа!».

В тот же день со своим заявлением выступили Николаев и вернувшийся в это сложное время на завод Каданников. Одновременно от имени заводского ПС и профкома был распространен текст открытого письма в адрес первых лиц Правительства, Совета Федерации и Госдумы. Обращаясь к В. Черномырдину, Е. Строеву и Г. Селезневу, Барышников и Чеботарев писали: *«Мы согласны с заявлением руководства АО «АВТОВАЗ» и также расцениваем указанные действия*

как очередную попытку передела собственности в интересах людей, далеко стоящих от нужд действующего производства, людей, которые не знают и не хотят знать забот рабочего человека, но зато, видимо, имеют возможность влиять на принятие правительственных решений. При таких методах решения проблем российской промышленности можно ждать лишь ее окончательного удушения..»¹⁰³⁹

В начале декабря 1996 г. в Москве состоялись переговоры о судьбе АВТОВАЗа с участием Черномырдина, Потанина, Каданникова, Николаева и Титова. 3 декабря 1996 г. на встрече Потанина с Титовым и Каданниковым был подписан протокол о согласованных мероприятиях по выплате просроченной задолженности. Удалось договориться о нормализации положения на заводе без начала процедуры банкротства. Было решено в начале 1997 г. созвать внеочередное собрание акционеров АВТОВАЗа, где принять решение о дополнительной эмиссии акций в размере 50% уставного капитала и активном поиске стратегического инвестора. Тендерную комиссию поручалось возглавить Каданникову. В ее задачи входило либо найти стратегического инвестора, готового купить весь пакет акций завода, либо продать пакет акций по частям на международных рынках. Выручка за акции должна была пойти на погашение долгов АВТОВАЗа. При выполнении всех этих условий, а также уплаты в полном объеме текущих платежей (к этому времени примерно 170 млрд. руб. в месяц), Правительство соглашалось провести реструктуризацию оставшейся после продажи акций задолженности завода перед бюджетом¹⁰⁴⁰.

Назвать эти условия жесткими – значило ничего не сказать. Угрозу передачи АВТОВАЗа в чужие руки 3 декабря 1996 г. удалось лишь отсрочить. Ситуация осложнялась еще и тем, что фактически попавший в залог государству контрольный пакет акций АВТОВАЗа мог быть немедленно продан в случае неплаты им текущих налогов в полном объеме течение 2-х месяцев подряд. Ухудшение финансового состояния ВАЗа, оказавшегося на грани банкротства, а также затянувшийся конфликт с правительством сильно ударили по престижу предприятия, усугубили его производственные трудности и лишили возможностей льготного кредитования¹⁰⁴¹.

Обострившийся осенью 1996 г. конфликт руководства АВТОВАЗа с членами правительства, настаивавшими на его банкротстве, достиг своего апогея весной 1997 г. Пока шел обоюдный обмен ударами в средствах массовой информации и поиски сильных союзников в Кремле, руководство завода решило перехватить инициативу и подготовило свой ход с целью вывести основное производство из-под долгового бремени. На состоявшемся в апреле 1997 г. заседа-

нии совета директоров АВТОВАЗа было решено рекомендовать акционерам выделить собственно ВАЗ из состава АО «АВТОВАЗ» со статусом самостоятельного юридического лица – АООТ «ВАЗ». Последнему в этом случае переходили бы основные производственные фонды и, по идее, он не должен был отвечать по долгам прежнего АВТОВАЗа. Тем самым его руководство подавало ясный сигнал, что пойдет на любые меры, лишь бы не допустить передачи выгодного бизнеса в чужие руки. Задуманный ход был весьма рискованным и походил, скорее, на блеф. Об этом, в частности, предупреждал и находившийся на пенсии, но продолжавший болеть за интересы завода А.И. Ясинский, опасавшийся, что задуманная комбинация даст в руки недоброжелателей дополнительный козырь для банкротства предприятия. Однако жизнь показала, что предложение по выводу ВАЗа из АО «АВТОВАЗа» было воспринято в Москве всерьез.

Утром 30 мая 1997 г., накануне решающего общего собрания акционеров, Каданников и Николаев были срочно вызваны в столицу. *«Там наша позиция по реструктуризации долга нашла понимание»*, – рассказывал Каданников позднее о состоявшемся «торге». Он согласился воздержаться от реорганизации АО «АВТОВАЗ» до оформления документов по реструктуризации долга. Ускорение этой процедуры было выгодно заводу¹⁰⁴². Поэтому на общем собрании 31 мая 1997 г., в обмен на обещание столичных чиновников сохранить статус-кво и ускорить решение по поводу реструктуризации долга, акционеры по просьбе Каданникова отказались от создания самостоятельного АООТ «ВАЗ».

Обострение противостояния АВТОВАЗа с государством в 1996 г. – начале 1997 г., совпавшее с криминализацией обстановки вокруг автогиганта, сильно ударило по имиджу завода и его инвестиционной привлекательности. На Всероссийской бирже в конце 1996 г. за тысячерублевую акцию АВТОВАЗа давали всего лишь 3,5 доллара, тогда как аналогичные акции, например, Горьковского автозавода стоили 33, а ЗИЛа – 44 доллара. Тем не менее А.И. Ясинский полагал в это время, что кризис вокруг предприятия создан во многом искусственно, а государство – не самоубийца, чтобы банкротить АВТОВАЗ.

Показательна и предельно откровенная характеристика сложившейся ситуации, данная в июне 1997 г. Юрием Целиковым – в то время председателем правления Ассоциации дилеров ВАЗа и человеком, хорошо знакомым со спецификой заводского производства. *«При существующем законодательстве такой завод, как наш, честно функционировать не может. Нужно кому-то не платить: или рабочим и поставщикам, или государству. ВАЗ выбрал наименьшее из зол. Но государство сильнее, оно свое возьмет»*, – предсказывал Целиков¹⁰⁴³.

5. Проблемы и этапы реструктуризации долга

К 1997 г. АВТОВАЗ был должен только федеральному бюджету 4,6 млрд. руб., что по официальному курсу соответствовало более чем 900 млн. долларов¹⁰⁴⁴. Общая же сумма разных задолженностей, с учетом штрафов и пени, превышала 11 млрд. руб., то есть, вплотную приближалась к астрономической сумме в 2 млрд. долларов. Не слишком ли дорогой оказалась цена вазовской «десятки»?

Согласно первоначальной договоренности, заводское руководство должно было представить в правительство свой проект реструктуризации долга до 10 сентября 1997 г. Однако по ходу дела правительственная комиссия (ее курировал вице-премьер Б.Е. Немцов) отказалась обсуждать вопрос только о долгах в федеральный бюджет, выставив АВТОВАЗу все претензии, включая задолженности в местный бюджет, в пенсионный и иные фонды. Скорректированный с учетом этих условий заводской проект был готов к 1 октября 1997 г. В том же месяце, после напряженных переговоров, по данному вопросу появилось постановление Правительства о реструктуризации долга на 10 лет¹⁰⁴⁵. Согласно этому документу, АВТОВАЗ был вынужден согласиться на передачу в залог государству (в лице РФФИ) своего контрольного пакета акций (50% + 1 акция). В договоренность была заложена и «мина замедленного действия»: автогигант с заложенным контрольным пакетом акций должен был неминуемо испытывать трудности в поисках стратегического инвестора (срочное нахождение такового было одним из обязательных условий, поставленных государством), что впоследствии и подтвердилось.

Тем не менее завод получил и немалые выгоды от реструктуризации. Во-первых, с 1998 по 2000 гг. с него были списаны налоговые обязательства в общей сложности на сумму 12,4 млрд. руб. АВТОВАЗу удалось пролоббировать списание в 1998 г. 80% задолженности по начисленным пени по долгам, а другая часть задолженности была списана в соответствии с новым более либеральным налоговым законодательством. Во-вторых, он сумел добиться перенесения сроков выплаты долгов не только государству, но и Внешэкономбанку, которому на конец 1996 г. задолжал 700 млн. долл.¹⁰⁴⁶ Эти долги относились в основном к периоду перестройки, когда правительство СССР через Внешэкономбанк выделило заводу крупный кредит на строительство и оборудование НТЦ.

В 1997 г. руководство АО достигло договоренности с банком о выплате ему долгов по краткосрочным кредитам на 420 млн. долл. в течение 10 лет (то есть, не только о реструктуризации задолженности, но и по существу о переводе по-

лученных краткосрочных валютных кредитов в разряд долгосрочных). Однако уже в 1998 г., в условиях острейшего финансового кризиса, АВТОВАЗ нарушил сроки и условия погашения долга. Банк получил право разорвать договор и потребовать немедленной выплаты 400 млн. долл., но предпочел «закрыть глаза» на нарушения со стороны своего должника. Более того, в 1999 г. было подписано новое соглашение о реструктуризации заводского долга на 378 млн. долл. В соответствии с ним, АВТОВАЗ единомоментно перевел Внешэкономбанку 70 млн. долл., получив в обмен возможность растянуть выплату оставшегося долга на срок от 18 до 30 лет в рублевом эквиваленте. С учетом обесценения денег из-за инфляции, эти условия были крайне выгодными для предприятия. Удачная реструктуризация и списание задолженностей перед государством и Внешэкономбанком привели к относительному снижению долговой нагрузки и реальной стоимости долговых обязательств. Благодаря этому завод в конце 1990-х гг. не только выжил, но и вошел в положительный баланс. Тем не менее обязательства по выплате долга «съедали» значительную часть прибыли, оставляя АВТОВАЗ без возможностей успешно развиваться и модернизироваться. В условиях возросшей конкуренции на внутреннем рынке это представляло особую опасность¹⁰⁴⁷. Кроме того, условия реструктуризации зафиксировали сохранение АВТОВАЗа на долгосрочном финансовом «крючке» у государства и Внешэкономбанка.

1998 г. стал критическим в истории предприятия. О провале выплат задолженности по договору с Внешэкономбанком выше уже говорилось. Резкое ухудшение показателей работы АВТОВАЗа в первой половине года, до августовского дефолта, привело к тому, что он не смог выполнить в полном объеме своих обязательств также и перед государством и другими кредиторами. В 1998 г. автогигант выплатил различных налогов во все фонды на 4,9 млрд. руб. Но этих платежей оказалось недостаточно, чтобы покрыть начисленные на него в 1998 г. налоги – 9,2 млрд. руб. (включая 2,6 млрд. пеней). В аудиторском отчете Pricewaterhouse Coopers отмечалось, что в 1998 г. на предприятии не произошло принципиальных изменений по сравнению с 1996 г., когда ему были предъявлены налоговые претензии: как и в 1996 г., завод продолжал жить не по средствам, по-прежнему покрывая дефицит бюджета за счет не афишируемой недоуплаты налогов текущего года.

У правительства вновь появились на руках весомые козыри для того, чтобы возобновить тему банкротства. По данным аудиторской проверки, проведенной специалистами PriceWaterhouse Coopers в апреле 1999 г., его задолженность по обязательным платежам на 31 декабря 1998 г. составила 16 млрд. 168 млн. руб.¹⁰⁴⁸

Если сопоставить эту сумму с 11 млрд. долга двумя годами раньше, к началу 1997 г., то станет ясно, что первый этап реструктуризации вазовского долга не привел к кардинальным переменам в его положении безнадежного должника. Как видно из представленной ниже таблицы¹⁰⁴⁹ распределения долга по кредиторам на конец 1998 г. (в процентном соотношении), несколько изменилась лишь структура долга:

Таблица 16

Основной долг в федеральный бюджет	22%
Штрафы и пени в федеральный бюджет	15%
Основной долг в местный бюджет	15%
Штрафы и пени в местный бюджет	11%
Основной долг во внебюджетные фонды (Пенсионный и проч.)	13%
Штрафы и пени во внебюджетные фонды	24%

Центр тяжести задолженности АВТОВАЗа переместился от федерального бюджета (37% долга с учетом штрафов и пени за просрочку) во внебюджетные фонды (37%) и в местный бюджет (26%). Тем самым по сравнению с 1996 г. обострилась «социальная составляющая» задолженности. Но ведь АВТОВАЗ был должен еще и Внешэкономбанку, а также задолжал круглую сумму своим партнерам – поставщикам материалов и комплектующих. На декабрь 1996 г. автогигант был должен им 5 триллионов руб.¹⁰⁵⁰ (!)

В 1999 и 2001 гг. в условия первоначального соглашения с государством о реструктуризации долга вносились существенные изменения, а окончательные выплаты к выгоде завода переносились на еще более длительные сроки. Но и правительство не оказывалось в накладе. Так, согласно условиям реструктуризации, принятым в мае 1999 г., к 2009 г. (последнему году выплат), с учетом ежемесячных выплат и процентов за отсроченные платежи АВТОВАЗ должен был выплатить 5 млрд. 172 млн. руб. Тем не менее государство продолжало жестко контролировать деятельность своего должника с помощью залоговых процедур. В частности, в 1999 г., в соответствии с постановлениями Правительства № 254 и № 1316, АВТОВАЗ должен был ежегодно осуществлять дополнительный выпуск обыкновенных акций в количестве, обеспечивающем на общем собрании акционеров АО 50% + 1 голос в пользу РФФИ. В случае задержки выплат нало-

говой задолженности более чем на 2 месяца или несоблюдения графика выплат более 2-х раз в течение года, контрольный пакет акций мог быть продан РФФИ с аукциона, что грозило сменой собственника.

Изучение документов финансово-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа показывает, что, несмотря на некоторое улучшение ситуации по сравнению с 1996-1998 гг., проблема «долговой ямы» не была для АВТОВАЗа окончательно снята даже в конце 1990-х гг. Скорее всего, государство просто «сменило гнев на милость», но не из-за альтруизма, а чтобы, с одной стороны, не губить «дойную корову» своего бюджета, а, с другой, – держать завод «на коротком поводке», при необходимости припомнив руководству предприятия все его многочисленные прегрешения.

Так, в аудиторском отчете *Pricewaterhouse Coopers* о деятельности АВТОВАЗа за 1996-2000 гг. отмечались продолжающиеся факты несвоевременного перечисления налоговых платежей. «Для Общества чрезвычайно остро стоит проблема уплаты налогов. В период с 1999 г. по 2000 г. у Общества наметился значительный прогресс в этой области. Тем не менее только за один 2000 г. Общество заплатило около 200 млн. руб. пеней за задержку платежей в бюджет и дополнительно 200 млн. руб. процентов по налоговым кредитам в местный и региональный бюджеты»¹⁰⁵¹, – говорилось в документе. В этой связи специалисты аудиторской фирмы напоминали руководству автогиганта, что продолжающиеся задержки в отношении текущих и реструктурированных обязательств по долгам равносильны игре с огнем: они дают юридическое основание государству для того, чтобы в любой момент возбудить дело о передаче контрольного пакета акций завода в его собственность.

Тем временем на первый план вышла задолженность перед Пенсионным фондом. По состоянию на конец 2000 г. завод продолжал просрочивать текущие выплаты в него и к тому же не имел договора о реструктуризации прежнего долга. В итоге в 2001 г. долг перед Пенсионным фондом стал главным в структуре долговых обязательств автогиганта¹⁰⁵². Кроме того, его по-прежнему преследовали штрафы за нарушение финансовой дисциплины, причем во многих случаях он годами «наступал на те же грабли». Так, только за счет регулярного нарушения установленного срока возвращения валютной выручки (90 дней) в 1996-2000 гг. он выплатил государству штрафов на сумму в 5 млрд. руб.¹⁰⁵³ Буквально преследовавшие АВТОВАЗ огромные штрафные суммы, пени, долговые выплаты не только ухудшали показатели работы предприятия в целом, делая его малопривлекательным для потенциальных инвесторов, но и существенно ограничивали ресурсы для модернизации производства и постановки на конвейер новых, конкурентоспособных моделей машин.

6. «Песочное дело»

В условиях острого финансового кризиса руководство АВТОВАЗа хваталось за любую соломинку, чтобы минимизировать размеры своей громадной налоговой задолженности. Для этого, например, стали широко использоваться расчеты не наличными деньгами или с помощью бартера, а векселями, о чем подробнее речь пойдет ниже. Однако наибольший общественный резонанс в 1998–1999 гг. получило «песочное дело», основными персонажами которого были АО «АВТОВАЗ», его дочернее предприятие «АвтоВАЗагрегат», Лебединский ГОК, а также страховая компания «Константа»¹⁰⁵⁴.

Впервые об этой страховой фирме, взявшейся страховать, на первый взгляд, труднообъяснимые перемещения разными бизнес-структурами громадных объемов песка по бескрайним российским просторам, поведал в 1998 г. Е.М. Примаков. Назначенный руководителем Правительства, он привел пример жульнической деятельности «Константы» в связи с обещанием повести борьбу с недобросовестным бизнесом¹⁰⁵⁵. Эта фирма была создана питерской финансовой группой «Невский простор» и специализировалась на страховании риска неплатежей по сделкам. Поскольку развитие этого вида страхования в России считалось важным средством формирования цивилизованного рынка, в его продвижении на определенном этапе активно участвовали правительственные чиновники, сделавшие «Константе» хорошую рекламу. В 1996–1998 гг. в «благодарность» за это фирма стала успешно использовать наработанные схемы, за хорошие деньги помогая бизнесменам уходить от налога на прибыль и решать проблемы бюджетных неплатежей.

К примеру, если одна компания заплатила за товар, а другая его не поставила, сорвав тем самым сделку, то наступал страховой случай. Он давал основание первой компании предъявить государственной налоговой службе требование о возмещении НДС на сумму сделки. Именно это обстоятельство и было самым привлекательным, ведь возвращая НДС после несостоявшейся сделки, государство по существу оплачивало предприятию его же долги перед бюджетом. Если в качестве оплаты использовались векселя, а товаром оказывался, например, сыпучий строительный песок, то доказать, что стороны заранее договорились «надуть» государство, было непросто. Тем более что сделка в принципе была юридически «чистой» и основывалась на лазейках и противоречиях в действующем законодательстве.

До тех пор, пока таким путем действовали небольшие фирмы с незначительными задолженностями, это сходило с рук. Однако в случае с главным должни-

ком страны разразился скандал. В конце 1998 г. в Минфине и Министерстве по налогам и сборам обратили внимание на то, что долги АО «АВТОВАЗ» вдруг резко уменьшились. В декабре 1998 г. налоговая инспекция по Самарской области получила предписание провести соответствующую проверку. Выяснилось, что ВАЗ накануне заключил сделку на поставку ему фантастического количества строительного песка (50 млн. тонн) на сумму около 10 млрд. руб., застраховался в «Константе», но песок не получил. Вернув себе НДС от суммы несостоявшейся сделки (на практике размер НДС по произведенной заводом продукции был автоматически уменьшен в бухгалтерской отчетности предприятия на размер НДС, который якобы был уплачен за песок), автогигант в один день погасил недоимку в бюджет почти на 2 млрд. руб. Затем его примеру последовало дочернее предприятие «АвтоВАЗагрегат», выигравшее от подобной несостоявшейся сделки с песком еще около 1 млн.

Пойти на это в 1998 г. можно было либо от отчаяния, либо от утраты чувства реальности. АО «АВТОВАЗ» и так находилось «под прицелом» налоговиков, поскольку нарушало главное условие договора 1997 г. о реструктуризации долгов – регулярность текущих платежей, что грозило передачей контрольного пакета акций государству. В ходе расследования, естественно, сразу же подтвердилось, что «песочное дело» «шито белыми нитками». Руководство завода не могло объяснить: какое отношение сделка имеет к профилю АВТОВАЗа, зачем автопроизводителю понадобился огромный бархан песка, за который завод-банкрот готов был выложить 10 млрд. руб., наконец, почему песок потребовалось покупать именно в далеком Дагестане и др.

Все свидетельствовало о том, что сделка изначально была фиктивной. Когда дело приняло серьезный оборот и правительство потребовало объяснений, руководство АВТОВАЗа попыталось дать обратный ход, в одностороннем порядке разорвав «песочный» контракт. 21 декабря 1998 г. следственным управлением ГУВД Самарской области было возбуждено уголовное дело по факту хищения путем мошенничества руководителями страховой компании «Константа» векселей АВТОВАЗа под видом крупных поставок песка. У «Константы» была отозвана лицензия, фирма оказалась разорена исками.

В трудном положении оказался также и АВТОВАЗ. При оформлении якобы имевших место поставок песка были допущены серьезные бухгалтерские ошибки, что дало основание ГНС оспорить правомерность предъявления АВТОВАЗом НДС к зачету и возмещению. Кроме того, «АвтоВАЗагрегат» показал, что оплатил песок собственными векселями, в то время как право возмещения НДС возникает только в случае оплаты чужими.

В результате проверки налоговые органы не согласились с уменьшением налогооблагаемой прибыли на сумму, равную покупной стоимости песка. Они вынесли решение, по которому АВТОВАЗ обязывался уплатить налог на прибыль за 1998 г. в сумме 4 млрд. 392 млн. руб., а также пени 250 млн. и штраф 879 млн. руб. АВТОВАЗ обратился в суд с просьбой признать свою сделку с песком недействительной, что позволяло в дальнейшем обжаловать и решение налоговой инспекции¹⁰⁵⁶. ГНС выиграла судебный процесс, однако затем Самарский арбитражный суд принял решение о признании недействительным решения налоговых органов о взыскании с предприятия крупного штрафа¹⁰⁵⁷. Одновременно начались переговоры заводского руководства с местными налоговиками. В качестве компромисса АВТОВАЗ согласился в марте-апреле 1999 г. погасить как задолженность по бюджетным платежам на 190 млн. руб., образовавшуюся в середине 1998 г., так и задолженность по НДС – 250 млн. руб. Кроме того, автогигант обязался с весны 1999 г. регулярно отчислять в виде налогов не менее 400 млн. «живыми» деньгами¹⁰⁵⁸. Остальная задолженность была реструктуризирована. Для систематического контроля налоговые службы установили на заводе постоянный пост.

Хотя в декабре 1999 г. «песочное» дело было фактически прекращено, «круги» от него продолжали расходиться. В 2001 г. страсти вновь вспыхнули в связи с судебными тяжбами о взыскании с дочерних компаний АВТОВАЗа задолженностей по «песочным векселям». По сообщению «Ведомостей», 21 сентября 2001 г. самарская областная прокуратура приняла решение о возобновлении закрытого ранее «песочного» дела в отношении аффилированных вазовских фирм («АвтоВАЗагрегат», ТЗТО, «АвтоВАЗтранс») по статье «мошенничество». Одновременно органы МВД произвели выемку векселей «АвтоВАЗагрегата»¹⁰⁵⁹.

В 2002 г. было реанимировано и дело по отношению к самому АВТОВАЗу. 9 сентября Самарская областная прокуратура сообщила о возобновлении следствия и направила материалы для дополнительного расследования в ГУВД области. *«Более того, заместитель Генпрокурора РФ Владимир Колесников открыто заявил, что по делу подлежат уголовной ответственности руководители ВАЗа. В руководстве АВТОВАЗа недоумевают по поводу этих заявлений и утверждают, что в ходе предыдущих разбирательств все претензии по «песочному делу» были сняты»*¹⁰⁶⁰, – отмечала газета «Самарское обозрение». Несомненно, характер «песочного дела» был таков, что у набирающего силу государства всегда сохранялась возможность при необходимости «надавить» на руководство достать эту «дубинку» из запасников.

Только в 2001 г. менеджменту АВТОВАЗа удалось существенно изменить условия реструктуризации долга государству в свою пользу и вообще вывести контрольный пакет акций АО из залога. В соответствии с постановлением правительства РФ №1002 от 3 сентября 1999 г. в редакции постановления правительства от 23 мая 2001 г., в конце 2001 г. была разработана программа оздоровления АВТОВАЗа. 29 декабря 2001 г. правительство выпустило новое постановление по этому вопросу, в котором уже ничего не говорилось о залоге акциями. Кроме того, если ранее завод должен был погашать свой долг равными ежегодными траншами, то теперь речь шла о постепенном увеличении платежей в бюджет, начиная с 2002 года, с основной нагрузкой (66% задолженности) на 2010 год.

В 2003 г. на АВТОВАЗе прошла аудиторская проверка Счетной палаты РФ. Она подтвердила, что 2-кратная реструктуризация задолженности предприятия положительно сказалась на его финансовом состоянии. Так, если 1998-2000 гг. он закончил с убытками (с учетом выплаты по задолженностям) соответственно в 6,9 млрд., 6,7 млрд. и 3,8 млрд. руб., то в 2001 г. получил 2,3 млн., а в 2002 г. – 700 млн. руб. чистой прибыли¹⁰⁶¹. Проверка была инициирована А. Клевлиным – лидером фракции «Единая Россия» в Самарской облдуме и одновременно руководителем крупного поставщика «АВТОВАЗа» – его дочерней компании «ВАЗинтерСервис». Пытаясь отсудить у АВТОВАЗа пакет акций своей компании, Клевлин обратился за поддержкой к коллегам по фракции в Госдуме. С помощью руководителя думской фракции «Единство» Владимира Пехтина он решил «надавить» на Каданникова. 11 апреля 2003 г. главе Счетной палаты РФ Сергею Степашину был направлен запрос о проверке накопившейся информации о злоупотреблениях на АВТОВАЗе. Подозрение депутатов вызвало, в частности, то, что предприятие сократило свою показанную в отчетах прибыль, несмотря на рост продаж и благоприятную конъюнктуру, и тем самым уменьшил платежи в бюджет. Однако криминальное сокрытие доходов аудиторами Счетной палаты не было обнаружено. Выяснилось, правда, что «оптимизация» налогов все же имела место, но «легальная» – главным образом, через вексельные схемы. Проверка счетной палаты выявила, что 86% расчетов идут с участием векселей аффилированных компаний. При расчетах с поставщиками по контрактам АВТОВАЗ дает им не живые деньги, а векселя со сроком погашения. Дело в том, что живых

денег на счету завода почти нет, они все у дилеров. У АВТОВАЗа нет лицензии на продажу своих машин, этим занимаются дилеры, которые и имеют живые деньги. Официальное обоснование вексельных схем – АВТОВАЗу это было выгодно, поскольку он кредитовался за счет своих поставщиков. На деле поставщики зависят от того, погасит завод вексель вовремя или нет. Кроме того, определенные коммерческие структуры живут тем, что скупают и перепродают векселя поставщиков АВТОВАЗа. По закону операции с ценными бумагами не облагаются НДС, – это легальная схема ухода от налогов государству.

7. АВТОВАЗ в условиях криминализации страны

Особенно большое беспокойство заводского руководства вызывал рост организованной преступности вокруг предприятия. В течение, по крайней мере, 1992-1997 гг. АВТОВАЗ оказался по сути дела «один на один» с бурно расцветшим в России криминалом. В советские годы на заводе, конечно, тоже появлялись отдельные преступные группы, занимавшиеся хищениями дефицитных деталей и материалов в сговоре с должностными лицами. Однако органы правопорядка вели с ними систематическую борьбу. Преступники действовали скрытно, не использовали насильственные методы для достижения своих целей и, конечно, даже не помышляли о том, чтобы диктовать администрации предприятия свои условия. Ведущая роль в борьбе с экономической преступностью на ВАЗе в советские времена принадлежала не заводскому руководству, а милиции и прокуратуре. Они держали автогигант под особым контролем, учитывая, во-первых, приоритетные в условиях СССР вопросы охраны государственной собственности вообще; во-вторых, крайне привлекательную для криминала специфику производимой АВТОВАЗом продукции.

В условиях формирования рыночных отношений, в особенности после акционирования завода в январе 1993 г., ситуация изменилась. Как и в других вопросах, АВТОВАЗ оказался заложником процессов, происходивших в стране. Заметная криминализация жизни шла параллельно с ослаблением силовых структур и призванного защищать граждан государства в целом. В условиях низких зарплат происходил отток квалифицированных сотрудников из милиции, а оставшиеся вынуждены были заняться поиском дополнительных источников доходов. Кроме того, в течение некоторого времени действовавшее в России законодательст-

во не предусматривало охрану частной, кооперативной и акционерной собственности в той же мере, как и государственной. На этой почве пышным цветом расцвел рэкет, ставший питательной средой и для тольяттинских преступных группировок. *«Милиция, суды, прокуратура были в растерянности, нужно ли защищать ставшую вдруг негосударственной собственность»*¹⁰⁶², – впоследствии вспоминал об этом периоде бездействия правоохранительных структур В.В. Каданников. Масштабы хищений приняла на АВТОВАЗе большой размах, нанося огромный материальный и моральный урон предприятию. В отличие от советских времен, теперь основной ущерб приходился не на одиночек–«несунов» из числа работников, а на деятельность хорошо организованных преступных группировок (ОПГ). В условиях почти полной безнаказанности бандиты осмелели настолько, что стали действовать практически в открытую.

Согласно данным комитета по делам молодежи Самарской обл., к 1996 г. в сравнительно небольшом по численности населения Тольятти действовало более 15-ти (!) ОПГ, среди активных членов которых была почти исключительно местная молодежь. Группировки то устраивали многомесячные и кровавые вооруженные разборки между собой, то договаривались о разделе сфер влияния. Неизменным оставалось одно: их главной целью, «лакомым куском» был АВТОВАЗ и контроль за его производством. Все это означало, что в считанные годы криминал в Тольятти вышел на принципиально новый уровень, становясь значимым фактором жизни завода и города. Это было особенно опасно в условиях заметного ослабления местных правоохранительных органов.

Питательной средой для тольяттинского криминала стал стремительный рост безработицы, особенно среди молодежи – явление практически неизвестное в советские годы. Между тем даже по явно заниженным официальным данным (как правило, они отражали только тенденции, но не абсолютные цифры), за короткий период 1992-1996 гг. уровень безработицы в Самарской области увеличился в 2 раза, составив более 7% трудоспособного населения. Из них почти половина – молодые, образованные люди 16-29 лет¹⁰⁶³. Именно в этой возрастной группе ученые фиксировали максимальный уровень криминализации, а также наркомании и алкоголизма¹⁰⁶⁴.

Сходная картина наблюдалась и в Тольятти, с поправкой на традиционно большой процент молодых людей в общей структуре его населения, а также на ярко выраженный «пролетарский» характер города, в особенности его Автозаводского района (см. таблицу).

**Некоторые демографические характеристики населения г. Тольятти
за 1970-2002 гг.¹⁰⁶⁵**

	1970	1979	1989	1997	2002
Общая численность населения (тыс. чел.)	256,9	511,6	639,2	726,2	740,1
В том числе молодых людей до 29 лет включительно (тыс. чел.)	100,1	178,5	195,3	204,4	206,2
Средний возраст горожан	29,9	27,3	31,8	32,5	34,6

Если верить тольяттинским газетам, к 2000 г. по крайней мере 35% молодых тольяттинцев хотя бы раз пробовали наркотики¹⁰⁶⁶. К 2002 г. в городе только официально числилось около 8 тыс. преимущественно молодых горожан, инфицированных или больных СПИДом¹⁰⁶⁷. Потеря жизненных ориентиров, раннее вступление во «взрослую жизнь», полную сложных проблем, отразились и на психическом здоровье молодых тольяттинцев. В 1990-е гг. по сравнению с 1980-ми гг. здесь в несколько раз увеличились случаи суицида среди молодежи¹⁰⁶⁸.

Сказалось также разрушение системы советских молодежных институтов, призванных направлять энергию подростков в позитивное русло. Самое главное – перестали существовать либо должным образом финансироваться прежние структуры, занимавшиеся массовым молодежным досугом (комсомольская и пионерская организации, спортивные секции разного уровня, Дворцы пионеров и школьников с их многочисленными кружками по интересам и проч.). Оставшиеся культурно-спортивные учреждения переводились на коммерческую основу, становясь недоступными населению со средним достатком. Взамен были предложены «новые ценности» – безудержный культ грубой физической силы и «легких денег», нигилизм по отношению к честному производительному труду, пропаганда обогащения любой ценой, романтизация криминального мира и образа жизни.

К сожалению, следует признать, что занятое прежде всего производственными проблемами и борьбой за выживание, руководство АВТОВАЗа и его общественных организаций в первой половине 1990-х гг. «упустило» молодежную по-

литику как среди своих работников, так и, оставаясь градообразующим предприятием, в целом в городе. *«Некоторое время о молодежи вообще не вспоминали. До того ли было? Однако, когда первые экономические потрясения миновали, внимание на молодежь все-таки обратили. И... не узнали ее – бывшие комсомольцы превратились в нигилистов и циников со своими, крайне отличными от притязаний старшего поколения, интересами»*¹⁰⁶⁹, – отмечал Д.Н. Горянец. Возрождение молодежной политики на АВТОВАЗе, по большому счету, началось при активном содействии тогдашнего президента АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаева лишь с 1997 г.

Вот как совсем по-будничному, беспристрастно в начале 1998 г. сам Каданников рассказывал о начальном этапе криминализации, в которую оказался втянут автогигант. *«В начале 90-х, когда старая система снабжения и сбыта рассыпалась, а новая еще не сложилась, когда предприятие осталось без оборотных средств, мы вынуждены были перейти на сплошной бартерный обмен. Начали по льготным ценам, со скидкой, продавать автомобили своим работникам, зная, что многие сразу же их перепродадут и купят себе продукты, одежду – надо же людям как-то жить, если у завода нет денег на зарплату. Ну, естественно, тут же нашлись хваткие ребята, которые стали обкладывать наших работяг данью: без их посредничества машину не продашь, не довезешь до дома... Потом наши рэкетеры перекинулись на иногородних покупателей, забиравших автомобили с завода, а когда появились торговые фирмы, делающие у нас оптовые закупки, взяли под свою «крышу» и их. А другие группировки аналогичным образом контролируют поставки комплектующих на завод. Мы все это видели с самого начала, знали по именам лидеров всех группировок, и правоохранительным органам они известны. Время от времени кого-то ловят, кого-то сажают, но в целом ситуация не меняется»*¹⁰⁷⁰. Ставший «прозой жизни» первой половины 1990-х гг. почти тотальный околзаводской рэкет только на первый взгляд не касался самого АВТОВАЗа. На самом деле «компенсацию» размеров «дани», отданной бандитам, дилеры перекладывали на плечи покупателей, увеличивая тем самым розничную цену в условиях и без того невысокой покупательной способности населения. Далее по цепочке: выше цена – автомобили хуже раскупаются и не выдерживают конкуренции с появившимися подержанными иномарками – завод терпит убытки.

Следующим логическим этапом стало проникновение оргпреступности на территорию собственно предприятия. В августе 1993 г. УВД г. Тольятти характеризовало криминогенную ситуацию на АВТОВАЗе как *«очень сложную, которая с каждым днем будет осложняться»*¹⁰⁷¹. Наглядным подтверждением прогно-

за стали всполошившие завод события 30 мая 1994 г. Тогда среди бела дня, прямо у вазовского КПП №16 произошла перестрелка между тольяттинскими ОПГ, боровшимися за контроль заводской продукции.

Вначале с местными бандитами завод попытался справиться собственными силами. В марте 1993 г. руководство АВТОВАЗа поручает начальнику заводского УВВО, заместителю генерального директора АО по охране собственности В.А. Нестерову создать из вазовских охранников специальное подразделение «быстрого реагирования» – для борьбы с «внутризаводским рэкетом» – представителями преступных группировок, которые незаконно проникают на территорию завода, в производственные цеха и на отгрузочные площадки с целью вымогательства денег с покупателей автомобилей¹⁰⁷². Однако первая команда оперативников спецотряда УВВО появилась только в апреле 1994 г.¹⁰⁷³

Вскоре после этого все более обеспокоенное заводское руководство приняло решение обратиться за помощью к милиции. В надежде кардинально изменить ситуацию с преступностью с помощью вооруженных профессионалов, автозавод взялся содержать за свой счет на постоянной основе целое милицейское подразделение, закрепленное только за этим объектом и значившееся «заводской милицией». С 1995 г. милицейские посты были выставлены на наиболее ответственных участках внутри территории предприятия. На определенном этапе по просьбе руководства АВТОВАЗа на проходных службу стали также нести присланные из Самары омовцы, а безопасность заводской экспедиции была возложена на сотрудников областного УБОПа.

Поскольку самым «лакомым куском» для преступников считались автомобили в экспортном исполнении, было принято решение о создании на заводской территории специального *«накопительного охраняемого склада экспортных автомобилей объемом 2 тыс. штук с целью предотвращения разукомплектования их и переадресовки на внутренний рынок»*¹⁰⁷⁴. Для обеспечения более строгого контроля за движением экспортных автомобилей в 4-м квартале 1995 г. была также введена новая система их учета с использованием штрих-кодов. Кроме того, чтобы машины не разворовывались по пути к месту назначения, на АВТОВАЗе было создано еще одно специализированное охранное подразделение – для *«сквозного сопровождения экспортных автомобилей до портов и погранстанций»*¹⁰⁷⁵.

Несмотря на все эти меры по усилению режима охраны, влетавшие заводу «в копеечку», их эффективность оказывалась ограниченной, в том числе потому, что «братки» пользовались услугами коррумпированных должностных лиц, а также заводской охраны, зачастую даже внедряя в ее ряды своих людей. Началь-

нику управления вневедомственной охраны (УВВО) приказом по АО «АВТОВАЗ» от 17 февраля 1995 г. предписывалось ужесточить пропускной режим и усилить контроль за кадрами охранников в связи с тем, что некоторые бойцы оказались соучастниками хищений¹⁰⁷⁶.

Одновременно на заводе были усилены технические средства охраны. Приказ № 59 от 23 февраля 1995 г. «О ремонте и обслуживании охранной сигнализации в УВВО»¹⁰⁷⁷ предусматривал усовершенствование заводской технической системы охраны: стационарных и ручных металлоискателей, периметровой охранной сигнализации, установки промышленного телевидения, находящегося в ведении УВВО. В частности, из дирекции по информационным системам в УВВО передавались контрольно-измерительные приборы и штат специалистов по ремонту технических средств охранной сигнализации.

Все эти меры были призваны максимально усилить контроль за заводской территорией и предотвратить вопиющие случаи массовых хищений, наносившие большой материальный ущерб. Среди них на одном из первых мест значились кражи не отдельных запчастей, а целиком новеньких машин. В 1993 г., к примеру, «исчезли» в центральном производственном управлении 45 автомобилей, в сборочно-кузовном производстве – 130¹⁰⁷⁸. В следующем, 1994 г., обнаружилась пропажа 172 только что сошедших с конвейера автомобилей. А 21 июля 1994 г. газета «Тольятти сегодня» сообщила о недавнем вопиющем факте: только за одну ночь с территории автозавода украли автодеталей на общую сумму 9 млн. 513 тыс. рублей¹⁰⁷⁹. Вручную вынести такое количество было невозможно.

В приказе по АВТОВАЗу от 17 февраля 1995 г. отмечалось, что это стало возможным, в частности, из-за ослабления учета движения товарно-материальных ценностей из цеха в цех, чем и пользовались преступники, очевидно, имевшие подельников на предприятии. *«Процедура номерного учета допускает много двойных номеров кузова и шасси, ежемесячно возникает необъяснимый разрыв незавершенного производства по автомобилям в сборочно-кузовном производстве (СКП) и производственном управлении (ПУ), что способствует их хищению. Имеют место случаи передачи товарных автомобилей без регистрации в ПУ и обратно в СКП»*¹⁰⁸⁰, – говорилось в данном приказе. В связи с этим директора производств обязывались подготовить к марту 1995 г. программу мер по сохранности материальных ценностей, пересмотреть систему номерного учета и передачи товарных автомобилей из цеха в цех, исключаящую дублирование номеров.

В итоге на АВТОВАЗе была введена дорогостоящая электронная система учета изготовления машин. Уже на стадии производства машине присваивался

персональный кодовый номер, который сразу «привязывался» к определенному договору с конкретным заказчиком (дилером). Тем самым каждая машина собиралась теперь изначально с учетом даты поставки, цвета, комплектации и проч. Почему это было важно? Раньше, во-первых, если машины «пропадали» с территории завода, то в силу отсутствия персональных номеров идентифицировать их было невозможно. Во-вторых, по словам В.В. Каданникова, криминальные группировки, контролировавшие производство, отслеживали и «заказывали» нужные им машины, не стесняясь, хозяйничали на заводской территории, выясняя прямо здесь отношения между собой в случае споров¹⁰⁸¹. Теперь путь каждой сошедшей с конвейера машины можно было проследить. Новый порядок учета частично выбивал у преступников почву из-под ног, минимизировал возможность кражи автомобилей, однако не решал проблему «присосавшейся» к заводу оргпреступности кардинально.

К середине 1990-х гг., кроме элементарного рэкета, бандиты взялись за плату оказывать автофирмам «коммерческие услуги» – по своевременной отгрузке с завода продукции в нужном ассортименте и нужного качества. К примеру, по типовому договору завод отправлял машины фирме-покупателю в течение 60 дней после поступления платежа. С учетом высокой инфляции, многие были крайне заинтересованы максимально сократить срок поставки, чтобы сохранить покупательную способность денег и увеличить оборачиваемость средств. За отдельные деньги «местные» брались ускорить срок поставки, для чего нередко приходилось прибегать к «посредничеству» людей из заводской администрации. «Братки» также брались «разрулить» в пользу «своих» дилеров вопросы: кто, в какой последовательности, когда и какие именно модели получит с заводского конвейера.

Кроме того, не имея пока что серьезной конкуренции на внутреннем рынке, АВТОВАЗ в то время не научился еще торговать цивилизованно, исполняя любые прихоти конкретного покупателя. Для этого нужно было иметь не только собственную, хорошо отлаженную сеть дилеров (чего не было), но и иную «идеологию автобизнеса». Не секрет, что на заводе продолжала господствовать хорошо известная с советских времен «психология вала», строившаяся на понимавшейся слишком буквально формуле: «больше произведем машин – больше за них получим денег». Потребовалось время и «набитые шишки» в виде болезненных кризисов перепроизводства, чтобы заводское руководство пришло к пониманию ущербности такого подхода, к необходимости учиться торговать и дорожить каждым покупателем. А пока что, в середине 1990-х гг., АВТОВАЗ предлагал: «бери, что дают», не принимая от дилеров заявок с разбивкой по цвету и ком-

плектации машин (что было давно принятой практикой во всем мире). Это охотно за вазовцев подражалась «по своим каналам» делать тольяттинская «братва», заполняя тем самым очевидные «лакуны», способные при желании дать дополнительную – и немалую – прибыль и самому заводу. Не случайно от некоторых нынешних вазовских руководителей приходилось слышать «крамольную» мысль: заводские менеджеры учились делать выгодный бизнес в том числе и у местного криминала, находившего способы зарабатывать деньги на вазовской нерасторопности. Неудивительно и то, что на заводе появилась коррупция.

Заметное ухудшение криминогенной ситуации на АВТОВАЗе и вокруг него совпало по времени с критическим финансовым положением на заводе, с невозможностью выплачивать налоговые долги государству, угрозой банкротства, с волнениями среди рабочих, которым не первый месяц задерживалась выплата зарплаты. Пожалуй, впервые за свою историю, заметно ослабленный за годы реформ и взятый «в кольцо» криминалом, «Его Величество ВАЗ» действительно оказался на самом краю пропасти. На руководство предприятия во главе с Каданниковым со всех сторон сыпались обвинения, многие из которых были горькими и эмоциональными, но пронизанными искренней болью за идущее ко дну родное предприятие. Главным вопросом, волновавшим коллектив, было: стоит ли «менять коней на переправе» и кто именно способен и возьмется вытянуть гордость отечественного автопрома из кризиса? Желающих, прямо скажем, было не много.

Точки кипения ситуация достигла в конце 1996 г. 11 декабря 1996 г. тольяттинская газета «Площадь Свободы» опубликовала интервью с А.И. Ясинским под характерным заголовком: «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». *«На продукции Волжского автозавода только ленивый не нажил, – как всегда, искренне говорил бывший замдиректора автогиганта. – ВАЗ окружен целой оравой посредников, богатеющих буквально на глазах. За несколько лет вокруг города выросли коттеджи стоимостью несколько сотен тысяч долларов, строятся целые дворцы за границей. Все это – деньги завода, его недополученная прибыль... Фактически сегодня коррупция пронизывает весь завод сверху донизу и наоборот. Прямые взятки за подписи на необходимых бумагах – это мелочь. Посредники наживаются по-крупному на скидках. На «липовом» бартере, когда ВАЗ опять же через посредников якобы меняет автомобили на металл и на комплектующие. На поставках автомобилей за границу, а потом обратно в страны ближнего зарубежья... Я считаю, что 10-12% выручки теряет завод на всех этих махинациях. А это ни много ни мало – полтора-два триллиона рублей в год»¹⁰⁸²*. Оставив в стороне корректность подсчетов, отдадим долж-

ное правильно поставленному диагнозу: завод разъедала бесхозяйственность, безответственность и коррупция, которая продолжала оставаться основной питательной средой для продолжавшего наступление на АВТОВАЗ криминала.

Самым распространенным в середине 1990-х гг. видом деятельности криминальных групп стал так называемый «отгруз» – выгон с конвейера АВТОВАЗа машин определенного цвета и комплектации по заказу на определенные площадки. Отсюда их забирали фирмы-дилеры, отдававшие хозяйничавшей на заводе преступной группировке до 100 долларов за каждый отгруженный по заказу автомобиль. Эти машины затем доставлялись покупателям, готовым доплатить, но не желавшим долго ждать своей очереди на машину определенного престижного цвета или комплектации. Делалось это практически в открытую, с разделом не только сфер влияния (одни контролировали машины, другие – запчасти и т.д.), но и продукции вазовских смен. Дело доходило до того, что на заводских площадках стояли готовые к отправке машины с бандитскими бирками, обозначившими, за какой именно группировкой автомобиль «закреплен». Ситуация осложнялась тем, что представители хозяйничавших на ВАЗе организованных преступных группировок, как правило, когда-то здесь работали и хорошо знали технологию производства. Кроме того, в таком сравнительно небольшом городе, как Тольятти, все друг друга знали, если не напрямую, то через друзей и знакомых.

Возможность установления фактического контроля за продукцией АВТОВАЗа со стороны криминала еще больше усилилась в связи с тем, что с 1994-1995 гг. тольяттинские ОПГ, не ограничиваясь «крышеванием» автодилеров, обзавелись собственными дилерскими и иными фирмами, добиваясь того, чтобы именно через них проходила на реализацию максимальная доля вазовских машин и запчастей, а также выгодные заказы на производство комплектующих изделий. Одновременно многие бандиты «первой волны» легализовывали свои капиталы, вращая не только в бизнес, но и во влиятельные общественно-политические структуры. Внешне они стали выглядеть как респектабельные бизнесмены. Но на их месте возникали новые группировки с молодыми «быками», готовыми «порвать» любого, вставшего на пути. Рост конкуренции за вазовскую продукцию приводил к периодически вспыхивавшим в Тольятти кровавым разборкам и целым «криминальным войнам»¹⁰⁸³.

Для того чтобы добиться контроля за производством и распределением продукции АВТОВАЗа, бандитами использовались любые средства. До весны 1995 г., когда на заводской территории пышным цветом расцвела коммерческая торговля, пройти сюда вообще не представляло никакой проблемы. Но и позднее они без особого труда проникали на завод, как вполне официально – бу-

дучи представителями дилерских фирм, так и «нелегально» – подкупая либо запугивая охранников на проходных; да и приобрести настоящий пропуск в Тольятти не было проблемой. Наглядным подтверждением сказанному стало беспрецедентное в истории АВТОВАЗа ограбление заводской кассы, когда 15 марта 1996 г., в хорошо охраняемом здании центрального производственного управления было украдено 1 млрд. 400 млн. рублей, приготовленных для выдачи заработной платы работникам¹⁰⁸⁴. Прошло полтора года, и 12 ноября 1997 г. на заводской территории произошло новое нападение на кассира и охранника, направившихся в один из цехов металлургического производства для выдачи заработной платы. При этом пятеро нападавших, находясь на хорошо охраняемой заводской территории, умудрились скрыться с деньгами в неизвестном направлении¹⁰⁸⁵.

На профсоюзной конференции в октябре 1996 г. тогдашний президент АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаев вынужден был признать бессилие администрации, охраны и специально нанятой милиции что-либо изменить. Не удавалось добиться самого элементарного – строгого соблюдения пропускного режима, в результате чего, сетовал Николаев, *«на заводе все равно появляются лица, которые к заводу не имеют отношения и прямо пытаются войти в технологию»*. Так, зачастую сошедшую с конвейера машину уводит не персонал сборочно-конвейерного производства, как положено по правилам, а проникшие на завод посторонние люди. Облюбованные ими *«машины откатываются в сторону, запираются на замки для того, чтобы потом отправить их в автовозную»* по нужным им адресам¹⁰⁸⁶. Фактически Николаев озвучил то, что присутствующим на профсоюзной конференции было и так хорошо известно: криминальные элементы в открытую хозяйничают на территории, распределяя к отправке продукцию завода и имея с этого хорошие барыши.

Для вазовского руководства такое положение вещей, сохранявшееся по крайней мере до 1997 г., не было секретом. *«...Главное, что нас тревожит, – просачивание бандитов на завод. То есть они уже орудуют не за проходной, не на отгрузочных площадках, а проникли на главный конвейер»*¹⁰⁸⁷, – признавался Каданников. Бывший в те годы начальником криминальной милиции АВТОВАЗа Вадим Козлов тоже докладывал весной 1997 г., что на заводе криминальные группировки поделили почти весь сбыт машин, запчастей и стали руководить отгрузкой.

С учетом складывавшейся криминогенной ситуации для охраны топ-менеджеров АО были наняты профессиональные секьюрити. В дельнейшем, в 1999 г., в составе дирекции по безопасности и правопорядку был образован отдельный

специальный отряд для обеспечения личной безопасности высшего менеджмента и информационной безопасности АО «АВТОВАЗ», занимавшийся в том числе защитой связи и компьютерных сетей, охраной основных административных зданий¹⁰⁸⁸. Однако *«руководители среднего звена, не говоря уже о рабочих, ничем не защищены от этих бритоголовых мордovorотов и элементарно боятся с ними связываться»*¹⁰⁸⁹, – признавался Каданников. В городе спрятаться от них действительно было невозможно, а ведь у всех имелись еще дети и семьи.

В середине 1990-х гг. Тольятти, который по праву гордился званием автомобильной столицы России, оказался во власти криминала. Несговорчивых руководителей АВТОВАЗа запугивали, а если это не действовало, то жестоко избивали или убивали. В 1994-1997 гг. жителей потрясла серия покушений и заказных убийств. 26 октября 1994 г. в 5:50 утра в Автозаводском районе у подъезда по пути на работу был расстрелян начальник цеха АТСМ энергетического производства Ю.А. Болотов. Убийство было признано заказным. Расследование выявило, что *«будучи исполнительным и требовательным руководителем, он боролся с нарушителями трудовой дисциплины и расхитителями собственности объединения»*. Вдове Болотова выплатили заводское пособие в размере 20-ти кратной средней зарплаты работников АВТОВАЗа, но хорошего, уважаемого человека было уже не вернуть¹⁰⁹⁰. В ночь с 14 на 15 мая 1996 г. председатель независимого заводского профсоюза «Единство» А. Иванов возвращался домой со второй смены, когда на него напали неизвестные. В августе того же года на него было совершено повторное покушение, уже с применением огнестрельного оружия. Иванов выжил после двух огнестрельных ранений¹⁰⁹¹. 8 октября 1996 г. был убит хорошо известный на заводе вице-президент Всероссийской федерации авто- и мотоспорта Алик Гасанов. Будучи, по данным журналистов, связанным с одной из местных ОПГ, он являлся президентом холдинга «Мега-Лада» – основного дилера по продаже вазовских автомобилей и запчастей после ухода с завода «ЛогоВАЗа»¹⁰⁹². В августе 1997 г. тяжелые увечья в результате бандитского нападения получил директор ГЦЗЧ АО «АВТОВАЗ» Станислав Фуфаев¹⁰⁹³.

Понимая, что самостоятельно не в состоянии справиться с ситуацией, которая в любой момент может окончательно выйти из-под контроля, заводское руководство неустанно обращалось за помощью в местные правоохранительные органы. *«Руководство предприятия уже лет шесть забрасывает правоохранительные органы просьбами и требованиями защитить завод от преступной «братвы», промышляющей за нашей проходной»*¹⁰⁹⁴, – говорил в январе 1998 г. В.В. Каданников. По его словам, за последнее время им было направлено около 200 официальных запросов, на которые получено только 60 ответов. Но реаль-

ных мер так и не было принято. В интервью 2005 г. он рассказывал, что лично написал «тысячи обращений в прокуратуру с просьбой защитить»¹⁰⁹⁵. *«По поводу бандитов мы много раз обращались к своей милиции, но результатов, к сожалению, было мало...»*¹⁰⁹⁶, – с сожалением говорил Каданников. Местная – заводская, тольяттинская и даже самарская милиция оказались бессильны в борьбе с организованным криминалом или коррумпированы. Представители ОПГ фактически подчинили себе отгрузку машин с завода, взяли под контроль головной центр запчастей, а также поставку ГСМ и нефтепродуктов. Ситуация зашла настолько далеко, что в 1997 г. бандиты проникли в здание заводоуправления, вошли в кабинеты менеджеров и попытались вынудить их принимать «нужные» решения. Возникла реальная угроза, что они полностью «приберут к рукам» управление автогигантом.

Чрезвычайная ситуация вынудила правление ОАО «АВТОВАЗ» обратиться напрямую в Правительство РФ с просьбой защитить завод от криминального беспредела и обеспечить безопасность работы предприятия. 1 октября 1997 г. из Москвы в Тольятти прибыла смешанная следственная группа МВД, ГТК и налоговой полиции в сопровождении около 300 бойцов московского СОБРа и нескольких единиц бронетехники. На ВАЗе была проведена первая широкомасштабная милицейская операция «Циклон», которую среди населения прозвали «Куликовской битвой» по фамилии лично курировавшего ход событий министра внутренних дел РФ А. Куликова. Сообщения об операции «Циклон» в конце 1997 г. не сходили с первых строк российских информационных агентств и больше походили на фронтовые сводки, основательно испортив имидж предприятия, еще долго ассоциировавшегося в общественном мнении россиян со «змеиным гнездом» криминала¹⁰⁹⁷.

Собровцы взяли территорию предприятия и административные здания под свой контроль. Новым начальником управления охраны ВАЗа был назначен бывший глава Автозаводского РОВД Вячеслав Уточкин, начавший наводить порядок в системе заводской охраны, в том числе – в порядке выдачи пропусков, кадрах охранников, укреплении их дисциплины, совершенствовании технического оснащения подразделений. После смены пропусков и системы охраны бандиты потеряли возможность с легкостью проникать на завод, и администрация в основном восстановила свой контроль внутри предприятия.

Одновременно прибывшие на завод следователи и налоговые инспекторы, воспользовавшись ситуацией, приступили к выемке документации предприятия, объявив о начале комплексной проверки его финансово-хозяйственной деятельности. *«Все было убого, просто, понятно и драматически печально»*¹⁰⁹⁸, – в пос-

ледствия характеризовал эти события В.В. Каданников. Силловые ведомства действительно проявили себя во всей «красе»: сначала они долгое время не реагировали на отчаянные призывы руководства АВТОВАЗа о помощи, а затем провели шумную операцию, продемонстрировав ее на всю страну и обвинив во всем вазовское руководство. Показательными стали также усиленный поиск компромата и привлечение к «Циклону» налоговиков, что означало: за АВТОВАЗ основательно взялись – либо государство, либо «заказавшие» автогигант конкуренты, ставящие целью окончательно парализовать работу предприятия. Долго искать не пришлось. По словам Каданникова, в 1990-е гг. заводское руководство было поставлено в такие условия, что вынуждено было в интересах дела (в частности, для постановки на конвейер «десятки») и договариваться с бандитами, и нарушать действовавшее налоговое и финансовое законодательство. Ситуация же «на грани фола» стала вообще привычной¹⁰⁹⁹. «Накопать» нарушения оказалось несложно. По итогам операции «Циклон» на АВТОВАЗе было возбуждено около 200 уголовных дел, среди самых громких из них – т.н. «песочное» дело, о котором речь шла выше, и «дело Фокса» о махинациях с договорами-цессиями.

16 декабря 2000 г. газета «Коммерсантъ» опубликовала сенсационную статью под названием «Фокс решил проблемы АвтоВАЗа за \$21 млн.», основанную на материалах одного из дел, завершенных Следственным комитетом при МВД России¹¹⁰⁰. Суть «дела Фокса» заключалась в следующем. В 1993-1996 гг. завод сильно пострадал от мошенников, изготавливавших поддельные документы, и недобросовестных дилеров. Проще говоря, АВТОВАЗ многократно «кидали», отказываясь платить крупные суммы за переданные на продажу машины. В условиях пробелов в законодательстве и бессилия правоохранительных органов тольяттинский «авторитет» по кличке «Фокс» предложил крайне нуждающемуся в наличных средствах АВТОВАЗу свои услуги по возвращению долгов за 10% от их суммы. Для России такая практика была суровой реальностью. В апреле 1996 г. директор департамента по охране собственности и правопорядка АО «АВТОВАЗ» В. Нестеров, взявший на себя «черновую работу», заключил договор с контролируемой «Фоксом» фирмой «Динамика», по которому тот получил право «выбивания долгов» с более чем 50 российских дилерских фирм на сотни миллионов рублей. По данным следствия, «премиальные проценты» АВТОВАЗ выплачивал автомобилями, отдав «Фоксу» к ноябрю 1997 г. своей продукции на 21 млн. долл. Исходя из этого, можно представить гигантские размеры общего ущерба, нанесенного АВТОВАЗу. В ходе следствия по «делу Фокса» многие эпизоды остались не раскрытыми в связи с тем, что ключевые свидетели были убиты.

Скандалное «дело Фокса», еще раз напомнившее о неблагоприятном положении с реализацией машин и процветающем на этой почве криминале, не стало откровением для тольяттинцев. На середину 1990-х гг. пришелся также расцвет махинаций и хищений по реэкспортной схеме. В это время, с учетом убыточности экспорта и необходимости сохранения зарубежной дилерской сети и рынков сбыта, Правительство РФ разрешило АВТОВАЗу вывозить машины за рубеж беспошлинно, по себестоимости. На деле таможенные льготы широко использовались для махинаций. За границу машины уходили только на бумаге, а на деле продавались в России и странах СНГ по рыночной цене, в результате чего на каждом авто «наваривали» 3-4 тыс. долларов. В ряде случаев для этого использовались лазейки в законодательстве, в других – откровенные подлоги документов. Однако в большинстве случаев аферы «прикрывались» ответственным вазовским чиновником. Широкую огласку получила история, когда автомобили, предназначенные для Саудовской Аравии, в пути «исчезли». Оказалось, что, выйдя в море, корабли с машинами вернулись назад и в итоге те были выгодно перепроданы в России как реэкспортные. Арабы, естественно, отказались платить и АВТОВАЗ понес большие убытки¹¹⁰¹.

В целом ситуация с экспортными поставками АВТОВАЗа (в том числе в отношении возврата средств) была еще хуже, чем с дилерами внутри страны. В декабре 1996 г. хорошо знакомый с ситуацией на предприятии А.И. Ясинский выступил в местной газете «Площадь Свободы» с резкой критикой заводского руководства за продолжение экономически невыгодного экспорта машин, который в условиях «долговой кабалы» просто губителен для ВАЗа. По словам Ясинского, будучи высокорентабельным в начале 1990-х гг. из-за разницы рубля к доллару, уже в 1995-1996 гг. экспорт заводских машин стал приносить заводу лишь громадные убытки – до 1 трлн. руб. ежегодно. Но, несмотря на это, менеджмент АО упорно продолжал заключать невыгодные зарубежные контракты, предусматривающие к тому же значительную отсрочку платежа. Зачастую АВТОВАЗ и вовсе не получал денег от иностранных партнеров и вынужден был просто списывать громадные дебиторские задолженности как безнадежные. Чем невыгоднее была сделка для АВТОВАЗа, тем большую прибыль получали его зарубежные партнеры. При этом ни один заводской руководитель не был наказан за просчеты, – удивлялся Ясинский. «В чем причины такого положения?», – спрашивал он, и сам же отвечал: дело в порочности схемы перекрестного владения, ведь и руководители ВАЗа, и его основные акционеры – АФК и AVVA, – это в действительности все те же самые люди. «Сам себе преступник, сам себе – судья, – резко писал Ясинский, всерьез опасавшийся окончательного банкрот-

ства и гибели АВТОВАЗа. – ...Нужен толчок, чтобы прервать создавшиеся цепочки кумовства, нарушить атмосферу вседозволенности и всепрощения»¹¹⁰².

Следует отметить, что во второй половине 1990-х гг. борьба заводского руководства с недобросовестными дилерами продолжилась, причем ее результаты снова оказались не в пользу АВТОВАЗа. В частности, в 2000 г. Федеральной службой налоговой полиции было установлено, что в период 1996–1999 гг. из отданной на реализацию дилерам продукции завод так и не получил до 660 млн. долл. Когда же налоговые полицейские стали разбираться с этими дилерскими фирмами, то оказалось, что большая их часть является фиктивными. Легкость, с которой ответственные лица АВТОВАЗа отдавали машины в руки фирм без соблюдения положенной процедуры проверки их юридической и финансовой состоятельности, а также без предоплаты, была очень подозрительной¹¹⁰³.

В ходе «Циклона» обнаружилось доказательства того, что в принципе и так было хорошо известно: распространению организованной преступности вокруг АВТОВАЗа способствует общая криминогенная ситуация в стране, бездеятельность правоохранительных органов, а также порочная практика, когда менеджеры предприятия, используя свое служебное положение, одновременно занимаются бизнесом, так или иначе связанным с заводским производством. В частности, обнаружилось, что несколько десятков фирм-партнеров АВТОВАЗа фактически принадлежали некоторым заводским руководителям. Это вело к конфликту интересов. Не случайно после завершения операции «Циклон» гендиректор АВТОВАЗа Алексей Николаев издал приказ, обязывающий заводских менеджеров выйти из более чем 50-ти обнаруженных столичными следователями аффилированных компаний-поставщиков¹¹⁰⁴.

Низкая эффективность операции «Циклон» обнаружилась практически сразу же. Следователи не успели покинуть завод, а город потрясла серия новых заказных убийств менеджеров АВТОВАЗа и руководителей связанных с заводом бизнес-структур. В течение одного лишь октября 1997 г. в Тольятти было совершено около 25 такого рода убийств и покушений. В том числе 15 октября 1997 г. погиб член правления АО «АВТОВАЗ», гендиректор Тольяттинского завода технологического оснащения Олег Шевцов, а 23 октября у подъезда собственного дома был застрелен другой член правления АО, заместитель коммерческого директора Владимир Шишков¹¹⁰⁵. 15 декабря 1997 г. возле ТЭЦ автозавода был обнаружен труп технического помощника директора механосборочного производства ВАЗа Емельяна Фрэса. 22 июня 1998 г. на заседании правления АО «АВТОВАЗ» гендиректор А.В. Николаев высказал обеспокоенность увеличением разбойных нападений на руководителей цехов, появлением на территории

завода, как он выразился, «*бригоголовых спортивного вида парней*», а также возобновлением поборов с покупателей вазовской продукции. Основные претензии были в очередной раз направлены в адрес заводского отдела милиции¹¹⁰⁶.

Беспрецедентный масштаб и характер нападений на администрацию завода, а также усилившиеся попытки бандитов вновь взять АВТОВАЗ под свой контроль вынудили милицееское руководство во главе с новым министром внутренних дел России С.В. Степашиным провести здесь еще несколько этапов операции «Циклон», раз за разом «подчищая» АВТОВАЗ от криминала¹¹⁰⁷.

Борьба с криминальными группировками заметно ужесточалась каждый раз, когда в числе их жертв оказывались бывшие и действующие работники местных правоохранительных органов, многие из которых тоже оказались так или иначе связаны с автобизнесом. В частности, широкую огласку получило заказное убийство в марте 1999 г. руководителя местного Фонда социальной поддержки правоохранительных органов В. Дурасова. В 2000 г. пули настигли и нового президента этого фонда В. Минака (до 1992 г. этот человек являлся начальником контрразведки УФСБ по г. Тольятти), а также его ближайших помощников.

Кровавыми стали в Тольятти весна и осень 2000 г. Впервые под прицел преступников попала заводская наука. В списке жертв бандитского беспредела оказался советник президента АО «АВТОВАЗ» по науке, доктор технических наук А.К. Тихонов, которому 10 марта были нанесены тяжелые ножевые ранения¹¹⁰⁸. Осенью 2000 г. был поставлен новый печальный «рекорд»: за месяц с небольшим в Тольятти убили около 20 поставщиков или менеджеров АВТОВАЗа. В их числе начальник отдела горюче-смазочных материалов коммерческой дирекции автогиганта Борис Палех¹¹⁰⁹.

В 2001 г. криминальные группировки поставили целью взять под свой контроль поставку на завод комплектующих изделий и горюче-смазочных материалов. Обострилась и конкуренция между ними за финансовые потоки предприятия. Вновь на пути бандитов встали «несговорчивые» заводские руководители, излюбленным способом расправы с которыми стало избиение железными прутьями на улице. В июне 2001 г. было совершено нападение на начальника управления массовыми коммуникациями «АВТОВАЗа» А. Егошина. 22 октября 2001 г. был демонстративно расстрелян старший уполномоченный ОБОП Михаил Понякшев, который отвечал за безопасность работы коммерческой дирекции АВТОВАЗа¹¹¹⁰. В ноябре 2001 г. у подъезда собственного дома был до смерти забит железными прутьями замначальника УЛИР АВТОВАЗа Сергей Титуренко, отвечавший за выдачу разрешительной документации на поставки ГСМ¹¹¹¹. Не прекращающиеся нападения преступников на работников ВАЗа красноречивее всего доказывали, что,

несмотря на уголовный беспредел в городе, люди мужественно сопротивлялись стремлению ОПГ поставить завод под свой полный контроль.

22 ноября 2001 г. из Самары в Тольятти для представления местным милиционерам нового начальника местного УВД прибыл начальник ГУВД Самарской области генерал-лейтенант В. Глухов. Критикуя работу заводской милиции, он сообщил о решении областного УВД провести собственными силами новую спецоперацию с целью защиты экономических интересов предприятия. Параллельно с аналогичной просьбой в начале 2002 г. к нему обратился и гендиректор АО «АВТОВАЗ» А. Николаев¹¹¹². В марте 2002 г., в связи с обострением криминогенной ситуации в г. Тольятти и активизацией деятельности криминальных группировок на АВТОВАЗе и вокруг него, на предприятии была проведена очередная спецоперация с участием сотрудников МВД, ФСБ, налоговой полиции и налоговой инспекции.

В середине июля 2002 г. на АВТОВАЗе побывал заместитель Генпрокурора РФ В. Колесников. Он громко и обещал покончить с организованной преступностью на предприятии, видя ее корни не в общей ситуации в стране, не позволяющей бизнесу нормально развиваться в правовом поле, а, прежде всего, – в махинациях заводского руководства. Вслед за этим в Тольятти прибыла следственная группа Генеральной прокуратуры РФ. Впоследствии в 2002–2003 гг. по результатам ее работы Колесников выступил с рядом громких заявлений о хищениях, по которым начаты прокурорские проверки. Он сообщил журналистам, что вплоть до 2002 г. на АВТОВАЗе действовали «двойные стандарты»: в отличие от рядовых рабочих, менеджеры имели спецпропуска, освобождавшие их автотранспорт от досмотра на проходной. Такая система была одним из звеньев массовых хищений с завода, ежегодные убытки от которых, по словам Колесникова, составляли до 1 млрд. руб. В 1992–2001 гг. на ВАЗе ежегодно фиксировалось порядка 1500–1700 преступлений, подавляющее большинство из которых составляли кражи¹¹¹³.

По крайней мере, отчасти АВТОВАЗ стал мишенью Генпрокуратуры в связи с поиском компромата на Б.А. Березовского, экстрадиции которого из Великобритании в это время добивались российские власти. По словам Колесникова, при попустительстве должностных лиц АВТОВАЗа, в 1994–1995 гг. руководством «ЛогоВАЗа» было похищено 2033 заводские машины на 60 млрд. руб.¹¹¹⁴ Руководители АВТОВАЗа и раньше не скрывали, что главной причиной их разрыва с «ЛогоВАЗом» в середине 1990-х гг. стали именно невозвращенные долги. Однако тогда правоохранительные органы не желали связываться с влиятельным в Кремле Б.А. Березовским, теперь же они ставили это в вину АВТОВАЗу.

К 2003 г. АВТОВАЗ имел дирекцию по безопасности и правопорядку со штатом около 1,5 тыс. чел. (!), созданную на базе доставшегося в наследство от советских лет и существовавшего в 1990-е гг. заводского УВВО. Удельная численность сотрудников дирекции по безопасности и правопорядку (примерно 1 чел. на 100 работающих на предприятии) существенно превышала принятые в советское время нормативы. Содержание целой армии заводских охранников стоило предприятию огромных денег. Кроме них, порядок на заводе поддерживал вазовский отдел милиции УВД г. Тольятти численностью 155 милиционеров. В периоды обострения противостояния заводского руководства с криминальными группировками на дежурство к проходным привлекались также силы Самарского ОМОНа, а бойцы областного УБОПа обеспечивали безопасность экспедиции АВТОВАЗа.

Преступность вокруг завода, конечно, окончательно не исчезла. Дольше всего «проблемы» возникали с распределением производимых АВТОВАЗом запчастей, вплоть до того, что фирменные вазовские автоцентры вынуждены были покупать «родные» детали не у головного вазовского центра запчастей, а с «накруткой» у определенных фирм. Периодически тольяттинские газеты сообщают и о новых громких убийствах. Однако демонстративно, никого не боясь, как в 1990-х гг., ОПГ ни в городе, ни на заводе уже не хозяйничают. Часть криминальных капиталов вместе с их владельцами легализовалась. Милицейские «зачистки», наведение порядка с режимностью на территории самого завода, а также заметно более разборчивая политика автогиганта в отношении своих дилеров и поставщиков, позволили в 2003–2005 гг. в основном вытеснить ОПГ из сферы деятельности предприятия. Знаменательно, что это, наряду с другими факторами, тут же благоприятно сказалось и на общих результатах его финансово-хозяйственной деятельности: вместо криминального «общака» деньги от реализации вазовской продукции, наконец, стали работать на АВТОВАЗ.

8. Реформирование АВТОВАЗа в конце 1990-х гг.

Кризисная ситуация, в которой АВТОВАЗ оказался в 1996–1998 гг. (прежде всего, в связи с налоговой «ямой» и угрозой банкротства), не оставляла сомнений в том, что, наряду с объективными «внешними» причинами, в ее возникновении имелось и немало «внутренних», субъективных факторов, тянувших завод «на дно». Многие проблемы лежали на поверхности, повторяясь из года в год: низкая эффективность производства, отсутствие средств на развитие при достаточной высокой рентабельности, массовые хищения и значительные непроизводст-

венные издержки, дублирование функций и отсутствие четкой согласованности в деятельности структурных подразделений АО и др. Тем не менее решить их заводским менеджерам никак не удавалось. Кроме того, АВТОВАЗ по существу еще не работал при «нормальном» рынке. В первые годы после обретения самостоятельности он приспособлялся к новой ситуации, а затем был поставлен в такие авральные условия хозяйствования, когда руководство предприятия вынуждено было думать, главным образом, о сегодняшнем дне, «затыкая» все новые «дыры».

В начале 1996 г. совет директоров АО «АВТОВАЗ» принял принципиальное решение о начале структурной перестройки автогиганта. Сообщая о принципах намеченной реорганизации, В.В. Каданников отмечал, что к этому времени в мире не оставалось ни одной автомобильной компании, в которой в рамках одного юридического лица были бы сосредоточены и собственно автомобильное производство, и станкостроение, и социальная сфера, и наука в лице НТЦ. Предполагалось, что они будут выделены в самостоятельные бизнес-структуры, а с основным производством (ВАЗом) впредь их будут связывать лишь договорные отношения. В частности, ВАЗ будет закупать у них определенный объем товаров и услуг, в остальном же они будут ориентированы на открытый рынок. По мысли Каданникова, именно от результатов работы на нем, а не от общего заводского кармана, как раньше, и будет зависеть их благополучие¹¹¹⁵. Одними из первых он планировал «отпустить» станкостроителей. Затем наступала очередь находящихся на заводском бюджете объектов, связанных с социальной сферой – Дворца культуры, Дворца спорта, стадиона, бассейна, заводского КОПа (с его мясокомбинатом и холодильником, которым решали дать самостоятельность, оставив заводу лишь столовые).

Против того, что завод нуждается в реформировании, в 1996 г. на ВАЗе уже никто не возражал. Но как именно проводить реформу – в этом вопросе единства не было. Указанная выше программа перестройки, озвученная Каданниковым, многим казалась спорной, задуманной во многом для выхода из трудностей сегодняшнего дня. В частности, А.И. Ясинский выступил против идеи создания самостоятельного АО «ВАЗ», видя в этом непродуманную попытку вывести основное производство из-под налогового бремени. Имелись и сомнения в возможности вазовской «социалки» успешно заниматься бизнесом. Кроме того, многие предлагали «семь раз отмерить, прежде чем один раз отрезать». Учитывая ситуацию, было решено обратиться за советом к профессионалам. В 1996–1997 гг. руководство автогиганта заключило сразу несколько соглашений с ведущими столичными консультационными фирмами, чтобы получить независимые

экспертные оценки финансово-экономического положения предприятия, путей выхода из кризиса и предложения по реформированию. Тем самым у совета директоров появилась возможность сравнить мнения экспертов не только со своим видением проблемы, но и между собой.

14 ноября 1996 г. АВТОВАЗ заключил договор с московской аудиторско-консультационной группой «ФБК-ПАКК» (Российская Ассоциация Маркетинга). В ее задачи входили детальный анализ системы функционирования АО «АВТОВАЗ» и разработка конкретной рыночно-ориентированной программы его развития с целью повышения эффективности производства на период со второй половины 1997 г. по 2000 г. включительно. Консультанты брались помочь разобраться с критическим финансово-экономическим состоянием АО, предложить антикризисные программы по оптимизации финансовых потоков и разработать модели, позволяющие прогнозировать прибыль вплоть до 2000 г.

Изучив предоставленную в их распоряжение финансово-хозяйственную документацию АВТОВАЗа, столичные эксперты определили его «узкие» места и выдвинули ряд конкретных предложений. В числе рекомендаций были меры по снижению себестоимости продукции (прежде всего, за счет оптимизации производственных затрат, снижению брака и иных потерь), предоставление большей самостоятельности подразделениям АО, переход к классической холдинговой структуре управления и др.

Следующим важным шагом стало решение совета директоров от 23 апреля 1998 г. о создании заводской комиссии по реформированию *«в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности, стабилизации финансового положения и повышения управляемости АО «АВТОВАЗ»*. Председателем комиссии назначили вице-президента АО «АВТОВАЗ» Н.В. Ляченкова. Сама формулировка документа красноречиво свидетельствовала об основных «болевых точках» предприятия. 10 сентября 1998 г. было утверждено Положение о комиссии по реформированию.

22 июля 1998 г., то есть, буквально накануне августовского кризиса, когда положение предприятия было почти катастрофическим, АВТОВАЗ заключил договор еще с одной известной столичной фирмой – ЗАО «ЮНИКОН/МС Консультационная группа», после чего в Тольятти высадился столичный десант из нескольких десятков специалистов во главе с менеджером проекта Т.М. Жаровым и директором фирмы по консалтингу И.Б. Пиканом. На первом этапе, летом 1998 г., сотрудникам «ЮНИКОН/МС» предстояло провести комплексную бизнес-диагностику финансово-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа и выработать соответствующие предложения по реформированию производства. Для

этого специальным распоряжением А.В. Николаева им предоставлялась вся необходимая документация, доступ на предприятие и условия для работы. Эксперты в числе прочего должны были оценить эффективность работы дилерской сети, системы ТО, маркетинговой и сбытовой деятельности, провести диагностику эффективности работы, а также предложить варианты реорганизации АО «АВТОВАЗ».

На втором этапе, опираясь на выводы и рекомендации консультантов, предстояло перейти к практической фазе реорганизации управления АВТОВАЗом. Получив первые результаты работы консультантов, 20 августа 1998 г. совет директоров АВТОВАЗа принял решение продолжить сотрудничество с фирмой «ЮНИКОН/МС», специалисты которой (всего 15 чел.) были приглашены принять практическое участие в реформировании автогиганта. Они были включены в состав проектных групп по направлениям реформирования: система стратегического планирования, инвестиционного планирования, управления дочерними обществами, управления финансами, сбытовой и маркетинговой деятельностью, производственным комплексом, материально-техническим обеспечением, персоналом, объектами социальной сферы и др. В целом реформирование прошло несколько этапов, завершившись в 2000 г.

Какие же выводы были сделаны сотрудниками «ЮНИКОН/МС» на первом этапе, на основании изучения ситуации на автогиганте в 1995-1998 гг.? Прежде всего, по их мнению, действующая к середине 1998 г. система управления и структура компании безнадежно устарели и отстала не только от современных требований, но и от заводских реалий. Дело в том, что АО «АВТОВАЗ» являлось по существу холдинговой компанией, поскольку владело пакетами акций множества дочерних и зависимых обществ. Однако ее система управления была рассчитана на «монокомпанию» постсоциалистического типа. В результате, например, сложилась парадоксальная ситуация: АВТОВАЗ не имеет доступа к оперативному управлению своими дочерними предприятиями, в том числе – поставщиками комплектующих. Создав в ходе приватизации «дочки», он отпустил их на «вольные хлеба», не только по существу не контролируя ни результаты, ни эффективность их деятельности, но и в ряде случаев позволяя им диктовать условия. По мнению консультантов, АВТОВАЗ должен кардинально пересмотреть свои взаимоотношения с дочерними предприятиями, жестко контролируя в равной мере и свое основное производство, и их деятельность. Без этого невозможно сократить издержки и интенсифицировать работу.

Удивление сотрудников «ЮНИКОН/МС» вызвал тот факт, что автогигант продолжал заниматься совершенно несвойственными автобизнесу видами дея-

тельности: производство сельхозпродукции, мясопереработка, эксплуатация судов и морской техники. Консультанты рекомендовали избавиться от такого рода отвлечения от специализации. До конца 1990-х гг. АВТОВАЗ концентрировался на текущих проблемах производства, не занимаясь таким важным направлением деятельности, как стратегическое планирование.

По мнению экспертов, особенно вопиющая ситуация сложилась со сбытом продукции. Опыт западных автомобилестроительных фирм показывал, что их система управления в равной мере ориентирована как на производство, так и на реализацию продукции, составляя единое целое. В отличие от западных конкурентов, сражающихся за каждую копейку, АВТОВАЗ систематически упускал значительную долю потенциальной прибыли, «передавал» ее получающим сверхприбыли дилерам. В этой связи взятый в начале 1990-х гг. курс на сворачивание собственной сбытовой сети с опорой на независимых дилеров был назван стратегически неверным. Как писали в своем заключении эксперты «ЮНИКОН», по состоянию на 1998 г. у АВТОВАЗа отсутствовала система оперативного ценового реагирования на изменение рыночной конъюнктуры. По их оценке, в 1995-1998 гг. сохранялась его гипертрофированная зависимость от ценового диктата со стороны крупных оптовых покупателей автомобилей, на 1-м месте среди которых продолжал находиться «ЛогоВАЗ».

Как известно, в 1990-е гг. АВТОВАЗ считался монополистом на российском авторынке со всеми вытекающими отсюда (в том числе и налоговыми) последствиями. Однако изучившие реальную ситуацию эксперты «ЮНИКОН» пришли к выводу, что монополизм этот весьма относителен и противоречив. Если по доле производимых автомобилей он несомненен, то в плане получения прибыли от реализации продукции этот монополизм сильно преувеличен. *«По существу, дилеры, а не (автомобильная) компания, находятся на сегодняшний момент в положении монополиста с соответствующими издержками для АО «АВТОВАЗ»¹¹¹⁶*, – отмечали эксперты в 1998 г. Зависимость автогиганта от дилеров усугублялась непрерывным характером производства и отсутствием собственных площадок и складов для хранения готовой продукции.

По мнению консультантов, негативную роль играло то, что сбыт готовой продукции не был сосредоточен в одной вазовской структуре. Это не позволяло проводить единую, скоординированную сбытовую и ценовую политику. Так, кроме департамента маркетинга и торговли, отдельные сбытовые функции имелись у дирекции по производству, у коммерческой дирекции, технической дирекции и других подразделений, которые занимались реализацией продукции по неденежным формам расчетов (бартер, взаимозачеты, векселя). Кроме того, в

1998 г. более 60% выпущенных заводом машин реализовывались через тольятинских дилеров, которые, обладая большой организованностью, имели возможность согласовывать цены и сообщать диктовать их заводу. Тем самым на повестке дня стояла задача рассредоточения сбыта автомобилей по всей стране и создания здоровой конкурентной среды.

В сложившейся ситуации, по их мнению, идефикс заводского руководства, что финансовые проблемы предприятия могут быть решены, в первую очередь, путем механического наращивания объемов производимой продукции, – не выдерживает критики¹¹¹⁷. Произвести много автомобилей – только часть проблемы. Их нужно еще успешно продать, соблюсти быструю оборачиваемость капитала и т.д. Без собственной дилерской сети сделать это невозможно. Эксперты предупреждали, что проявившиеся в 1997 г. попытки руководства АВТОВАЗа улучшить финансовые показатели за счет наращивания производства и физического объема сбыта ведут к прямо противоположным последствиям – вследствие затоваривания упадут отпускные цены и предприятие понесет убытки. Собственно, это и произошло в 1998 г. *«Пассивная политика предприятия в сфере ценообразования является вынужденной и объясняется отсутствием собственной разветвленной сбытовой сети... В этих условиях продолжение курса на расширение выпуска при нерешенности указанной проблемы эффективного сбыта только усугубит ее и приведет к еще большей зависимости от оптовиков»*¹¹¹⁸, – отмечали независимые эксперты. Неудивительно, что в крайне успешном по объемам производства 1997 году одновременно шло разбухание дебиторской задолженности как результат ошибочного примата производства в ущерб сфере маркетинга. Столкнувшись с затовариванием, завод стал отдавать машины в кредит покупателям своей продукции, пытаясь тем самым увеличить сбыт и получить дополнительную прибыль. Но «обжегся», заработав вместо денег большое число не расплатившихся в срок новых должников.

Но где выход из ситуации? Нужно создавать собственную, фирменную сбытовую сеть, в том числе путем развития уже существующих региональных центров оптовой торговли, являющихся дочерними предприятиями АВТОВАЗа. Для полного контроля над фирменной сетью заводу рекомендовалось инвестировать в нее дополнительные средства, включая приобретение контрольных пакетов акций. Сильная собственная сбытовая сеть будет не только альтернативой независимым дилерам, но и инструментом давления на них. В противном случае, при сохраняющейся «оторванности АО «АВТОВАЗ» от потребительского рынка, дилеры будут максимализировать собственную прибыль путем «выбивания» уступок со стороны компании по оптовой цене и условиям платежа». Общий вывод

специалистов заключался в следующем: *«задачи производственного развития, несмотря на всю их важность, на сегодняшний момент (конец 1998 г.) являются второстепенными по сравнению с задачами управления сбытом и создания эффективной собственной сбытовой сети»*¹¹¹⁹.

Эксперты в целом положительно оценили целенаправленный инвестиционный курс АВТОВАЗа 1995-1998 гг., направленный на реновацию производства (ввод новых производственных мощностей с целью увеличения объема и ассортимента выпуска изделий). При этом приоритет отдавался вложениям в основные мощности для освоения выпуска новых моделей. Однако при практическом отсутствии прибыли, у завода не было собственных источников накоплений для реновации. По этой причине инновационные программы осуществлялись почти полностью за счет дорогостоящих займов. Это весьма рискованно и обременительно, ведь заемные средства нужно возвращать с процентами. По мнению аналитиков, значительно выгоднее было бы инвестировать в собственную сбытовую сеть и в техническую модернизацию производства¹¹²⁰. Завод также должен снизить затраты и попытаться изыскать собственные источники финансирования, помимо займов. В 1998 г. основные инвестиционные средства тратились на разработку и освоение производства новых моделей¹¹²¹, в проект вывода производства ВАЗ-2106 из Тольятти в Сызрань, а также в передачу производства ряда деталей и узлов с основной площадки сторонним фирмам. Правда, пока что это не привело к положительному результату, наоборот, отмечалось падение качества комплектующих и рост их себестоимости. Исходя из ситуации, специалисты «ЮНИКОН» советовали сконцентрировать все инвестиционные ресурсы на доработке ВАЗ-2110, в связи со стратегической значимостью проекта, а также активизировать поиск дополнительных источников финансирования по новому проекту «Калина».

Значительное внимание эксперты фирмы «ЮНИКОН» уделили анализу эффективности работы АВТОВАЗа в 1995-1998 гг. Здесь выявилось немало проблем. Ознакомившись с заводской документацией, они отметили, что оперирование в расчетах отпускной, а не реальной ценой автомобиля – малопродуктивно для выяснения действительной эффективности производства. Что же касается достигнутого во второй половине 1990-х гг. уровня рентабельности производства в 20%, то он годится в основном для бодрых рапортов, но не профессионального разговора. Дело в том, что сюда не включены коммерческие расходы, покрытие потребностей по отвлеченным средствам, налог на прибыль, текущие издержки. Если же все это суммировать, то окажется, что реальная рентабельность АВТОВАЗа близка к нулю: *«закладываемая в отпускную цену 20%-ная*

рентабельность хозяйственной деятельности является необходимой мерой для обеспечения хотя бы «нулевого» общего уровня финансовых результатов»¹¹²². Каким путем можно быстро повысить рентабельность производства? Отвечая на данный вопрос, эксперты отмечали: при снижении издержек всего на 1% завод получал увеличение производственной маржи (себестоимости) на 4,5%. При увеличении же отпускной цены автомобиля на 1% – он получал 5,5% производственной маржи. Таким образом, самый эффективный путь повышения рентабельности завода – активная политика в области внешнего сбыта, ценообразования, недопущение диктата оптовиков.

Важным аспектом эффективности производства является структура себестоимости продукции. Унифицировав этот показатель в отношении стоимости одного абстрактного «усредненного» автомобиля, произведенного автозаводом в 1997 г., специалисты «ЮНИКОН» обнаружили следующее¹¹²³:

Таблица 18

Статьи затрат	Доля, в %
Сырье и материалы	15,69
Комплектующие	42,09
Заработная плата и отчисления	5,62
Транспортно-заготовительные расходы	3,07
Топливо и энергия	1,41

Хотя в течение 1997 г. доля затрат на зарплату и социальные отчисления в себестоимости автомобиля увеличилась с 5,3% до 5,7%, тем не менее этот показатель не шел ни в какое сравнение с затратами на комплектующие, сырье и материалы (в общей сложности около 58%)¹¹²⁴. Проанализировав структуру общих производственных затрат в динамике в 1996-1998 гг., эксперты пришли к выводу, что в этот период доля затрат на сырье и материалы составляла 20-26% и имела тенденцию к снижению. Затраты на покупные комплектующие и материалы колебались в диапазоне 32-40%, на электроэнергию – 3,8-5,8%. Суммарные затраты работодателя на трудовой коллектив (оплата труда и отчисления на социальные нужды) составили в 1996-1998 гг. от 13,8 до 19,8%¹¹²⁵. В то же время, эксперты были удивлены крайне высоким цифрам в графе «прочие затраты» – от 6,3 до 21,8%.

В результате комплексной бизнес-диагностики АВТОВАЗа, консультанты «ЮНИКОН/МС» пришли в следующим выводам¹¹²⁶. С учетом тенденций на российском авторынке, у АВТОВАЗа в запасе имеется примерно 5-7 лет, в течение которых его нынешний устаревший модельный ряд будет еще пользоваться спросом с тенденцией к сокращению. За этот период, то есть, максимум к 2005 г. завод должен запустить в производство новые, более качественные и привлекательные по потребительским свойствам модели, конкурентоспособные по соотношению цены и качества. Заводское руководство должно проводить не только более жесткую политику в области сбыта своей продукции, но и селекцию дилеров с целью недопущения отгрузки машин недобросовестным фирмам, не удовлетворяющим требованиям завода. Необходимо также создать специальные структуры, занимающиеся изучением и прогнозированием конъюнктуры рынка и платежеспособного спроса, что до этого на профессиональном уровне не делалось. АВТОВАЗ должен более активно проводить работу по продвижению своей продукции на рынок через рекламу, службу связей с общественностью, участие в автосалонах и проч. По мнению экспертов, совету директоров следовало озаботиться разработкой системы мер по формированию положительного имиджа АВТОВАЗа. Были поддержаны идеи о новых способах продаж автомобилей – в рассрочку (в кредит), через зачет стоимости старых машин при покупке новых и проч.

Следующий вопрос, отмеченный в выводах экспертов – о запчастях. АВТОВАЗ традиционно выпускал не только автомобили, но и запчасти к ним. Причем «родные» тольяттинские запчасти традиционно пользовались большим спросом потребителей. Между тем в середине 1990-х гг. заводское руководство перестало уделять должное внимание этой крайне прибыльной части бизнеса. Достаточно сказать, что доля запчастей в общем объеме выручки в 1997 г. сократилась до 3% (около 90 млн. долларов), тогда как еще в середине 1990-х гг. составляла 10%¹¹²⁷. Это объяснялось ростом конкуренции, переходом завода на прямые поставки от других производителей и проч. По мнению экспертов, на АВТОВАЗе присутствует недооценка производства запчастей. Они не рекомендовали добровольно отдавать кому бы то ни было свой бизнес запчастей, приносящий западным автофирмам громадные доходы, сопоставимые с доходами от продажи автомобилей. Говоря о перспективной задаче – контролировать рынок своей продукции и проводить ценовую политику, нельзя упускать из виду, отмечали консультанты, что это относится не только к автомобилям, но и к запчастям к ним¹¹²⁸.

По мнению экспертов, решительной перестройки требовала вазовская система управления закупочной деятельностью, по старинке называвшаяся материально-техническим снабжением. К 1998 г. она принципиально не изменилась с советских времен и явно не соответствовала новым реалиям¹¹²⁹. В частности, на АВТОВАЗе сохранялась несвоевременность и неритмичность поставок от смежников, нестабильность качества их изделий, чрезмерно высокие затраты на поставки деталей и материалов, задержка платежей финансовыми службами АВТОВАЗа, монополизм многих поставщиков при отсутствии альтернативных. Поскольку в структуре затрат АВТОВАЗа товарно-материальные ценности составляли на 1998 г. 65%, этот вопрос относился к ключевым. От работы со смежниками во многом зависела и себестоимость машин, и их качество. Поэтому эксперты «ЮНИКОН/МС» предлагали провести ревизию всех поставщиков на предмет надежности, качества и проч., объявив, что будут иметь дело только с лучшими. Одновременно было рекомендовано решительно бороться с их монополизмом путем создания альтернативных производств. Здесь проблема, однако, заключалась в том, что на 1998 г. у АВТОВАЗа сохранялась большая хроническая задолженность перед поставщиками. Состояние должника не позволяло ему диктовать свои условия, к примеру, осуществлять должный входной контроль качества их продукции и высказывать претензии за автомобильные компоненты с отклонениями по качеству. По мнению экспертов, этот «гордиев узел» необходимо было рубить как можно быстрее, в противном случае невозможно добиться сдвигов в улучшении качества машин, что, в свою очередь, наносит ущерб имиджу АВТОВАЗа.

Финансовое состояние АВТОВАЗа на лето 1998 г. было оценено специалистами «ЮНИКОН» как «предельно критическое». Изучив финансовые документы предприятия за 1995–1998 гг., они пришли к выводу, что кризис платежеспособности начался здесь в первом квартале 1996 г. (затем АВТОВАЗу были выставлены государством налоговые претензии, что усугубило ситуацию). *«На протяжении 1996–1998 гг. предприятие постоянно находилось за гранью банкротства»*¹¹³⁰. К середине 1998 г. завод вновь был подведен к банкротству¹¹³¹. По мнению аналитиков, это стало результатом сознательного курса руководства АВТОВАЗа на крупномасштабное инвестиционное развитие: с начала и до середины 1998 г. единственным источником дополнительного финансирования АВТОВАЗа, писали они, является увеличение задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды¹¹³². Таким образом, печальный опыт 1996 г., когда АВТОВАЗ с огромным трудом был сохранен, не был в полной мере учтен.

Что можно посоветовать в подобной ситуации? По мнению экспертов «ЮНИКОН», один из вариантов – инициирование перехода АВТОВАЗа под крыло государства с получением статуса государственного холдинга. Другой – нахождение стратегического инвестора. В любом случае, без внешнего финансового вливания заводу не выжить.

Между тем разразившийся в стране финансовый кризис августа 1998 г. положительно сказался на деятельности автогиганта, который уже в конце 1998 г. нарастил обороты и по итогам года получил неплохую прибыль. Тем не менее урок тяжелейшего кризиса начала 1998 г. не прошел бесследно, подействовав отрезвляюще и ускорив ход реформ. Руководство АВТОВАЗа понимало, что полученное после дефолта преимущество является случайным, кратковременным и не связанным с улучшением показателей работы завода. Однако нужно использовать полученную «передышку». На фоне начавшегося реформирования управленческих структур АВТОВАЗ с 1999 г. окончательно отказался от бартера, сократил объем импортных материалов и комплектующих, реструктурировал налоговую задолженность и кредиты Внешэкономбанка.

Реформа осуществлялась постепенно, с конца 1998 г. и в течение всего 1999 г. Она была нацелена на формирование на базе автогиганта **полноценной холдинговой компании западного типа с корпоративной структурой** и системой управления. Подобное реформирование, конечно, не было самоцелью. Конечной задачей являлось повышение управляемости, эффективности производства и управления имуществом. Принципиальные вопросы реформирования были закреплены в серии специальных приказов президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаева, изданных в конце 1998 – первой половине 1999 г.¹¹³³

Что менялось? Автогигант **структурно и функционально** должен был окончательно избавиться от «советского наследия», когда он, как уже говорилось выше, выступал в известной мере «придатком» государственной системы, имея «усеченные» функции, почти целиком ориентированные на текущее производство, и соответствующую управленческую структуру. Новым принципом работы становилась **системность**. Теперь АВТОВАЗ должен был взять в свои руки все функции без исключения. Он начинал, наконец, всерьез заниматься формированием системы стратегического, среднесрочного и инвестиционного планирования, системами контроля, корпоративного управления и проч., причем, как в целом, так и по отдельным направлениям: планирование и управление сбыта, производства, закупок, финансирования, НИОКР, управления персоналом и социальными вопросами, качества и др.

В концептуальном плане изменения затронули самые «узкие места» – вопросы сбыта, а также отношений ВАЗа с дочерними и зависимыми предприятиями. Так, если раньше АВТОВАЗ фактически отдавал реализацию своей продукции на откуп дилерам, в выборе которых он был не сильно разборчив (лишь бы деньги платили), то теперь, наоборот, концепция холдинговой компании предполагала усиленно заниматься такими сторонами деятельности, как маркетинг, оперативно-сбытовая деятельность, создание и управление собственной дилерской сетью, техобслуживание и организация обеспечения запчастями¹¹³⁴. В начале 1990-х гг. АВТОВАЗ создал дочерние фирмы, отпустив их «на вольные хлеба»; вложил немалые средства в зависимые общества, но в полной мере не контролировал их деятельность и не получал нужной отдачи. В новых условиях и этой «вольнице» приходил конец: каждая бизнес-структура в рамках корпорации, с одной стороны, получала большую самостоятельность, но, с другой, должна была играть свою, четко обозначенную ей роль, поставив на первое место обще-корпоративные интересы, а свои личные задвинув на второй план.

В практическом плане осуществлять такое реформирование «без отрыва от производства» было весьма непросто. В соответствии с рекомендациями «ЮНИКОН/МС», производственно-хозяйственная деятельность АВТОВАЗа была разделена на 15 основных системно-функциональных блоков (экономика и финансы, планирование и контроль, техническое развитие, материально-техническое обеспечение, маркетинг и сбыт продукции, управление производством, дочерними обществами, персоналом и социальными вопросами и проч.), под которые подстраивалась новая управленческая структура АО. В конце 1998 г. для реформирования каждого указанного блока были созданы специальные проектные группы (всего 15 – по числу блоков), в каждую из которых, наряду со специалистами АВТОВАЗа, был включен сотрудник «ЮНИКОН/МС». Перестройка управления, связанная с дискуссиями и множеством согласований в структурных подразделениях предприятия, происходила «на ходу», без снижения производственных темпов, что усложнило ситуацию.

На практике основная тяжесть работы по реформированию АО, особенно на наиболее сложном начальном этапе работы, легла на созданную первой из новых структур уже в январе 1999 г. дирекцию по корпоративному управлению АО «АВТОВАЗ». Она подчинялась непосредственно президенту-гендиректору АО «АВТОВАЗ», что придавало ее деятельности особый вес. Эта дирекция, аналогов которой на предприятии прежде не существовало, должна была стать своеобразным стратегическим «мозговым центром» автогиганта. Ее руководителем был назначен П.А. Нахманович. Из прежних структур ей передали проектно-

аналитический отдел, отдел рекламы, управление имуществом и др. В задачи дирекции по корпоративному управлению входило стратегическое и долгосрочное планирование деятельности АО, экспертиза инвестиционных проектов, разработка и координация сводной инвестиционной программы. На качественно новый уровень сотрудникам этой дирекции предстояло поднять рекламную работу и связи с общественностью. В ее составе создавался специальный отдел продвижения продукции АВТОВАЗа на рынок. Здесь же впервые в истории АВТОВАЗа предстояло развернуть систематическую деятельность по формированию позитивного имиджа предприятия. 30 июня 1999 г. президент-гендиректор А.В. Николаев утвердил новую структуру АО «АВТОВАЗ», а полностью реформирование завершилось к началу 2000 г. Не мешкая, приступили к перспективному планированию. 15 июня 1999 г. был подписан приказ о подготовке «Среднесрочного корпоративного плана развития АО «АВТОВАЗ» до 2005 года» – первого такого рода пятилетнего плана (2000-2005 гг.) в постсоветской истории предприятия.

Другой важнейшей составляющей реформирования деятельности АВТОВАЗа стала разработка вопросов **корпоративной культуры**, которые теперь закладывались в базисные принципы корпоративного управления. В мае 1998 г. была подготовлена «**Философия качества – концепция системы качества АО «АВТОВАЗ»**», утвержденная затем советом директоров. Это был первый документ «нового поколения», созданный в русле концепции реформирования. Прогноз рыночной ситуации в России, говорилось в документе, показал, что АВТОВАЗ должен в кратчайшие сроки радикально улучшить качество своих автомобилей, провести кардинальную внутреннюю реорганизацию, поднять уровень управления производством, построить новые – более ответственные и требовательные – отношения с поставщиками. Без решения данного комплекса задач АВТОВАЗ не сможет успешно конкурировать на внутреннем рынке.

В качестве основных периодов реформирования АВТОВАЗа в этом документе, подготовленном в мае 1998 г., выделялись следующие: **1. 1997-1999 гг.** На этом этапе предполагалось сконцентрировать усилия на улучшении качества продукции. Показательно, что составители документа исходили из твердой уверенности в том, что в течение этих лет АВТОВАЗ будет «*защищен протекционизмом Правительства РФ и низкой стоимостью рабочей силы, обусловленной начальной стадией развития рыночных отношений*». Из содержания можно заключить, что руководство АВТОВАЗа лоббировало предоставление себе временного режима наибольшего благоприятствования и что к маю 1998 г. по этому поводу имелись соответствующие договоренности с правительством на «пе-

реходный период» (до 2000 г.) По прогнозу самих разработчиков документа, к концу 1999 г. конкурентные преимущества АВТОВАЗа существенно уменьшатся в связи с активизацией СП и появлением в России новых отверточных производств дешевых иномарок. *«Чтобы сохранить свое место на российском рынке, АО «АВТОВАЗ» должно уже к концу 1999 г. существенно поднять качество изготовления продукции»,* – говорилось в документе. В этом залог успеха. **2.** Задачи второго этапа – 2000-2001 гг. – создание конкурентоспособной продукции уже без протекционистских мер, прежде всего – за счет современных систем менеджмента, а также расширение рынков сбыта. **3.** Период с 2002 г. был назван в документе временем решительной конкурентной борьбы, расширения производства, *«экспансии на чужие рынки и вытеснения конкурентов с российского рынка».* В качестве основных конкурентов АВТОВАЗа были поименно названы ФИАТ, Форд, Фольксваген, Тойота, Нисан, Дэу, Хёндай.

Показательно, что в документе говорилось о важности изменений не только в области структуры и функций, но также – методов и стиля менеджмента, производственных отношений, корпоративной культуры и проч. *«АО «АВТОВАЗ» осознает, что главным фактором успеха в рыночной экономике является качество продукции и услуг»,* – говорилось в концепции. АВТОВАЗ заявил, что ставит своей целью опережать российских и зарубежных конкурентов в быстроте освоения новой продукции, в качестве изготовления и предпродажного обслуживания, в сдерживании роста себестоимости и цены на автомобили. По мысли авторов этого документа, успешное решение этих задач невозможно без пересмотра отношения к работнику, а между работником и работодателем необходимо налаживать социальное партнерство. Декларировалось новое отношение к персоналу как к основному капиталу АО.

В документе не было недостатка в высоких словах и идеях. *АО «АВТОВАЗ» стремится обеспечить работникам... достойную жизнь путем соответствующих зарплат, премий, социальных программ».* *«Высшей ценностью предприятия являются его люди – персонал. Задачей руководства является создание условий для полного раскрытия творческого потенциала его работников, максимальное использование их энергии и талантов».* Одно из важнейших слагаемых успеха завода – современная корпоративная культура, *«приверженность всего коллектива общим ценностям и целям предприятия»* и его высокая репутация. Провозглашался *«принцип социального мира между разными группами работников, открытости и доверия».* В качестве нравственных ценностей АВТОВАЗа назывались *«честность и достоинство, вера и воля, доверие и уважение к коллегам и партнерам, личная ответственность и верность интересам команды».* Теперь все это предстояло реализовать на деле.

Здесь же едва ли не впервые было дано определение основных составляющих вазовской корпоративной культуры: **корпоративная культура включает традиции, правила поведения персонала, следование моральным и нравственным принципам, создание нормальных межличностных отношений.** Ее создание провозглашалось новой стратегической целью АО, с которой во многом связывалось решение проблемы качества продукции. Заявлялась необходимость воплощения в жизнь новых принципов мотивации труда: справедливой оценки его количества и качества (причем некачественный труд вообще не должен подлежать оплате); главное – поощрение, а не наказание, *«создание условий труда, приносящих работнику радость и гордость за свой труд, за принадлежность к АО «АВТОВАЗ».* Наконец, утверждалась важность создания позитивного имиджа автогиганта и его продукции, без чего в современных условиях невозможна успешная конкуренция. Краеугольной частью новой философии становилось **«формирование уверенности общества в том, что благополучие АО «АВТОВАЗ» – это часть благополучия России...».**

9. Производственная деятельность АО «АВТОВАЗ» в 1995–2005 гг.

Несмотря на подробно охарактеризованные выше неблагоприятные тенденции, первые два года после распада СССР (1992–1993 гг.) в целом складывались для АВТОВАЗа довольно успешно. Прибыльность основывалась в основном на возможности продавать машины по высоким рыночным ценам, на стабильном спросе в условиях отсутствия серьезной конкуренции на автомобили АВТОВАЗа на внутреннем рынке, а также частично – на сохранявшемся госзаказе, игравшем стабилизирующую роль. Однако размеры полученной в это время прибыли были не настолько значительны, чтобы за их счет провести коренную модернизацию производства.

В период 1994–2000 гг. включительно завод, как видно из его официальной отчетности, был убыточным и неоднократно стоял на грани остановки. Тем не менее завод всегда думал о будущем. Уже в 1996 г. здесь была утверждена первая перспективная (10-летняя) программа – развития АВТОВАЗа до 2005 г. Она, в частности, предусматривала замену «шестерки» «десятым» семейством, которое должно было стать основным, и постановку на конвейер «Самары-2». С высоты сегодняшнего дня можно сказать, что обе задачи выполнены.

В отличие от действительно критических 1994–1998 гг., в 1999–2000 гг. деятельность предприятия уже носила более стабильный характер, а его негативный баланс был в основном связан с обязательствами по выплате огромных долгов государству. После их реструктуризации в 2001 г. и уменьшения тем самым нагрузки на бюджет АО «АВТОВАЗ» стало прибыльным. В 2003–2005 гг. начался новый этап истории предприятия, приступившего от борьбы за выживание к реализации стратегии развития.

Таблица 19

**Основные экономические показатели деятельности ОАО «АВТОВАЗ»
в 1992-2004 гг.**¹¹³⁵

	Чистая прибыль или убыток (млн. руб.)	Рентабельность продаж (%)	Рентабельность продукции (%)	Начислено дивидендов на акции по итогам года (руб.)
1992	+ 44.195	35,2	54,2	Нет
1993	+ 363.391	34,8	53,4	Нет
1994	- 1.213	28,8	40,5	48
1995	- 1.497	20,3	25,5	Нет
1996	- 1.121	12,8	14,7	Нет
1997	- 12.655	19,0	23,4	Нет
1998	-6.882	16,0	19,1	Нет
1999	-6.694	19,9	24,8	Нет
2000	-3.827	14,7	17,2	Нет
2001	+ 2.345	16,7	20,1	Нет
2002	+ 700	10,7	11,9	235
2003	+ 4.655	9,5	10,4	220
2004	+ 5.655	10,6	11,9	632

Обращают на себя внимание данные о том, что с 1994 г. по 2000 г. предприятие показывало в своей отчетности убыточность при довольно высокой, по мировым стандартам, рентабельности. В частности, в первом убыточном с точки

зрения получения чистой прибыли 1994 году АВТОВАЗ имел исключительно высокую – в 40,5% рентабельность по производству. В связи с этим возникает закономерный вопрос: насколько эффективно расходовались полученные в это время средства, если, к примеру, в 2003 г. заводу удалось выйти на положительный баланс при наличии в 4 раза (!) меньшей рентабельности, которая, кроме того, являлась и самой низкой за всю заводскую историю (10,4%).

Другой бросающийся в глаза момент – резкое сокращение к концу 1990-х гг. разницы между рентабельностью продукции и рентабельностью продаж. Это говорит о том, что время сверхприбылей для продавцов вазовских машин закончилось. Так, еще в 1992-1993 гг. (при главном дилере «ЛогоВАЗе»), официально она составляла порядка 20%, а в 2002-2004 гг. сократилась до 1-2%. И при этом дилерская сеть не разорилась, а продолжает не просто существовать, но и вкладывать свои средства в становление «цивилизованной торговли» в условиях резко обострившейся конкуренции.

Следует признать, что вопрос рентабельности и тесно связанная с ним тема о действительных прибылях АВТОВАЗа и его дилеров в 1990-е гг., являются крайне сложными и запутанными, поскольку в источниках (официальных отчетах администрации, материалах заводского профкома, аналитических статьях в прессе, интервью заводских руководителей и др.) встречаются разные оценки. К примеру, приводимые в таблице № 1 официальные данные о рентабельности порою весьма существенно отличаются даже от столь же официальных цифр ежегодных отчетов предприятия. Например, в них средний уровень рентабельности продаж (с учетом продаж на внутреннем и внешнем рынках) указан как 21,5% в 1997 г. и 21,7% в 1998 г. (в нашей таблице № 1 соответственно – 19% и 16%). При этом любопытно отметить, что российский покупатель «переплачивал» за машины больше, чем иностранец, поскольку, согласно отчету, рентабельность продаж на внутреннем рынке в 1997 г. достигала 29,6%, а в 1998 г. 25,9%¹¹³⁶. Фактическая рентабельность продукции за 1998 г. в нашей таблице указана в 19,1%, а в годовом отчете – 18,1%¹¹³⁷. Таким образом, если верить отчету, разница между рентабельностью продаж на внутреннем рынке и рентабельностью продукции ВАЗа составила в 1998 г.: $25,9\% - 18,1\% = 7,8\%$.

На основании сравнения данных, тем не менее, можно прийти к выводу, что не только в «смутное» время начала 1990-х гг., но и в 1995-1998 гг. официальная прибыль от работы завода распределялась между производителем (АВТОВАЗом) и продавцами его продукции (дилерами) крайне непропорционально их трудовым и иным затратам. По некоторым оценкам, с каждой проданной машины АВТОВАЗ в середине 1990-х гг. получал в среднем только 10%, в то время

как «навар» дилера порою составлял 25%. Ситуация стала заметно меняться в конце 1990-х гг.

Вышеприведенные динамические показатели прибыльности АО «АВТОВАЗ» в рублях несопоставимы с учетом того, что только за 1996-2000 гг. инфляция в стране составила более 400%. Если же «скорректировать» результаты его работы в соответствии индексом реальной покупательной способности рубля на 31 декабря 2000 г.¹¹³⁸, то получим следующие более достоверные сведения о финансовом положении предприятия во второй половине 1990-х гг. (см. таблицу):

Таблица 20

**Основные финансовые показатели работы АО «АВТОВАЗ»
за 1996-2000 гг. с учетом реальной покупательной способности рубля
на 31 декабря 2000 г. (в млн. руб.)¹¹³⁹**

	1996	1997	1998	1999	2000	Всего
Чистая выручка от реализации продукции	80127	91654	75610	75767	83196	406344
Себестоимость реализации	67572	74876	69545	62919	69596	344508
Валовая прибыль от реализации	12.555	16.778	6.065	12.848	13.590	61.836
Реализационные, общие и административные расходы	12.806	13.950	11.408	7.527	10.632	56.323
Прибыль (убыток) по основной деятельности	- 3.648	-5.135	-14.000	+ 30	+ 138	- 22.615
Прибыль (убыток -) до налогообложения	- 21.973	+ 4.681	+ 1.363	+ 5.016	+ 12.473	+ 1.560
Чистая прибыль (убыток -) после налогообложения	- 22.966	+ 6.051	- 7.738	+ 1.241	+ 3.330	-20.082

Сравнение показателей чистой прибыли из таблиц 19 и 20 свидетельствует о том, что проведенная корректировка с учетом инфляции позволила совершенно по-иному оценить итоговые результаты работы АВТОВАЗа. Так, из таблицы 19 напрашивается вывод, что в течение 1996–2000 г. АВТОВАЗ ежегодно находился в «минусе», причем самым убыточным являлся 1997 г. После же корректировки показателей картина меняется кардинально: оказывается, за исключением действительно убыточного 1996 г., период 1997–2000 г. завод ежегодно заканчивал с прибылью.

Стоит подчеркнуть и то обстоятельство, что в течение 1996–2000 гг. разница между валовой прибылью и выручкой от реализации (см. таблицу 20) находилась на вполне благополучном уровне – в среднем 15%, что давало возможность предприятию не просто выживать, но и минимально развиваться. Из общей тенденции, конечно, выбивался кризисный 1998 г., когда этот показатель добрался только до 8%.

Обратим также внимание на такой важный показатель, представленный в таблице 20, как валовая прибыль от реализации автомобилей. За весь период 1996–2000 гг. он положительный, что можно признать свидетельством здоровья предприятия. Почему же тогда АВТОВАЗ все время балансировал на грани рентабельности? Ответ очевиден: **из-за громадных расходов** (см. таблицу 21) застаревшая вазовская проблема неумения жить по средствам, экономить, сокращать непроизводственные расходы оставалась крайне актуальной в течение всех 1990-х гг.

Таблица 21

Суммарное соотношение основных доходов (+) и расходов (-) АО «АВТОВАЗ» за 5 лет (1996–2000 гг.), с учетом корректировки по реальной покупательной способности рубля на 31 декабря 2000 г. (в млрд. руб.)¹¹⁴⁰

Выручка от реализации продукции	+ 406,3
Валовая прибыль до вычета расходов на социальную сферу	+ 71,6
Расходы на социальную сферу	- 9,8
Расходы по сбыту и административные расходы	- 33,0
Расходы на списание безнадежной задолженности	- 4,0
Претензии и аналогичные выплаты	- 5,8
Расходы на НИОКР	- 7,4
Налоги на содержание ЖКХ, имущество и пользователей автодорог	- 19,3
Прочие	- 14,9
Кумулятивная прибыль (убыток) от операционной деятельности	- 22,6

В этот крайне сложный для завода период руководство АВТОВАЗа вынуждено было «расхлебывать» собственные ошибки прошлых лет. В частности, была списана дебиторская задолженность на гигантскую сумму в 4 млрд. руб.(!) Проще говоря, эти деньги за произведенные рабочими автомобили оказались кому-то «подарены». Еще 5,8 млрд. из заводского бюджета пришлось истратить по обоснованным претензиям (в том числе потребителей на некачественную продукцию).

Одновременно на АВТОВАЗе был провозглашен курс на экономию на всем, что можно (на практике это особенно заметно сказалось на фонде оплаты труда работников и расходах на социальную сферу) ради сохранения и развития производства. Так, удалось направить значительное количество инвестиций в НИОКР (за 5 лет – 7 млрд. 394 млн. руб.), которые были, главным образом, истрачены на «доводку» ВАЗ-2110 и на разработку «Шевроле Нивы» для будущего СП с GM. А вложения в новое заводское оборудование за 5 лет и вовсе составили 84 млрд. 422 млн. руб.¹¹⁴¹

Напомним, что речь идет о периоде, когда АВТОВАЗ в основном находился в критическом положении, на грани банкротства. Первым по настоящему удачным для него в производственно-финансовом отношении стал 2001 год. Было выпущено рекордное количество автомобилей (768 тыс.) за всю заводскую историю, а руководство предприятия объявило о планах увеличения производства до 900 тыс. Однако внимательное изучение отчета предприятия за 2001 г. свидетельствует, что до эйфории было далеко. Документы фиксируют наличие больших резервов повышения эффективности работы автогиганта, в частности, за счет сокращения издержек и непроизводственных расходов. Благодаря, в основном, благоприятной конъюнктуре, чистая прибыль завода в 2001 г. ежеквартально увеличивалась почти вдвое, но в итоге к концу года она составила только 2.345 млрд. руб. Как следует из отчета о работе предприятия за этот год, при значительной выручке в 91.7 млрд. руб., балансовая прибыль АВТОВАЗа составила только 15.33 млрд. Она могла бы быть и выше, но не позволили высокие операционные расходы: 2.9 млрд. пошли на штрафы и недоимки, еще 1.3 млрд. – на выплату процентов и штрафов по задолженности, наконец, 1.3 млрд. были списаны как бесперспективные долги дилеров. В графе «недостачи» оказалась круглая сумма в 668 млн., а только обнаруженные прямые хищения с завода составили 187 млн. руб. Таким образом, даже в самом благополучном для завода 2001 г. общая сумма штрафов и потерь от хищений достигла огромной цифры в 8.5 млрд. руб. Это почти в 4 раза больше, чем вся чистая прибыль АВТОВАЗа в этом году¹¹⁴². (!)

Если обратиться к сравнению некоторых важных показателей деятельности АВТОВАЗа и американской компании General Motors Co, то можно прийти к некоторым любопытным выводам¹¹⁴³:

Таблица 22

Показатели деятельности	АО «АВТОВАЗ», 1996-2000	GM Co, 1997-1999
% валовой прибыли от реализации	16,3	6,3
Фактическая ставка налогообложения, %	36,9	29,6

За 5 лет (1996–2000 гг.) АВТОВАЗ получил прибыль в размере 29,7 млрд. руб., что является очень хорошим показателем. Отношение валовой прибыли к выручке от реализации составляет у него 16,3%, что намного лучше результатов деятельности большинства зарубежных автомобилестроительных компаний, включая GM. Правда, экспорт автомобилей позволил российскому автогиганту получить валовую прибыль только в размере 1,9 млрд. руб. (10,2% от реализации). Это свидетельствует о том, что в данный период основная часть прибыли была получена от торговли на внутреннем рынке. При этом фактическая ставка налогообложения АВТОВАЗа, действительно очень высокая, на которую все время жаловалось руководство предприятия, тем не менее, вполне сопоставима с налоговыми обязательствами аналогичных зарубежных фирм. АВТОВАЗ все свое внимание сосредоточил на получение валовой прибыли от производства автомобилей, а прибыль от прочей деятельности, как и расходы АО, контролировались недостаточно. В итоге, несмотря на очень высокую сумму прибыли, общий баланс деятельности общества за 5 лет оказался отрицательным – с убытками в 18 млрд. руб. Правда, 1999–2000 гг. дали заметную тенденцию улучшения всех показателей.

Из ежегодных отчетов финансово-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ» видно, что в 1990-е гг. текущая работа предприятия и благополучие коллектива в значительной степени находились в руках дилеров, занимавшихся реализацией вазовских машин. Это превратилось в крайне острую и болезненную проблему. Прекращение своевременной оплаты АВТОВАЗу со стороны дилеров немедленно вело к производственной «лихорадке». Во-первых, из-за отсутствия денег на оплату смежникам начинались сбои в поставках заводу материалов и комплектующих; во-вторых, задержки в выдаче зарплаты вазовскому коллекти-

ву приводили к конфликтам с рабочими и профсоюзом, угрожавшим забастовками. В-третьих, рушились планы вложения средств в разработку новых автомобилей и модернизацию производства.

В 1990-е гг. широкое распространение получили случаи, когда взявшие машины на реализацию недобросовестные дилеры не только под разными предложениями нарушали сроки возврата выручки, «прокручивая» средства, но и просто исчезали с деньгами в неизвестном направлении. Все это АВТОВАЗ вынужден был документально оформлять как дебиторскую задолженность, ежегодно списывая значительные суммы «безнадежной задолженности» в свой убыток. Официальная вазовская статистика дает следующие сведения о просроченной дебиторской задолженности:

Таблица 23

**Просроченная дебиторская задолженность АО «АВТОВАЗ»
за 1995-2004 гг. (в млн. руб.)¹¹⁴⁴:**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Просроченная дебиторская задолженность	2.901	2.581	1.124	5.472	8.184	6.150	2.147	1.703	893	717
В т.ч. по экспортным поставкам	-	-	-	-	7.120	2.302	905	369	154	102

Из источников известно, что, в 1993 г. сумма невозвращенных АВТОВАЗу долгов от реализации автомобилей на экспорт составила около 130 млн. долларов¹¹⁴⁵. Данные таблицы подтверждают, что только к началу 1996 г. руководство предприятия всерьез озаботилось тем, что в торговле вазовскими машинами «что-то не так» и пообещало применить более жесткие схемы для возврата средств. Одновременно было объявлено о выявлении махинаций в зарубежных структурах с заводским капиталом. В частности, во Франции был снят с работы гендиректор фирмы, занимавшейся реализацией тольяттинских машин. По словам Каданникова, к январю 1996 г. дебиторская задолженность заводу составляла 5,4 триллиона руб. Из них только 1,5 – долги внутреннего рынка и почти 4 триллиона руб. (тогда эквивалент 880 млн. долл.) – неполученные деньги за

экспорт машин, включая 240 млн. долларов – просроченная задолженность по экспорту¹¹⁴⁶.

По словам директора департамента маркетинга, торговли и ТО АВТОВАЗа А.Г. Зибарева, к началу августа 1997 г. долг тольяттинских и иногородних дилеров за поставленные машины и другие услуги составлял порядка 300 млрд. руб.! Ему пришлось трижды лично встречаться с ассоциацией дилеров. *«Я вел разговор о срочном возврате денег заводу. Кто-то сразу все понял, кому-то потребовались дополнительные разъяснения. Чтобы активизировать возврат средств, мы использовали нормальные цивилизованные способы работы на рынке, когда нужно выбирать партнера или отказываться от него»¹¹⁴⁷*, – рассказывал Зибарев. «Мужской разговор» оказался успешным – в течение последующих 2-х месяцев долг дилеров АВТОВАЗу сократился на две трети. В связи с «делом Фокса» известно, что кроме «цивилизованных», руководство автозавода использовало и иные методы воздействия на злостных неплательщиков.

Судя по всему, именно 1997 г. можно назвать «переломным» в плане начала пересмотра вазовской стратегии сбыта. С этого времени закончилось «время неразборчивости», когда заводу было все равно, в руки какой дилерской фирмы попадет произведенная им машина – лишь бы деньги платили. Такой ущербный, но во многом вынужденный подход крайне дорого обошелся для финансово-экономического положения предприятия, и особенно – для его имиджа. Все это не случайно совпало с курсом на постепенное сокращение ставших невыгодными для завода бартерных сделок. *«После того как мы уйдем от него (бартера), появится нормальный дилер, который будет продавать, а не болтаться в промежутке между поставщиком и потребителем»¹¹⁴⁸*, – резонно замечал Зибарев, вызвавший своей статьей «Сначала нужно определиться, что такое дилер», опубликованной в 27 сентября 1997 г. в «Волжском автостроителе», острую дискуссию о принципах неминуемой перестройки дилерской сети. Однако сами изменения происходили здесь слишком медленно, в том числе и потому, что затрагивали слишком большие финансовые интересы.

Как видно из годового отчета, в 1998 г. задача – добиться сокращения дебиторской задолженности и вернуть деньги заводу – не была выполнена. Наоборот, в течение 1998 г. наблюдался рост дебиторской задолженности: на конец 1997 г. она составляла 7 млрд. 202,2 млн. руб., а на конец 1998 г. – 18 млрд. 129,4 млн. (рост более чем в 2,5 раза, правда, нужно учесть уровень инфляции за год). Что реально означала эта сумма? Задолженность отвлекла из производства сумму, которой хватило бы на работу всего АВТОВАЗа в течение почти 10 месяцев (!). Огромное количество средств за поставленные дилерам и про-

данные ими машины по-прежнему не возвращалось на завод. Так, только в 1998 г. юридическое управление АВТОВАЗа работало с 875 делами о взыскании дебиторской задолженности за поставленные авто и запчасти на сумму 1 млрд. 117,7 млн. руб., из которых законным путем удалось вернуть только 255,6 млн. руб.¹¹⁴⁹ В результате накапливалась безнадежная задолженность. По итогам 1998 г. дебиторская задолженность сократилась за счет списания нереальной для взыскания на сумму 3 млрд. 483 млн. 868 тыс. руб.¹¹⁵⁰

В течение 1997-2000 гг. полученная АВТОВАЗом выручка от реализации экспортных автомашин была существенно ниже сумм, списанных на безнадежную задолженность от экспортных операций. Так, в 1998 г. АВТОВАЗ реализовал продукции за границей на 200 с лишним млн. долларов, а списал безнадежной задолженности в 2 раза больше. В 1999 г. он получил от экспорта около 150 млн. долл., а списал на 350 млн. Кроме того, в 1999 г. из-за большой задержки валютной выручки государству завод вынужден был заплатить ему штрафов практически на сумму всей своей прибыли от экспортных операций (!). Лишь с 2000 г. размеры безнадежной задолженности от экспорта несколько сократились, а размеры прибыли превысили штрафы¹¹⁵¹.

По статистике прослеживается четкая тенденция к снижению суммы просроченной задолженности только после 2002 г., что, безусловно, способствовало оздоровлению финансовой ситуации и стабилизации производства. Так, даже в 2000 г., согласно годовому отчету предприятия, ВАЗ списал дебиторской задолженности на сумму 7,1 млрд. руб., из которых более 6 млрд. составили просроченные долги зарубежных дилеров АвтоВАЗа¹¹⁵². Что реально означали эти цифры? Известно, что себестоимость 705 тыс. произведенных в 2000 г. вазовских машин составила 57 млрд. руб. Это значит, что только за один этот год был списан эквивалент почти 88 тыс. автомобилей. Прошло еще несколько лет. Приехавших на АВТОВАЗ для проверки в мае 2003 г. аудиторов Счетной палаты РФ поразила та легкость, с которой заводское руководство сначала допускало дебиторскую задолженность, а затем списывало огромные суммы как безнадежные для взыскания. Аудиторы, кроме того, обнаружили «потерю материальных ценностей» за 2000-2002 гг. на общую сумму более 2,2 млрд. руб. (!). Сообщая о сохраняющихся на автогиганте элементах бесхозяйственности и расточительства, журналист В. Трифонов для ясности озаглавил свою статью «ВАЗ простил должникам 250 миллионов долларов»¹¹⁵³. На самом же деле все это были деньги, сворованные бандитами и бизнесменами у заводского коллектива.

Одним из важнейших положительных итогов работы предприятия после распада СССР считается сохранение объемов производства при увеличении чис-

ла выпускаемых модификаций автомобилей. Достаточно сказать, что только на основной площадке в постсоветский период собирались автомобили 20-ти моделей и модификаций, включая «Ниву», «Оку» и «Калину»¹¹⁵⁴. Сравнение производства автомобилей на трех «китах» легкового машиностроения СССР – ВАЗе, ГАЗе и АЗЛК в 1990-е гг. (см. таблицу 24) позволяет оценить успешность производственной деятельности тольяттинцев и заметное увеличение их доли на рынке отечественных машин после фактического прекращения стабильной работы «Москвича» с 1995 г. и значительного сокращения производства на ГАЗе с 2001 г. (в 2005 г. руководством ГАЗа было объявлено о полном прекращении производства автомобиля «Волга»).

Таблица 24

Статистика производства легковых автомобилей на ВАЗе, ГАЗе и АЗЛК в 1990-2002 гг. (в тыс. штук)¹¹⁵⁵

Год, завод	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ВАЗ	737	681	680	660	529	616	677	740	598	678	706	768	703
ГАЗ	72	69	69	106	118	119	124	124	125	126	116	81	66
АЗЛК	106	104	102	96	68	40	3	21	43	30	6	1	0

Если обратиться к более подробным сведениям о производстве автомобилей на АВТОВАЗе в 1995–2004 гг. (см. таблицу 25), то выясняется, что ежегодное производство машин на основной площадке в Тольятти держалось на уровне порядка 700 тыс.

Таблица 25

Производство автомобилей АО «АВТОВАЗ» в 1995-2004 гг.¹¹⁵⁶

Год	Главный конвейер	Корпус № 062 корпус сборки «Калины»	Опытно-промышленное производство (ВАЗ-2120, 2131, 2129, 2123)	Итого
1995	543166	70731	2046	615943
1996	605838	67723	2960	676521
1997	664410	69633	5164	739207

Год	Главный конвейер	Корпус № 062 корпус сборки «Калины»	Опытно-промышленное производство (ВАЗ-2120, 2131, 2129, 2123)	Итого
1998	533730	58571	5766	598067
1999	603376	64368	5717	673452
2000	634235	66958	7179	708372
2001	681459	71056	11693	764207
2002	631993	65536	11306	708835
2003	649943	39792	9068	698803
2004	687129	21524	9075	717735

Единственным действительно «провальным» с точки зрения количества произведенных автомобилей являлся 1998 г. Это было в основном связано с катастрофическим падением уровня продаж накануне августовского дефолта 1998 г. В 1-й половине 1998 г. машины не находили спроса, плохо раскупались. Произошло затоваривание машинами и одновременно завод вынужден снижать цены на них. Чтобы удержать спрос и цены от дальнейшего падения, руководство решает с июня 1998 г. резко сократить производство и тем самым искусственно создать дефицит автомобилей. В итоге, согласно отчету по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г., фактический выпуск машин составил в 1998 г. только 594,5 тыс. штук (на 20% меньше, чем в 1997 г.) Увеличение же выручки по сравнению с 1997 г. было достигнуто за счет повышения цены на автомобили во 2-й половине 1998 г. Так, в целом за 1998 г. рост оптовых цен на вазовские модели на внутреннем рынке составил 46,8% (в среднем с 31.411 руб. до 46.113 руб.), а отпускные цены увеличились на 39,5% (с 39.677 до 55.336 руб.) Это было даже выше официального уровня инфляции в стране. Дополнительную прибыль завод получил и за счет удорожания единицы продукции (АВТОВАЗ стал выпускать больше дорогих моделей, прежде всего – «десятки», и меньше – недорогой «классики») ¹¹⁵⁷.

Вот уж, действительно, «не было счастья – да несчастье помогло». АВТОВАЗу крупно подфартило: последовавший в августе 1998 г. обвал рубля и резкий рост курса доллара привел к тому, что цена на «Лады» в долларах упала в 2-3 раза, а цены на наводнившие российский рынок подержанные иномарки, наоборот, выросли в несколько раз. Тем самым автомобили стали в несколько раз доступнее по цене для покупателей. Значительно подешевевшая продукция АВТОВАЗа, которая ранее не находила сбыта, стала моментально раскупаться. В итоге находившийся накануне банкротства завод, не способный выплачивать зарплату и уже начавший перевод работников в вынужденные отпуска и на неполную рабочую неделю, вновь ожил и заработал на полную мощь.

Финансовый кризис августа 1998 г. сильно помог заводу и в плане расширения экспортной деятельности. До этого из-за введенного государством валютного «коридора» (в интересах отечественной валюты таким директивным путем сдерживался рост курса доллара по отношению к обесценивавшемуся рублю) экспорт вазовских машин был заведомо убыточен. В этих условиях АВТОВАЗ вынужден был с середины 1990-х гг. и вплоть до августа 1998 г. сокращать его, теряя традиционные рынки сбыта и дилерскую сеть на Западе (наиболее яркий пример – Великобритания, являвшаяся в советские годы одним из главных потребителей «Жигулей»). Девальвация рубля после дефолта 1998 г. изменила ситуацию. Экспорт стал выгоден, чем АВТОВАЗ не преминул воспользоваться, возвратив себе часть прежних рынков сбыта (страны СНГ) и вступив в борьбу за новые. Уже в 2000 г. на экспорт было отгружено 100 тыс., а в 2005 г. – 150 тыс. вазовских автомобилей.

Кумулятивный эффект от дефолта 1998 г., фактически спасшего завод от почти неминуемой катастрофы, действовал в течение нескольких лет. Признаки следующего после 1998 г. серьезного кризиса сбыта вазовской продукции, грозящего падением производства, выявились в 2002 г. В октябре 2002 г. официальный заводской Интернет-сайт <www.vaz.ru> сообщал, что примерно треть выпускаемых машин – а это десятки тысяч авто ежемесячно – остаются за воротами предприятия, не находя сбыта. К середине октября на заводской территории скопилось невиданное количество – 77 тыс. машин. Соответственно, завод терпел огромные убытки. Товарные автомобили элементарно негде было хранить – под открытым небом они ржавели, аренда ангаров и их охрана вне завода стоили дорого. Передвижение по заводской территории становилось все более проблематичным. С ноября 2002 г. руководство завода было вынуждено даже пойти на вынужденные остановки конвейера и сокращение рабочей смены. Чтобы ликвидировать последствия перепроизводства, большая часть коллектива была отправлена в 2-х недельный вынужденный отпуск с 26 октября по 9 ноября 2002 г. Ситуация напоминала 1996 год, когда все склады были забиты, завод снизил объемы производства, отпускные цены на автомобили, но в течение нескольких месяцев не мог наскрести денег на зарплату рабочим. «Производственная лихорадка», связанная с последствиями кризиса 2002 г., продолжалась до марта 2003 г. Но АВТОВАЗ вновь был спасен – на сей раз правительством России, «убравшим» единственных конкурентов автогиганта введением запретительных пошлин на ввоз в страну подержанных иномарок старше 7 лет.

В стратегическом плане уроки кризиса 2002 г. трудно переоценить. Он, в частности, убедил последних сомневающихся в том, что было очевидно уже в

конце 1990-х гг.: задача механического увеличения объемов производства не является панацеей для успешной работы предприятия. Такой «утилитарно-производственный» подход должен навсегда кануть в Лету. Чтобы выжить в условиях конкуренции, нужно решительно менять ориентиры: глубоко изучать современный рынок и прогнозировать его тенденции, разрабатывать и финансировать долгосрочные программы развития производства, учиться максимально использовать конкурентные преимущества и «подтягивать» недостатки (прежде всего, вопросы качества), иметь свою ценовую политику и жестко контролировать дилеров, овладевать искусством борьбы за российского покупателя и др. Зазвучала и гуманитарная составляющая бизнеса. Руководство автогиганта в полный голос заговорило о важности формирования положительного имиджа предприятия и возрождения лучших вазовских традиций, а также о значимости корпоративной культуры для сплочения коллектива.

Возвращаясь к вопросам производства, отметим, что на самом деле изготовление вазовских машин не ограничивалось основной площадкой. Начиная с середины 1990-х гг., завод проводил политику расширения производства, в том числе путем его вывода за пределы Тольятти. Это осуществлялось двумя основными путями: передачей устаревших, но еще пользовавшихся устойчивым спросом потребителей моделей группе «СОК» (начало этому процессу было положено в 1998 г, когда начался вывод с территории ВАЗа мощностей «шестерки» с заменой их «десяткой»), а также созданием внешних сборочных производств, как правило, в странах ближнего и дальнего зарубежья, с поставкой туда вазовских машинокомплектов и сборкой их на месте¹¹⁵⁸.

Таблица 26

Производство сборочных комплектов АВТОВАЗом в 1999-2004 гг.¹¹⁵⁹

1999 г.	25.947
2000 г.	108.257
2001 г.	171.767
2002 г.	185.258
2003 г.	178.160
2004 г.	247.348

Из приведенной выше таблицы видно, насколько бурно развивающимся оказался последний вид деятельности. После не вполне удавшегося проекта 1995 г. с финской фирмой VALMET¹¹⁶⁰, в 1998 г. АВТОВАЗ впервые передал

сборку выведенной с его основной площадки «шестерки» на завод «РосЛада» в Сызрани. С 2000 г. началось производство нескольких вазовских моделей на Луцком автозаводе (Украина). В 2000–2002 гг. география производства тольяттинских автомобилей расширилась за счет Египта, Казахстана, Эквадора, Уругвая¹¹⁶¹. К 2005 г. АВТОВАЗ поставлял свои сборочные комплекты на базе кузова нескольким десяткам предприятий России, ближнего и дальнего зарубежья. Благодаря столь активной экспансии, АВТОВАЗ смог «убить» сразу двух «зайцев». Кроме значительной прибыли, автогигант не только вернулся со своей продукцией на пространство СНГ, но и начал активно осваивать новые рынки сбыта, в частности, в Азии и Латинской Америке.

Более рельефно, с учетом положительных тенденций и остающихся в производстве «проблемных мест», некоторые показатели производственной деятельности АВТОВАЗа во 2-й половине 1990-х гг. можно отследить из нижеследующей таблицы.

Таблица 27

**Некоторые показатели производственной деятельности
АО «АВТОВАЗ» в 1996-2000 гг.**

Показатели	Ед. изм.	1996	1997	1998	1999	2000
Объем выпуска автомобилей	шт.	680570	740526	598067	677687	705524
Среднечасовой выпуск автомобилей с главного конвейера	шт/час	160,4	167,14	158,42	161,1	168,34
Доля потерь от брака в себестоимости	%	0,58	0,55	0,53	0,51	0,50
Количество дефектов на 100 автомобилей	шт.	43,2	53,6	59	58,4	63,0
Количество некомплектностей на 100 автомобилей	шт.	45	24	55	13	6
Простои конвейеров	час	762,3	301,3	858,1	384,2	344,4

В частности, положительной тенденцией явилось сокращение времени простоя конвейеров начиная с 1999 г., что говорит о ритмичности поставок комплектующих и стабильности в работе предприятия в целом¹¹⁶². За указанный период неизменно уменьшалась доля потерь от брака в себестоимости, и особенно заметно – количество некомплектностей.

В то же время крайне тревожным явлением следует признать рост количества дефектов с 1996 г. по 2000 г., как и в принципе сохранявшийся на АВТОВАЗе уровень дефектности. Судя по всему, реальный уровень дефектности был еще выше цифр, представленных в таблице, поскольку часть дефектов могли проявиться только в ходе эксплуатации автомобиля. С советских времен такие заводские дефекты не афишировались, устраняясь в «планово-предупредительном» порядке. То есть, на предприятия ТО рассылались предписание с указанием заводских номеров автомобилей, на которых предположительно дефект мог проявиться, и при первом же заезде этих автомобилей на СТО проводилась соответствующая проверка, о которой владелец подчас даже не подозревал. В 1990-е гг. ситуация значительно усложнилась, тем не менее завод не переставал отслеживать и устранять дефекты.

К примеру, после того как в 1998 г. на автомобилях «десятого семейства» стали устанавливать коробку передач с полым вторичным валом, пришли сообщения о случаях излома вала по месту посадки шестерни, причем дефект проявлялся лишь в случае движения автомобиля задним ходом с большой нагрузкой. На АВТОВАЗе оперативно обнаружили причину дефекта, после чего были произведены конструктивные изменения в одну из деталей. Что касается «десяток», выпущенных с августа 1998 г. по май 2000 г., то АВТОВАЗ производил замену коробки передач по факту обнаружения брака.

Лишь в последнее время, ставя своей задачей борьбу за клиента и приближение к общемировым стандартам обслуживания, завод, не стал скрывать своих проблем. Теперь при необходимости проверки автомобилей на наличие дефекта информация дается в средства массовой информации и производится официальный отзыв автомобилей. Так, например, было объявлено о замене рулевых механизмов на «Нивах» в 2002 г., направляющих колодок переднего тормоза в 2004 году. В каждом случае отзывалось порядка тысячи автомобилей.

В 1990-е гг. руководство АВТОВАЗа постоянно сетовало на то, что главный источник брака и дефектов в автомобилях – низкое качество комплектующих изделий, идущих от смежников¹¹⁶³. Плохое качество изделий зачастую являлось следствием объективных причин – не до конца освоенной технологии и устаревшего, изношенного оборудования, на котором эти детали производились. На но-

вую же технику у смежников просто не было средств. Комплектующие изделия поступали от них на склады АВТОВАЗа, где осуществлялась первоначальная приемка. Но на самом деле в первой половине 1990-х гг. быть особенно щепетильным не приходилось. Завод зачастую оказывался перед жестким выбором: или бери, что дают, или останавливай производство. Такое положение «расхолаживало» производителей и дорого обходилось самому заводу.

По словам тогдашнего гендиректора по работе с персоналом Ю.Б. Степанова, в первом полугодии 1996 г. *«более 80% изготовленных АВТОВАЗом автомобилей не соответствуют установленному на заводе нормативу качества»*¹¹⁶⁴ Согласно отчетам о деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1995 и 1998 гг., показатель качественной продукции в это время составлял: по переднеприводным моделям – 54,5%, по «классике» – 56,5%, «Ниве» – 54,3%¹¹⁶⁵. То есть, те или иные дефекты обнаруживались почти на 45% вазовских машин, сходявших с конвейера. Столь незавидных показателей по качеству, как в 1990-е гг., особенно, в первую половину 1990-х гг., не было за всю историю АВТОВАЗа. По признанию самих руководителей предприятия, примерно на 50% брак и дефектность шли за счет смежников, но оставшаяся половина – это «внутренние причины», в том числе и снижение культуры производства, трудовой и исполнительской дисциплины.

В 1996 г. руководитель профкома С.А. Чеботарев отмечал двойственность процессов, происходящих на предприятии, а также то, что «люди стали по-иному относиться к работе» по сравнению с советскими временами. С одной стороны, конечно, увеличилась опасность потери рабочего места, но, с другой, значительно большее влияние оказало на коллектив общее падение дисциплины, что привело к *«резкому изменению (к худшему) отношения к качеству выполняемой работы»*¹¹⁶⁶.

6 декабря 1996 г. «Волжский автостроитель» опубликовал заметку слесаря цеха №45-3 СКП В. Азаренко под характерным заголовком *«Вопросов много, а ответов нет»*. В ней он, в связи с обострившейся проблемой качества, выступил с критикой отношения администрации к мнению рабочих¹¹⁶⁷. Советская власть, при всех ее издержках, не только создала слой рабочих, равнодушных к своему делу, но и внушила человеку труда, что к его мнению должны прислушиваться. Однако в 1990-е гг. ситуация изменилась, в том числе и на ВАЗе. *«Кого сейчас интересует наше мнение? Раньше хоть кустовые, цеховые активы по качеству проводили, давали нам, рядовым работникам, выговориться, брали на заметку предложения, мероприятия составляли, отчитывались за их выполнение. А теперь что?.. Глухо, как в танке»*, – с обидой отмечал Азаренко. Накануне на заводе много шума наделала книга Пола Хлебникова *«Крестный отец Кремля Бо-*

рис Березовский, или История разграбления России» (1996). В ней американский журналист дал, в частности, следующую картинку своего посещения сборочного конвейера ВАЗа: «Кругом стучали молотки: сальники вбивали молотком, двери подгоняли молотком, бамперы – молотком. На участке сборки двигателя я видел, как человек вручную закручивал поршни, а потом вколачивал их молотком». На уровне вазовского начальства начались разбирательства, так ли это на самом деле и почему, или простой наговор. Не первый год трудившийся на конвейере Азаренко не стал «прятать голову в песок», одновременно предлагая задуматься и о причинах проблем: «Вот ругают сборщиков за то, что иной раз болты они чуть не кувалдой забивают. А как быть, если отверстия смещены? ...Я понимаю, это предложение выглядит фантастичным. Но как-то в бригаде мы размечтались: вот если бы наш вазовский президент своим указом «сослал» на конвейер на пару месяцев группу конструкторов и технологов, чтобы они на деле увидели свои недоработки, «поломали» и головы и руки, как мы, собирая автомобили по их же чертежам». Если идти дальше по цепочке исполнителей, то оказывается, что даже контролер – и тот не заинтересован в выявлении брака. Если он фиксирует превышение норматива дефектов по какой-то бригаде, то «по мозгам» получают и бригада, и контролер. В конце своих размышлений Азаренко делает логичный вывод: «В общем, каждый понемногу халтурит на своем рабочем месте, а в итоге выходит, сами знаете что»¹¹⁶⁸.

Для руководства АВТОВАЗа слова Азаренко не были «громом среди ясного неба». Оно понимало: что для того, чтобы переломить ситуацию, нужно в корне менять и систему контроля качества, и психологию работника. С декабря 1995 г. на АВТОВАЗе была, наконец, введена система нормирования количества дефектов: установлены нормативные уровни дефектов отдельно по потребителю и по изготовителю. Однако в условиях монополизма производителей комплектующих это не могло дать быстрый эффект. К примеру, по электровентильяторам норма дефектов не должна была превышать 0,25%, на деле же брак по-прежнему шел в несколько раз выше¹¹⁶⁹. Отказаться же от партии с высоким процентом бракованных изделий удавалось не всегда, хотя такие случаи становились все более распространенными. Тем не менее проблема оказалась крайне сложной. Если, как следует из вышеприведенной таблицы, даже в 2000 г. на каждые 100 выпущенных автомобиля приходилось 63 выявленных дефекта, то можно представить общую напряженную ситуацию с качеством. Кроме того, напрашивается и вывод о крайне высокой затратности работы по устранению большого числа дефектов, что, естественно, закладывалось в себестоимость продукции¹¹⁷⁰.

Серьезным стимулом повышения качества вазовских машин являлось постоянное ужесточение европейских требований, прежде всего, по параметрам безопасности и экологичности эксплуатирующейся автотехники. Без соответствия им экспорт автомобилей на европейский рынок был бы для завода закрыт. По этой причине со 2-й половины 1990-х гг. вопрос о качестве продукции, соответствии международным стандартам, прохождении процедур сертификации и проч. выходит на первый план, стимулируя и внедрение технико-технологических новаций. Так, в период 15-19 июля 1996 г. на заводе работали специалисты французской аудиторской фирмы УТАК. Они сделали существенные замечания по технологии изготовления автомашин, в том числе узлов и деталей, влияющих на безопасность. Много проблемных мест выявилось и по культуре производства, метрологии, стандартам ведения документации. 20 августа 1996 г. по результатам работы комиссии УТАК был выпущен приказ об исправлении недостатков и доведении качества до требований международных стандартов¹¹⁷¹.

С целью улучшения качества продукции и снижения потерь от брака с конца 1990-х гг. руководством АВТОВАЗа проводится серьезная комплексная работа по контролю заводской продукции, а также по оказанию помощи смежникам в организации и внедрении в производство комплектующих и материалов, соответствующих все более ужесточающимся европейским нормам.

Примерно с 1997 г. принятые меры начали давать положительные результаты. Так, в течение 1997 г. выборочным методом было проверено 6.135 сошедших с конвейера автомобилей (0,9% всего выпуска). При этом выяснилось, что по сравнению с январем в декабре 1997 г. качество улучшилось: на переднеприводных машинах – на 5,4%, на заднеприводных – на 12%, на полноприводных – на 11,2%, на ВАЗ-2110 – на 18,6%¹¹⁷². Но эти сдвиги к лучшему ни в коем случае не давали оснований почитать на лаврах. Дело в том, что ужесточение требований к качеству, столь важное для потребителя, на заводе сопровождалось весьма болезненными явлениями: вело к потере ритмичности, к дополнительным расходам, ухудшению показателей. Так, когда стали разбираться, почему в 1998 г. по сравнению с 1997 г. возросли потери от брака (они составили 0,81% от себестоимости товарной продукции по сравнению с 0,55% в 1997 г.), то оказалось, что *«рост брака на 47,3% произошел из-за запрещения отгрузки брака в некондицию и ужесточения контроля внутри производства»*¹¹⁷³.

Если до 1998 г. АВТОВАЗ брал на себя всю материальную ответственность за дефекты, выявленные в период гарантийного обслуживания автомобилей, то теперь он начал требовать и от поставщиков отвечать за свой брак. По идее, такая политика должна была, кроме экономии заводских средств, способствовать по-

вышению ответственности смежников за качество поставляемых АВТОВАЗу материалов и комплектующих. Однако доказать вину и взыскать суммы оказалось не так-то просто. К примеру, в 1998 г. АВТОВАЗ предъявил претензии 75-ти заводам-смежникам по их зарекламированным узлам на сумму 40 млн. руб., из которых получить удалось только 3 млн. руб. По инициативе АВТОВАЗа на заводах-поставщиках была организована работа по сертификации их изделий, но все эти «новшества» находили понимание постепенно и с большим трудом¹¹⁷⁴.

В последние годы, когда на территории России появились производства качественных автокомпонентов, организованные известными зарубежными фирмами, АВТОВАЗ отдает предпочтение именно им. Все это приводит к положительному результату. Так, согласно отчетам АО «АВТОВАЗ» за 2003-2004 гг., лишь в последние несколько лет ситуация с качеством заметно улучшилась. Так, за 2003 г. на 22% снизились затраты в предпродажной подготовке и в 2003-2004 гг. на 11% сократилось количество дефектов в гарантийной эксплуатации вазовских машин¹¹⁷⁵. Постоянно росли и требования АВТОВАЗа к качеству работы смежников. Однако, по словам В.В. Каданникова, в 2004 г. только 15% поставщиков автогиганта работали на уровне мировых требований к качеству¹¹⁷⁶, остальные превратились для завода в явный тормоз.

Вместе с тем трудно отрешиться от противоречивого впечатления от отношения к решению проблемы качества на самом АВТОВАЗе. С одной стороны, здесь наметились заметные перемены к лучшему. Пришло осознание того, что без резких сдвигов в этом вопросе завод не выживет. С конца 1990-х гг. здесь успешно внедряется система менеджмента качества (СМК), соответствующая международным стандартам ИСО 9001, 9002:2000 г.; в 2003 г. завершена сертификация по ним основных производств; идет работа по совершенствованию СМК на основе процессного и других новомодных подходов; регулярно проводится аудит по линии УТАС. Настораживает, однако, что в официальных публикациях куда охотнее говорится о разработке 10-ти правил фирменной системы качества и о том, как постоянно совершенствуется СМК (по сути дела, всего лишь один из инструментов достижения качества), нежели о ее эффективности и реальном качестве вазовских машин, которое, как обоснованно считают потребители, по-прежнему отстает от мировых стандартов. Показательно, что даже в специальном подразде-
ле «О качестве товарных автомобилей» из годового отчета АО «АВТОВАЗ» за 2003 г. не приводится ни одного реального параметра качества вазовских машин, не говоря уже о сравнительных характеристиках с иностранными конкурентами. Вместо этого перечислены внедренные в производство **«мероприятия, направленные на дальнейшее улучшение качества и потребительских свойств автомоби-**

лей ЛАДА...»¹¹⁷⁷. В отчете за 2004 г. указанный подраздел вообще исчез, в результате чего в обзоре о деятельности дирекции по качеству осталось всего две рубрики: «Система менеджмента качества» и «Цели в области качества на 2005 г.»¹¹⁷⁸. Неудивительно, что в предваряющем отчет за 2004 г. послании председателя совета директоров АО «АВТОВАЗ» В.В. Каданникова в критическом ключе поставлена задача *«изживать формализм в работе по качеству»* и добиваться, чтобы система менеджмента качества вместо того, чтобы превращаться в самодостаточного «бумажного тигра», приносила конкретные результаты, удовлетворяющие потребителя¹¹⁷⁹. Поскольку результативность работы по качеству определяется именно этим, а не числом очередных «мероприятий», внедренных в рамках СМК. Невольно возникает и другой вопрос: почему успешное внедрение международных стандартов качества, получение АВТОВАЗом всевозможных сертификатов и проч. пока что не привело к прорывам в качестве выпускаемых заводом автомобилей? Более того, изучение заводской документации, посещение цехов, беседы с работниками производственных подразделений убеждают, что в связи с решением проблемы качества на заводе остается недооцененным (в прямом и переносном смысле этого слова) «человеческий фактор». Опыт ведущих западных автофирм показывает, что системы управления качеством дают реальный эффект только в сочетании с сознательным, добросовестным и заинтересованным отношением к повышению качества работы со стороны каждого исполнителя. Еще в сентябре 1996 г. «Волжский автостроитель» справедливо писал о том, что остается крайне актуальным и для современного положения на АВТОВАЗе: *«За подавляющим большинством мероприятий по качеству все же стоит человеческий фактор, вот с ним и надо работать»*¹¹⁸⁰. Вспоминаются и откровенные слова Юрия Целикова того же периода: проблемы качества на заводе не будут решены до тех пор, пока здесь есть «спецсборка» и пока, чтобы получить для себя более-менее надежный автомобиль, даже работник завода вынужден лично бегать, «отслеживая» его на всех этапах сборки.

Обратимся к такой традиционно сложной для АВТОВАЗа проблеме, как **некомплектная сборка автомобилей**. Возникнув еще в начале 1980-х гг. из-за срывов в поставках смежников в условиях планового хозяйства, некомплектность приобрела катастрофические размеры в первой половине 1990-х гг. В отдельные месяцы на каждый сошедший с конвейера автомобиль приходилось по несколько «недостающих» деталей, порою, не позволяющих осуществлять его эксплуатацию. Не имея свободных площадок, завод вынужден был не только отдавать дилерам «некондицию» со значительной скидкой, но и тратить немалые средства на последующую досылку деталей. В дальнейшем, так или иначе, эти финансовые

траты перекладывались на кошельки потребителей. Однако за сугубо техническим термином «некомплектность» на самом деле стояли ключевые для АВТОВАЗа проблемы качества производимых автомобилей, имиджа и конкурентоспособности предприятия в условиях начавшейся экспансии со 2-й половины 1990-х гг. иномарок на российский рынок.

Таблица 28

**Некомплектности на основном конвейере ВАЗа в 1995-2004 гг.¹¹⁸¹
(1995-2001- некомплектности, с 2002 г. – некомплектные машины)**

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
352.894	305.917	176.887	327.100	89.055	39.138	17.694	4.938	5.073	7.402

В условиях кризиса 1998 г. некомплектности из-за отсутствия комплектующих изделий стали настоящим бичом производства. Но уже с 1999 г. число некомплектностей резко сокращается по сравнению с 1995-1996 гг. Это стало следствием, главным образом, завершения выстраивания устойчивой и надежной системы смежных производств, а также заметного улучшения финансового состояния АВТОВАЗа после дефолта 1998 г. С 2002 г., в связи со значительным снижением числа некомплектностей, вазовская статистика перешла на подсчет комплектных машин. Судя по статистике, после относительно благополучных 2002-2003 гг., эта проблема вновь обострилась: в 2004 г. число некомплектных авто выросло почти на две трети.

Другим важнейшим показателем благополучия вазовского организма является ритмичная и непрерывная работа его конвейеров, на которые, в конечном счете, трудится весь заводской коллектив. Любая остановка конвейера грозит сбоями и громадными потерями. Однако, как и любая техника, конвейеры не могут работать без периодической профилактики и планового ремонта. Такие случаи отнесены к **нормативным простоям** оборудования. Основной же ущерб связан с возникновением ЧП, приводящим к **сверхнормативным простоям** сборочных конвейеров и прекращением выпуска машин. Как правило, причины простоев лежат в возникновении технических неполадок, в отсутствии комплектующих или в прекращении работы бастующего персонала. В таблице приведены сведения по сверхнормативным простоям сборочных конвейеров главного корпуса ВАЗа за 1995-2004 гг. (в часах)¹¹⁸².

Сверхнормативные простои на основном конвейере ВАЗа в 1995-2004 гг.¹¹⁸³

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1.388,7	433	15	587	255	98	- 33	- 31	253	- 44

Судя по этим данным, с 1996 г. ритмичность работы предприятия существенно выросла, а в 2001-2002 и 2004 гг. простои конвейеров были даже ниже нормативных.

В течение всего постсоветского периода АВТОВАЗ выгодно отличался от большинства предприятий страны тем, что, постоянно думая о будущем, не только заявлял о модернизации своего производства как о приоритетной задаче, но и самостоятельно делал в данном направлении конкретные шаги. Немалыми оставались затраты ВАЗа на НИОКР и инновации в структуре его бюджета, что в период жесточайшего кризиса 1996-1998 гг., когда завод был на краю банкротства, многими даже ставилось в упрек руководству.

Данные о численности научно-исследовательских кадров АВТОВАЗа в 1992-2004 гг. (см. таблицу) свидетельствуют о том, что даже в самый период реформ завод смог сохранить свои «мозги» – важнейший потенциал для НИОКР, без которых АВТОВАЗ не смог бы успешно развиваться.

Численность научно-исследовательских кадров на АВТОВАЗе в 1992-2004 гг.¹¹⁸⁵

1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1535	1499	1499	1475	1672	1637	1596	1649	1634	1445	1428	1380	1395

Развитие технических и технологических инноваций и их внедрение в производство стали стратегической установкой ВАЗа с конца 1990-х гг., когда его финансовое положение несколько укрепилось. Причем многое делалось АВТОВАЗом вопреки общей ситуации в стране и политике государства, которое в 1990-е гг. не создало условий, чтобы промышленность внедряла новые технологии и know-how. Надежды же на то, что рынок сам все расставит по местам, оказались несостоятельными.

**Затраты АО «АВТОВАЗ» на технологические инновации
(продуктовые и процессные) в 1995-2004 гг. (в тыс. руб.)¹¹⁸⁵**

Год	Продуктовые	Процессные
1995	430.499	52.026
1996	1.210.101	21.118
1997	724.470	24.124
1998	7.790	96.881
1999	10.662	54.102
2000	183.747	67.748
2001	4.974.009	41.987
2002	7.004.170	34.939
2003	6.619.019	25.664
2004	6.218.728	60.744

Возможности для некоторого увеличения вложений в заводскую науку появились на ВАЗе лишь с 1999 г., когда объем инвестиций в НИОКР удвоился по сравнению с 1998 г. (с 2.236 млн. руб. до 4.418 млн. руб.) Указанные в таблице 31 показатели, конечно же, не учитывают инфляцию и падение реальной покупательной способности рубля в этот период. Если же принять во внимание инфляцию, то картина будет выглядеть не столь радужной, зато более правдоподобной (см. таблицу 32). В частности, мы вынуждены будем констатировать неуклонное сокращение реальных затрат на НИОКР в течение 1996–2000 гг. Только с 2001 г. они вновь приобрели тенденцию к повышению.

**Затраты АВТОВАЗа на НИОКР в 1996-2004 гг. (в млн. руб.),
с учетом реальной покупательной способности рубля на конец 2000 г.¹¹⁸⁶**

Год	1996	1997	1998	1999	2000	2004
Расходы на НИОКР	2.054	1.526	1.395	1.262	1.157	2.140

Благодаря сохраненному научному и конструкторскому потенциалу, в кризисные 1990-е годы завод сумел самостоятельно разработать, кроме «десятого» семейства, полноприводную Ладу 2123, модели «Самара» и «Самара-2», а также Лада 1118. Во 2-й половине 1990-х гг. АВТОВАЗ продолжал совершенствовать свою техническую базу. Наиболее дорогостоящим стал закупленный в 1995 г. германский комплекс окраски кузовов Eisenmann (Германия) стоимостью 12 млн. долл. и производительностью 2 кузова в час, включающий полный набор оборудования для многослойной окраски кузова по передовым технологиям.

К 2004 г. в механосборочном производстве 40% оборудования имели ЧПУ, в том числе на шлифовании – 100%. Было создано новое отдельное производство пластмассовых изделий, благодаря чему применение пластмасс на последних моделях выросло в 3 раза по сравнению с «классикой» и соответствовало европейскому уровню. Новый комплекс сварки кузова для ВАЗ-1117-1119 состоял из 367 роботов нового поколения.

Особенно важное значение для завода имели последние проекты «Шевроле Нива» и «Калина» (обе модели – разработка НТЦ ВАЗа), выпуск которых был освоен в 2002 и 2004 гг. Согласившись стать основным поставщиком комплектующих «Шевроле Нивы» для СП с GM, АВТОВАЗ вынужден был срочно совершенствовать свои общие нормативы по качеству, не соответствовавшие жестким требованиям американского партнера. Технологические новации и иной уровень контроля качества внедрены и в связи с подготовкой к производству «Калины». В частности, «под нее» на АВТОВАЗе был установлен новый комплекс окраски кузовов мощностью 220 тыс. штук в год, по техническому уровню соответствующий мировым стандартам. Сборка «Калины» производится на импортном оборудовании в отдельном корпусе, состоящем из 3-х участков: интерьера, шасси и финиша. В отличие от ленточного главного конвейера АВТОВАЗа, здесь впервые в заводской истории применен принцип модульной сборки узлов, 100% которых подвергается тестированию. Кроме того, современное испытательное оборудование позволяет диагностировать основные параметры собранных машин без пробега по треку.

Кроме того, в связи с подготовкой «Шевроле Нивы» и «Калины», в 2000-2004 гг. были заключены и реализованы лицензионные и инжиниринговые контракты с иностранными фирмами на общую сумму в 2 млн. долл. Среди наиболее значительных из них: разработка конструкции панели приборов фирмой Park Royal, а для «Калины» – фирмой «DOW», технология теснения пресс-форм фирмы Fashion Press и др. В отличие от советских времен, когда значительные средства тратились государством на закупку для АВТОВАЗа лицензий на новейшие запад-

ные разработки по основным узлам автомобиля, теперь АВТОВАЗ не мог позволить себе столь крупных вложений. В условиях ограниченных средств он, во-первых, отдавал предпочтение импортному оборудованию и технологиям, во-вторых, активно использовал уже имевшееся у него советское лицензионное наследство 1980-х гг., в-третьих, с учетом возросшего значения дизайна на потребительском рынке, впервые заказал иностранным фирмам разработку панели приборов для обеих последних моделей.

В постсоветский период материально-технологическое обеспечение вазовского производства трудно оценить однозначно. С одной стороны, продолжало устаревать физически и морально основное оборудование, продолжавшее работать с первых лет строительства предприятия. Достаточно сказать, что в 2002 г. амортизация основных фондов на заводе достигла 80%. Однако, с учетом того, что в 1980-е гг. и в постсоветский период в ряде ведущих подразделений АВТОВАЗа прошло усовершенствование технологических процессов или же было инсталлировано новое, более производительное оборудование, кажется логичным ожидать общий рост эффективности производства и производительности труда. В таблице 33 приведены нетрадиционные стоимостные показатели выпуска продукции, а, на наш взгляд, наиболее сопоставимые данные о количестве изготовленных на АВТОВАЗе машинокомплектов в пересчете на одного работника промышленно-производственного персонала (ППП). Значительный хронологический отрезок (1975-2004 гг.) дает возможность представить полную динамическую картину этого важного параметра эффективности вазовского производства.

Таблица 33

**Количество изготовленных на АВТОВАЗе машинокомплектов
в пересчете на 1 работника ППП за 1975-2004 гг.¹¹⁸⁷**

Год	Кол-во машинокомплектов на 1 работника ППП	Год	Кол-во машинокомплектов на 1 работника ППП
1975	10,3	1990	9,6
1976	10,2	1991	8,4
1977	10,0	1992	8,09
1978	9,6	1993	8,15

Год	Кол-во машинокомплектов на 1 работника ППП	Год	Кол-во машинокомплектов на 1 работника ППП
1979	9,2	1994	6,5
1980	9,1	1995	7,0
1981	9,0	1996	7,6
1982	9,0	1997	8,3
1983	8,9	1998	6,9
1984	8,8	1999	7,7
1985	8,9	2000	8,0
1986	8,9	2001	8,4
1987	9,1	2002	7,9
1988	9,4	2003	7,9
1989	9,6	2004	8,6

Из вышеприведенных данных видно, что сразу после выхода завода на проектную мощность показатель эффективности стал снижаться, сократившись с 10,3 машинокомплектов в 1975 г. до 8,8 в 1984 г. Однако во 2-й половине 1980-х гг., в том числе благодаря переходу на полную модель хозрасчета, АВТОВАЗ повысил эффективность работы до 9,6 машинокомплектов. После распада СССР ситуация вновь значительно ухудшилась, достигнув в 1994 г. низшей отметки в 6,5 машинокомплектов на 1 работника. После некоторого улучшения кризисный 1998 г. вновь отбросил завод назад. Лучший за все постсоветские годы показатель 2004 г. в 8,6 машинокомплектов означал, что советский уровень производительности АВТОВАЗом до настоящего времени все еще не достигнут.

Очевидно, что состояние и производительность оборудования – далеко не единственный фактор, влияющий на эффективность работы в целом. Среди других – нарушение ритмичности производства и простои, наличие избыточной рабочей силы и уровень ее квалификации (эти проблемы, как мы видели выше, в той или иной мере решались). Не последнюю роль играет умение администрации правильно организовать работу, наладить трудовую дисциплину, создать систему мотивации качественного и производительного труда. С последними названными факторами, судя по всему, на заводе далеко не все обстояло благополучно.

Глава 10. СЛОЖНЫЙ ПУТЬ К СОЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРСТВУ: ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

во 2-й половине 1990-х – 2005 г.

1. Кадровая политика

Журнал «Форбс» в номере от 26 августа 1996 г. не без иронии заметил, что если бы выпущенные АВТОВАЗом автомобили смотрелись так же здорово, как работающие на его конвейере работницы, то «Лада», безусловно, побила бы своих именитых зарубежных конкурентов. В этой шутке содержалась немалая доля истины. Работники основного производства (среди них значительный процент составляли молодые женщины, умудрявшиеся сохранять привлекательность в вазовской спецовке), за весьма скромную зарплату выполнявшие тяжелую работу автостроителя все 15 постсоветских лет, бесспорно, являются главным достоинством АВТОВАЗа.

За работу на ВАЗе люди держались, опасаясь потерять ее в условиях растущей безработицы. Устроиться сюда было крайне сложно, и работа на автогиганте оставалась и остается по-прежнему привлекательной. Женщины были, как правило, более исполнительны, дисциплинированны и в то же время менее требовательны к условиям труда и в целом более лояльны к заводской администрации, в том числе в силу большей женской безработицы в регионе и особой, природной ответственности за семью. В 1995–2005 гг. ситуация на рынке труда г. Тольятти постоянно ухудшалась. По данным тесно сотрудничавшего с заводским профкомом общества занятости «АВТОВАЗ-ТРИЗА», к 2004 г. количество вакансий для женщин сократилось в городе до 25%, а вакансий для молодежи не превышало 7%¹¹⁸⁸.

Общее снижение жизненного уровня населения в годы реформ существенно увеличило значимость женского труда в семейном бюджете: мужчина-работник ВАЗа был теперь не в состоянии в одиночку содержать семью. Тем не менее, с точки зрения «экономической целесообразности», администрации оказалось выгоднее по возможности сокращать долю женщин детородного возраста среди работников, поскольку они «перегружали» все более ужимавшуюся социальную сферу (детские дошкольные учреждения, лагеря и санатории, медицинское обслуживание); по объективным причинам чаще мужчин отсутствовали на рабо-

чем месте (значит – не только не приносили ожидаемой прибыли, но и были вынуждены их кем-то заменять); им приходилось оплачивать декретные отпуска и больничные листы по уходу за ребенком и т.д. В результате с 1991 до 1997 гг. доля женщин-работниц ВАЗа сократилась на 22%. Тем не менее и в 1997 г. они составляли 42,4% работников. Ныне они заняты на самых ответственных участках, связанных с конвейерной сборкой и испытанием автомобилей, контролем качества и др. К сожалению, и по сей день большой процент женщин трудится во «вредных» производствах, на физически тяжелых, неквалифицированных и потому не самым лучшим образом оплачиваемых работах (в том числе в металлургическом и штамповочном производствах ВАЗа), на которые согласится не каждый мужчина.

В целом же, благодаря четко спланированной кадровой политике, за постсоветский период автогиганту удалось не только сохранить свой кадровый костяк, но и улучшить средний образовательный уровень коллектива, в том числе за счет увеличения доли людей с высшим и средним специальным образованием (см. таблицу № 34).

Таблица 34

**Численность и образовательный уровень работников
основного производства АВТОВАЗа в 1992-2004 гг.¹¹⁸⁹**

Год	Общая численность работающих	В том числе имеющих высшее образование	Имеющих средне-техническое образование
1992	116.023	15.552	15.272
1993	102.072	12.639	15.132
1994	107.791	13.798	15.528
1995	114.404	17.625	15.947
1996	111.662	17.782	15.789
1997	111.530	17.840	15.635
1998	110.292	17.806	15.235
1999	111.135	18.965	15.233
2000	113.057	19.973	15.661
2001	119.242	21.556	16.631
2002	121.628	22.188	16.868
2003	118.421	22.120	16.644
2004	117.558	22.915	16.118

Причем практически все постсоветские годы автогигант демонстрировал более низкие, чем в советский период, показатели текучести рабочей силы (см. таблицу 35).

Чем тяжелее было финансово-экономическое положение в стране и на АВТОВАЗе (эти тенденции во многом совпадали, что позволяет лишний раз подчеркнуть большую зависимость вазовского производства от общего положения в экономике страны), тем меньше текучесть. Данные по 1998 г. – хороший тому пример.

Таблица 35

**Коэффициент текучести рабочей силы на АО «АВТОВАЗ»
в 1990-2004 гг.¹¹⁹⁰**

Год	1990	1991	1992	1993	1998	1999	2000	2001	2003	2004
Коэффициент текучести рабочей силы	5,3	5,7	7,3	10,8	2,4	2,3	2,6	4,2	6,9	8,3

Так, благодаря низкой текучести, только за 1991-1998 гг. численность ежегодно принимаемых на ВАЗ рабочих сократилась в 3 раза. Практически не принимались на завод пенсионеры и лица, имеющие судимость. В условиях 1990-х гг. еще больше увеличилась «семейственность»: на автогигант приходили дети и внуки кадровых работников, и завод на деле помогал пережить самые болезненные времена реформ. Повышение текучести рабочей силы к 2004 г. по сравнению с кризисными 1998-2000 годами (в 3-4 раза) может означать, что АВТОВАЗ с годами начал утрачивать лидирующие позиции по размерам заработной платы и социальных льгот в Тольятти и Самарском регионе. Косвенным подтверждением этому является и рост текучести среди молодежи.

Проблема омоложения кадров стояла в последние 15 лет особенно остро. Речь шла о всех категориях работников – от высших менеджеров во главе с В.В. Каданниковым и А.Н. Николаевым, перешагнувших за пенсионный возраст и все чаще задумавшихся о достойной замене, до инженерно-конструкторских кадров и рядовых рабочих. Сложность состояла в том, что по объективным причинам как раз на 1995-2005 гг. пришлось вынужденная смена поколений. На заслуженный отдых в массовом порядке отправилось поколение «пионеров» ВАЗа, которым в конце 1960-х было около 30-ти. Вопрос о том, кто придет им на сме-

ну, приобрел особую актуальность и в плане квалификации, и морально-нравственных установок, отношения к делу и к заводу. В связи с этим, думается, не случайно, что среди инициаторов разработки и активного продвижения популярной в последние годы на ВАЗе концепции корпоративной истории и культуры, корпоративной солидарности и социального партнерства оказалось так много представителей первого вазовского поколения. В разговорах с ними, читая их воспоминания, неоднократно приходилось убеждаться, что весь сложный и противоречивый опыт 40-летней истории автозавода, в том числе его последних 15-ти лет, привел их к осознанию необходимости «очищения» от накипи эпохи «дикого капитализма» и «возвращения к истокам», конечно, с поправкой на новые условия. Речь идет о «прививке» приходящей на АВТОВАЗ молодежи заводского патриотизма, сознательного и творческого отношения к делу, равнодушия к предприятию.

Вместе с тем в позиции части заводских руководителей было и остается немало противоречивого. В частности, в ней порою присутствовало явное желание уйти от честного, серьезного разговора о «болевых точках» недавней заводской истории и о современных проблемах предприятия. *«Не стоит искать причины и тем более виновных в том, что сегодня происходит.., – убеждал в 1997 г. руководитель НТЦ ВАЗа, а впоследствии член совета директоров, вице-президент по техническому развитию ОАО «АВТОВАЗ» К.Г. Сахаров. – Не дай Бог, мы начнем копошиться: это так, это не так, это то, это се...»*¹¹⁹¹ Но реально ли идти в будущее «с завязанными глазами», разумно не отделяя зерна от плевел? Не стоит ли задуматься, например, как это воспримут работники, прежде чем, вместо того, чтобы все назвать своими именами, повторять в условиях угрозы массовых увольнений любимое выражение: *«сокращаться могут не люди, а лишь работы?»* Ведь на самом деле, какую мудреную фразу ни придумай в оправдание, пострададут от увольнений не абстрактные «работы», а конкретные люди и их семьи. *«Я своим не устаю повторять: только не сидеть, не останавливаться. Прорвемся. И еще напоминаю: во время войны паникеров расстреливали»*¹¹⁹², – продолжал Сахаров. Вряд ли без решительного отказа от подобного багажа можно было не на словах, а на деле решать сложнейшие задачи реформирования предприятия и становления корпоративной солидарности на АВТОВАЗе.

Основное пополнение кадрового состава промышленных рабочих шло здесь в 1995-2005 гг. за счет молодых мужчин до 25 лет – уволенных из армии граждан, а также выпускников школ, базовых лицеев и профессиональных колледжей. Тем не менее, даже несмотря на массовое увольнение пенсионеров (об этом – ниже), в последние годы наблюдалось некоторое «старение» коллектива. Со-

гласно ежегодным отчетам АО «АВТОВАЗ» в 1998 г. средний возраст вазовцев составлял 37,6 лет по рабочим и 41,8 лет по служащим и специалистам. В 2003 г. эти показатели «подросли» соответственно до 39,7 и 42,1 лет.

Вслед за акционированием в 1993 г. руководство АВТОВАЗа поставило вопрос о повышении прибыльности путем существенного сокращения избыточной рабочей силы, доставшейся в наследство с советских времен. С 1994 г по каждому подразделению предприятия была установлена **предельно допустимая численность персонала**. Строго в соответствии с ней начал выделяться и фонд оплаты труда, что должно было побудить трудовые коллективы «самосокащаться». В 1994 г. по промышленным подразделениям такой максимум работников составлял 99.850 чел., на 1995 г. – 96.710, а в 1996 г. – 94.012. Таким образом, только за 3 года предстояло постепенно сократить более 5,5 тыс. основных промышленных рабочих, что на деле означало интенсификацию труда оставшихся.

В конце 1995 – начале 1996 гг. из-за спада производства, усугубившего проблему избыточной рабочей силы, на ВАЗе возникла первая реальная угроза массовых увольнений рабочих. Между тем в условиях Тольятти единомоментное появление на улицах нескольких десятков тысяч новых безработных, у каждого из которых были семьи и дети, грозило настоящим социальным взрывом. Ситуация горячо обсуждалась в трудовом коллективе, высказавшемся категорически против массовых увольнений. Следует признать, что в условиях 1990-х гг. важную стабилизирующую роль сыграло и сохранение норм советского КЗОТа, в частности, не позволявшего производить массовые сокращения и увольнения работников без согласования с профсоюзами. Поэтому было решено пойти другим путем: временно прекратить прием новых рабочих, сократить до минимума количество сверхурочных работ, перевести работников на неполный рабочий день. Естественно, все это сказалось на заработках коллектива (меньше трудишься – меньше получаешь), но солидарность оказалась дороже. Сокращение рабочего дня на 45 минут (вместо обычного 8-часового – 7 час. 15 мин.) дало возможность не только избежать увольнения «лишних» рабочих, но даже позволило администрации в 1996 г. «сэкономить» 9% от фонда оплаты труда. Однако всем было ясно, что данная передышка – временная.

Одновременно с санкции профкома заводское руководство приступило к решению проблемы трудоизбыточности коллектива за счет сокращения вспомогательных рабочих и особенно – пенсионеров. Однако «старики» держались «до последнего» и не поддавались на уговоры. Будучи наиболее обеспеченной вазовскими льготами, квалифицированной и высокооплачиваемой частью коллектива,

они не желали уходить на мизерную по сравнению с заводской зарплатой государственную пенсию по старости. Тогда был запущен механизм их «выдавливания» с предприятия с помощью «материального стимулирования». При этом в число тех, кого очень желательно проводить на заслуженный отдых, попали не только работающие пенсионеры, но и «экономически невыгодные работники» – инвалиды, часто болеющие и люди предпенсионного возраста, выработавшие необходимый для госпенсии трудовой стаж.

Согласно утвержденному 16 июля 1996 г. руководством АВТОВАЗа Положению, если в течение месяца после этой даты они увольнялись с завода по собственному желанию, то им выплачивалась значительная материальная компенсация (по числу отработанных на ВАЗе лет). Если же нет, без обиняков говорилось в документе, то при грядущих сокращениях штатов они могут быть все равно уволены, но без всякой компенсации.

Подавляющее большинство ветеранов решили не искушать судьбу и подали заявления на увольнение. Тем более что пенсионер из числа промышленно-производственного персонала мог рассчитывать на сумму компенсации в 500 тыс. руб.¹¹⁹³ (по курсу конца 1996 г. – около 100 долларов) за каждый отработанный на ВАЗе год. Остальные – по 350 тыс. Это означало, что работник с 20-25-летним вазовским стажем (таковых в коллективе было немало) мог получить до 2-2,5 тыс. долларов – по тем временам сумму немалую. Положив эти деньги под проценты в Сбербанк или в заводской Негосударственный пенсионный фонд (НПФ), за что руководство завода и профком особенно активно агитировали, пенсионер мог бы действительно рассчитывать на солидную ежемесячную прибавку к государственной пенсии. Многие пенсионеры доверились НПФ ВАЗа, не зная, что их деньги он вкладывает не по принципу «нескольких корзин», а исключительно в самые доходные накануне дефолта 1998 г. ценные бумаги – ГКО.

Подобная схема «добровольно-принудительного» «омоложения» и «оздоровления» коллектива, которую руководитель ВАЗа той поры А.В. Николаев назвал «благотворительной акцией» (на самом деле для завода это была в первую очередь вынужденная мера), неоднократно применялась и в дальнейшем. Так, только в 1998 г. на пенсию по возрасту и инвалидности было отправлено 2561 чел., которым выплатили в общей сложности 50 млн. руб. В результате, как показано в таблице 36, численность лиц пенсионного возраста в составе работников ВАЗа существенно сократилась: за 1991-1993 гг. на 3.698 чел., а за 1998-2001 гг. еще на 5.198 чел. Если верить официальной заводской статистике, к 2001 г. на автогиганте осталось всего-навсего 18 работающих пенсионеров (!).

Количество ушедших на пенсию по возрасту и трудившихся на предприятии пенсионеров в 1990-1993 и 1998-2001 гг.¹¹⁹⁴

Год	1990	1991	1992	1993	1998	1999	2000	2001
Пенсионеры ушедшие на пенсию по возрасту	521	1.876	1.108	714	2.414	787	756	941
Пенсионеры по возрасту, работающие на предприятии	951	814	602	233	130	71	107	18

Но всегда ли подобные массовые сокращения опытных и квалифицированных работников старшего возраста однозначно шли на пользу производству и микроклимату в коллективе? Принималось ли во внимание, что в некоторых цехах, где трудилось много пожилых людей, это может усложнить процесс передачи опыта и смены поколений, временно снизить общий уровень квалификации персонала? Учитывалось ли в должной мере, что «старики» – не только рабочая сила, которая в силу возрастных особенностей чаще болеет, но и хранители заводских традиций и культуры производства? В документах АВТОВАЗа имеются примеры того, что увольнения на практике означали интенсификацию труда оставшихся работников. В.И. Соломко – предцехкома цеха №42-4 СКП, занимавшегося конечной сваркой кузовов, рассказывал на профсоюзной конференции в октябре 1996 г., как ставку ушедшего на пенсию работника сократили, и мастер предложил молодому рабочему, который еще толком не освоил профессию, «поработать за двоих». *«Вот он и ставит вместо пяти точек сварки три»¹¹⁹⁵*, – заключил Соломко; так о каком улучшении качества может идти речь?

К любопытным выводам можно прийти, сравнивая основные причины ухода работников с автозавода по их собственной инициативе, а также по инициативе администрации (таблица 37).

**Основные причины увольнения из ОАО «АВТОВАЗ»
по инициативе работников и администрации в 1990-1993 и 1998-2001 гг.¹¹⁹⁶**

Год	1990	1991	1992	1993	1998	1999	2000	2001
Всего уволено чел.	11.566	13.192	12.208	14.907	6.711	4.874	5.375	8.109
1. По инициативе работников:								
Из-за неудовлетворенности работой	790	879	956	1.388	113	131	40	150
Из-за неудовлетворенности зарплатой	1.413	1.695	1.604	2.381	463	209	140	804
По семейным обстоятельствам	1.978	1.321	1.522	2.460	1.011	996	1.414	2.754
По собственному желанию	252	387	502	625	219	334	456	392
2. По инициативе администрации:								
За невыполнение обязанностей	5	3	18	42	19	20	22	13
За прогул	669	864	1.557	1.603	208	288	316	309
За пьянство	30	89	202	554	85	133	143	99
За хищения	20	43	176	117	1	1	0	28

В частности, видна четкая тенденция по «замораживанию» коллектива со 2-й половины 1990-х гг., что соответствует и данным о крайне низкой текучести рабочей силы. В 1998-1999 гг. по сравнению с 1992-1993 гг. количество ушедших с завода сократилось в 3 раза (!). Исключение, как говорилось выше, составляли пенсионеры, которых, наоборот, материально заинтересовывали прекра-

щать работу на ВАЗе. Вместе с тем несколько сократилась численность работников даже на самом ответственном участке производства – конвейерной сборке. Если в 1995 г. здесь трудилось 5.337 чел., то в 2000 г. уже 4.953, а в 2004 г. 4.652¹¹⁹⁷.

Среди уволившихся по инициативе самих работников к концу 1990-х гг. резко снизилось число лиц, открыто заявивших о своей неудовлетворенности характером работы на АВТОВАЗе либо размером зарплаты на нем. Судя по всему, в отличие от начала 1990-х гг. теперь многие предпочитали не идти на открытый конфликт со всемогущим в Тольятти руководством градообразующего предприятия, чаще ссылаясь на более «нейтральные» причины ухода: семейные обстоятельства либо собственное желание.

Что касается увольнений по инициативе администрации, то при сравнении двух периодов видна общая тенденция к «либерализации» наказаний в конце 1990-х гг. Заметно снизилось по сравнению с 1992-1993 гг. количество работников, уволенных за прогулы и пьянство. Руководство АВТОВАЗа практически перестало увольнять и за кражи. Связано ли это с тем, что в результате заметного ужесточения наказаний на заводе прекратилось воровство? Отнюдь нет. «Благополучие» статистики из таблицы 37 может ввести в заблуждение только неискушенного человека.

Достаточно взять в руки ежегодные отчеты предприятия, чтобы выявить далеко не идиллическую картину. В конце 1990-х гг., особенно после проведенной в конце 1997 г. милицейской операции «Циклон», на ВАЗе действительно была заметно улучшена охрана, усилены пропускной и внутриобъектовый режимы. На транспортных КПП были введены совместные посты УСБ и милиции. Направив основные усилия на борьбу с проникшей на завод и наносившей самый большой урон оргпреступностью, заводское начальство оказалось бессильным справиться с мелкими несунями. К примеру, отчет АВТОВАЗа за 1998 г. зафиксировал большие потери от недостач и хищений материальных ценностей (126 млн. 639 тыс. руб., что на 12 млн. 654 тыс. больше, чем в 1997 г.). В 1998 г. на проходных за попытки хищения было задержано с поличным 7.539 работников (!), у которых изъяли материальных ценностей на сумму 18 млн. 360,9 тыс. руб. Кроме того, было обнаружено в тайниках на заводской территории ценностей, либо «предотвращено попыток переброса деталей через ограждения» на общую сумму в 10 млн. 585,7 тыс. руб. Наконец, 6.119 работников ВАЗа были задержаны на проходных за то, что использовали чужие пропуска, а у 26 работников были изъяты наркотики. Самое удивительное заключается в том, что, если верить официальной статистике, в 1998 г. за хищения с ВАЗа был уволен только 1 (!) ра-

ботник из более чем 7,5 тыс. задержанных¹¹⁹⁸. В поисках причин подобного «либерализма» невольно прислушаешься к мнению, что руководство предприятия «закрывало глаза» на «несунов», воспринимая мелкие кражи деталей работниками чуть ли не как неизбежную «прибавку» к жалованью.

Приведенный пример показывает, что «голая» статистика в состоянии оценить, а тем более объяснить далеко не все. После распада СССР и акционирования предприятия в трудовом коллективе автогиганта наблюдались сложные и неоднозначные процессы. Они были связаны с падением жизненного уровня подавляющего большинства вазовцев (по оценкам специалистов, к 2005 г. семья среднего работника еще не достигла уровня благосостояния конца 1980-х гг.), что при резком социальном расслоении вызвало естественный эмоциональный всплеск; с массовой пропагандой «новых» жизненных ценностей и общим падением статуса рабочего человека в обществе.

По мнению тольяттинского историка В.М. Ямашева, в первой половине 1990-х гг. градообразующая роль АВТОВАЗа в Тольятти не только не сократилась по сравнению с советским периодом, но, наоборот, даже увеличилась. Также заметно усилилась и зависимость работников от администрации предприятия, распоряжающейся заводскими льготами и активно использующей внеэкономические нормы принуждения к труду и к лояльности руководству. К тому же при растущей безработице в Тольятти не было возможности сменить работу. *«В таких условиях постоянные невыплаты заработной платы становились средством подчинения работников и сужали возможность ухода с предприятия... Фактически на смену старому внеэкономическому административному и идеологическому принуждению к труду, которое существовало при Советском Союзе, пришло внеэкономическое принуждение в других, еще более архаичных формах»¹¹⁹⁹*, – считает Ямашев.

На примере АВТОВАЗа видно, что со 2-й половины 1990-х гг. меняется и характер трудовых отношений. В советские времена (особенно с конца 1980-х гг., когда прошли первые забастовки и другие акции протеста) взаимоотношения работников и администрации порою бывали далекими от идиллических. Неудивительно, что «при капитализме» их интересы тем более разошлись. В лексику митингов и профсоюзных собраний прочно входят такие слова и выражения, как «наемные работники», «хозяева», «эксплуатация». Неудивительно, что зазвучавшие с середины 1990-х гг. с высоких московских и тольяттинских трибун призывы к гражданскому миру и согласию, к корпоративной солидарности вызывали нередко в рабочей среде реакцию отторжения. В 1996 г., например, многих «зацепили» чьи-то слова о том, что вазовцам «делить нечего», а наоборот, всем нуж-

но объединяться в борьбе с финансовыми трудностями. По этому поводу на профсоюзной конференции оператор В.А. Тюренков высказался весьма остро: *«Вот нам с вами делить нечего, я согласен. У нас уже ничего не осталось практически: нам не делить коттеджи в Валах и Приморском, нам не делить рынки сбыта нашей продукции... и доходы от ее реализации, да и завод уже не наш с вами»*¹²⁰⁰. Не нужно было быть «семи пядей во лбу», чтобы понять: выдвинутую заводским руководством и поддержанную профсоюзными лидерами идею корпоративной солидарности ждала на АВТОВАЗе непростая судьба, а ростки корпоративной солидарности не на словах, а на деле могли привиться лишь в условиях снижения социальной напряженности и улучшения условий жизни работников.

2. Рабочие организации и их миссия в новых условиях

Практически вся история завода последних 15 лет сопровождалась острой борьбой работников за свои права, когда реальностью жизни стало противостояние с администрацией, трудовые споры и согласительные комиссии, угрозы прекращения работы, «итальянки» и остановки конвейера, митинги и другие акции протеста. Часть акций носили заранее спланированный, согласованный с рабочими организациями характер, но многие выступления были спонтанными, что в ряде случаев стало основанием для возбуждения против инициаторов и участников не только административного, но и судебного преследования. В центре внимания коллектива неизменно оставались две ключевые проблемы: во-первых, размеры и своевременность выплаты заработной платы; во-вторых, сохранение заводских доплат и социальных льгот.

В отличие от администрации, которая, будучи научена горьким опытом забастовок середины 1990-х гг., в дальнейшем действовала согласованно и в целом весьма эффективно, коллектив работников оказался в значительной степени разобщен, а его организации не смогли найти между собой общего языка. Причиной этому стали как амбиции их лидеров, так и умелая тактика заводского руководства. Позиции коллектива оказались заметно ослаблены после роспуска осенью 1993 г. прославившегося своей активностью в начале 1990-х гг. совета трудового коллектива (к этому времени по закону его существование уже не было обязательным).

Созданный на месте СТК производственный совет (в его состав входили на паритетных началах представители от работников и администрации), призванный «регулировать весь комплекс вопросов в области трудовых отношений», ока-

зался значительно более лоялен к начальству по сравнению с СТК¹²⁰¹. Чтобы поднять статус новой структуры, руководитель производственного совета АО «АВТОВАЗ», бывший лидер СТК И.А. Барышников был допущен в состав совета директоров АО, оказавшись там единственным выразителем интересов трудового коллектива. В отношении же лидеров менее «сговорчивого» основного профсоюза АСМ заводское руководство в то время проводило более жесткую линию.

Сотрудничество ПС и руководства завода приобрело в середине 1990-х гг. тесный характер. Когда Барышников, недовольный откровенно слабой исполняемостью решений ПС, предложил президенту АО «АВТОВАЗ» А.Н. Николаеву впредь «подкреплять» постановления ПС приказами дирекции, тот согласился, зная, что никаких неожиданностей не последует¹²⁰². Но «административный ресурс» не прибавил ПС авторитета в коллективе. Более того, на прошедшей в 1996 г. конференции ПС его лидеры во главе с Барышниковым были подвергнуты низовым активом острейшей критике за соглашательскую позицию по отношению к администрации, которая по несколько месяцев не выплачивала зарплату, ведет дело к минимизации социальных программ и сокращению фонда оплаты труда. Ответ Барышникова, повторившего слова заводского руководства, что нельзя стоять на принципах, когда речь идет об угрозе самого существования завода, только усилил настроения за отставку руководства ПС. Однако никто из выдвинутых на конференции в качестве альтернативных кандидатур не согласился занять место Барышникова, после чего он вновь был избран председателем ПС¹²⁰³.

По мнению хорошо знавшего ситуацию бывшего председателя СТК МСП, а впоследствии – председателя ПС ОАО «АВТОВАЗ» А.А. Мельникова, созданный в 1993 г. производственный совет не просто стал дублировать функции профсоюза, но и – не без участия администрации и во вред коллективу – эти две структуры, призванные отстаивать интересы работников, превратились в 1990-е гг. на АВТОВАЗе по существу в конкурирующие организации¹²⁰⁴.

Лишь в 2004 г., впервые в заводской истории, сразу оба руководителя – председатель профкома Н.М. Карагин и новый председатель ПС А.А. Мельников – вошли в состав совета директоров ОАО «АВТОВАЗ». Тем самым подчеркивалась возросшая значимость мнения трудового коллектива в принятии решений и подтверждался курс на социальное партнерство. Однако путь к нему оказался непростым.

Основным документом, регулирующим взаимоотношения работников с администрацией, являлся коллективный договор, перезаключавшийся ежегодно. Функция контроля за его выполнением сохранилась за заводской профсоюзной

организацией АСМ, призванной осуществлять защиту интересов и прав всех работников АВТОВАЗа. Из таблицы видно, что в «основной» профсоюз АСМ, как и в советские времена, входило подавляющее большинство работников ВАЗа.^{1205:}

Таблица 38

Год	Всего работающих	Членов профсоюза АСМ
1999	135.718	122.742
2001	145.599	139.780
2004	137.447	117.816

Чрезвычайно сложно давать оценку деятельности этой профсоюзной организации АВТОВАЗа в условиях 1990-х гг., когда ей пришлось перестраиваться буквально на ходу и в условиях нарастающего с середины 1990-х гг. прессинга со стороны заводской администрации. За 15 постсоветских лет в истории профкома было немало побед, но много и поражений. Частично грядущие трудности были «заложены» еще прежней системой, совершенно не рассчитанной на реальное противостояние с администрацией. В советские времена заводской профком, объединявший практически всех работников ВАЗа, по существу не играл самостоятельной роли, выполняя лишь функции «помощника» администрации и партийной организации в сфере трудовых отношений и соцкультбыта; он же курировал вопросы охраны труда и общественные начинания, направленные на совершенствование производства (соцсоревнование, движение изобретателей и рационализаторов).

Подобно лидерам вазовского парткома КПСС, освобожденные члены профкома не являлись профессиональными профсоюзными работниками. Как правило, это были люди с инженерным образованием, административными задатками и общественной жилкой. Они пришли в партком и профком, хорошо зарекомендовав себя на производстве, и рассматривали общественную деятельность как хороший «трамплин» для дальнейшего карьерного роста по административно-производственной линии. В истории АВТОВАЗа много характерных примеров такого рода, в том числе связанных с именами прошедших хорошую партийно-профсоюзную школу топ-менеджеров ВАЗа В.И. Овчаренко, В.П. Пересыпкинско, Ю.Б. Степанова, К.Г. Сахарова и др.

Ситуация осложнялась еще и тем, что в советские годы заводское начальство во входило в один общий профсоюз с рядовыми работниками. Это обстоятельство не только формально не соответствовало «классическим» образцам западных профсоюзов (там считалось, что «волки» и «овцы» не могут быть в одном стаде), но и в 1990-е гг. по ряду вопросов создавало очевидный конфликт интересов, препятствуя выработке и реализации согласованной политики. Только после акционирования в 1993 г. топ-менеджеры АВТОВАЗа (несколько сотен человек) вышли из общего с рабочими профсоюза. Однако зависимые от них представители заводской администрации среднего и низшего звена и поныне состоят в единой профсоюзной организации со своими рабочими.

Что касается неосвобожденного профсоюзного актива на местах, на уровне цехов, то до 1991 г. у него практически не было опыта работы в условиях капитализма, в том числе – реальных трудовых конфликтов. Не сразу была решена проблема квалифицированной юридической поддержки работников против незаконных действий администрации. Кроме того, рабочие очень скоро поняли, что лучше не портить отношений со всесильным местным начальством, неформальные возможности которого «влиять» на ситуацию во 2-й половине 1990-х гг. только укрепились. Тем не менее на АВТОВАЗе постепенно сформировалась группа активистов, не боявшихся критиковать начальство, не взирая на лица, поддерживавших высокий тонус профсоюзных собраний и конференций. К сожалению, занятое более важными заботами руководство ВАЗа зачастую не воспринимало всерьез этих «записных критиков» начальства, являвшихся, тем не менее, выразителями настроений «трудовой массы».

Документы свидетельствуют об отсутствии единства внутри профсоюзной организации АСМ АВТОВАЗа в течение всего постсоветского периода, что ослабляло ее позиции в целом. В частности, они показывают присутствие в 1990-е гг. противоречия между освобожденным руководством профкома, с одной стороны, и частью «низового» профсоюзного актива, с другой. Ключевой проблемой, вокруг которой разгорелись споры, стали взаимоотношения с администрацией и способы защиты интересов работников. В отличие от своего более радикального профсоюзного актива, руководители профкома сделали ставку на сотрудничество с заводским руководством, неустанно убеждая трудовой коллектив в том, что у него на самом деле значительно больше общих интересов с менеджерами, нежели противоречий. Профсоюзные лидеры по принципиальным соображениям выступали против радикальных методов борьбы, отрицая эффективность забастовок с остановкой конвейера, поскольку они могли негативно отразиться на конечных результатах работы предприятия, а тем самым

ударить по благополучию коллектива. Одновременно они ставили себе в заслугу умение решать вопросы с администрацией путем переговоров и нахождения компромиссов. Однако по мере ужесточения позиции со стороны руководства это порою выглядело в глазах рабочих лишь «хорошей миной при плохой игре», поскольку они не владели полной информацией об изнурительных и явно неравных баталиях профкома с заводским начальством.

Следует упомянуть, что в 1990-е гг., «идя в ногу со временем», профком АСМ начал активно заниматься коммерческой деятельностью в интересах трудового коллектива, но не особенно афишируя ее результаты. Достаточно сказать, что в опубликованном юбилейном «Отчете профкома за 1999-2004 г.» информация о коммерческих начинаниях профкома отсутствует, а в разделе о его финансовой деятельности говорится, что доходная часть бюджета формируется якобы исключительно из членских профсоюзных взносов. Они позволяли профсоюзной организации иметь, например, в 2003 г. 100-миллионный бюджет, из которого почти 30% шло на содержание освобожденных работников профкома¹²⁰⁶. Вопрос об эффективности работы профкома и ПС продолжает быть в центре внимания трудового коллектива.

Еще в ноябре 1990 г. на АВТОВАЗе возник независимый профсоюз рабочих «Единство» (позднее вошел в объединение российских Социалистических профсоюзов – Соцпроф), с первых дней своего существования выделившийся своим радикализмом. В течение всех 15-ти постсоветских лет он выступал главным возмутителем спокойствия на заводе, организовав в 1990-е гг. целый ряд наиболее продолжительных и острых забастовок и других акций протеста. В начале 1990-х гг. в заводских документах действия активистов «Единства» квалифицировались как хулиганство, однако затем к этой организации руководство предприятия стало относиться серьезнее. С высоты сегодняшнего дня можно сказать, что «Единство» стало первым общественным объединением, созданным «снизу», самими рядовыми работниками для защиты их интересов. Вряд ли стоит закрывать глаза на то, что причина появления альтернативного профсоюза лежала в том числе в неудовлетворенности части работников деятельностью основного профсоюза. Несмотря на известный популизм, прямолинейность действий, на спорность пропагандируемых им радикальных методов, профсоюз «Единство» объективно сыграл важную роль в постсоветской истории завода. Само присутствие бескомпромиссного оппонента заставляло руководство профсоюза АСМ активнее отстаивать права коллектива, а администрацию – соотносить свои действия с возможными последствиями.

В течение 1990-х гг. «Единство», формально объединявшее всего лишь несколько тысяч вазовцев и не имевшее не только никакой материальной базы, но и ни одного освобожденного функционера, постоянно предлагало лидерам «основного», почти 150-тысячного профсоюза АВТОВАЗа¹²⁰⁷, объединиться для согласованных действий в защиту интересов всего трудового коллектива. В частности – для разработки совместного проекта колдоговора и контроля за его исполнением со стороны администрации. Внешне это, конечно, выглядело, будто «моська» что-то предлагает «слону». Пойти на такие переговоры означало фактически признать «самозваного конкурента», поставив себя на одну доску с ним. Поэтому руководство профкома АСМ неизменно отвечало отказом, ссылаясь на принципиальное неприятие используемых «Единством» методов борьбы.

Основной профком АВТОВАЗа занял крайне жесткую позицию не только по отношению к популярным среди части рабочих лидерам «Единства», но и к его рядовым членам. В частности, была развернута кампания по недопущению двойного членства, в соответствии с уставом АСМ, призванная ослабить позиции независимого профсоюза. Дело в том, что большинство членов «Единства» продолжали одновременно состоять и в основном профсоюзе, пользуясь положенными им социальными льготами. Долгое время на это никто не обращал особого внимания. Однако 10 апреля 1997 г. на заседании профкома АСМ были утверждены рекомендации для работы первичных организаций с членами профсоюза, имеющими двойное членство. Им было предложено в месячный срок выйти из «Единства» под угрозой исключения из АСМ. На производствах начали составлять списки рабочих с двойным членством¹²⁰⁸. Расчет оказался верным. Если к 1 сентября 1999 г. на заводе еще числилось 569 работников с двойным членством, то на 15 октября 2004 г. их осталось только 74 чел.¹²⁰⁹ К 2003–2004 гг. в «Единстве» было всего около 2 тыс. членов – рядовых рабочих и служащих АВТОВАЗа. Однако это не означало, что его лидеры перестали пользоваться поддержкой заводчан и тольяттинцев. Не случайно основатель и первый лидер «Единства» А.С. Иванов сделал головокружительную карьеру: он избирался членом Тольяттинской городской Думы, а в 2004 г. – Государственной Думы РФ.

Что касается руководства завода, то к 1993 г. оно занимало более гибкую позицию по отношению к «Единству», умело используя в свою пользу противоречия между двумя профсоюзами. В частности, администрация соглашалась вести с «Единством» переговоры по проекту колдоговора параллельно с переговорами с профкомом АСМ, что не могло понравиться последнему. При этом, как только лидеры профкома АСМ проявляли упорство в переговорах с администрацией, ее позиция по отношению к «Единству» смягчалась¹²¹⁰. В феврале 1993 г. на заседа-

нии СТК ВАЗа, в условиях продолжающегося острого обсуждения проекта колдоговора на 1993 г., профсоюз «Единство» попытался перехватить инициативу и даже заявил о своей готовности подписать колдоговор с администрацией от имени всего коллектива.

Многим запомнилась состоявшаяся 25 мая 1993 г. встреча генерального директора АО «АвтоВАЗ» В.В. Каданникова с руководителями и активистами профсоюза «Единство». Во встрече принял участие и руководитель профкома АСМ С.А. Чеботарев. Это означало по сути начало официального признания. На встрече впервые после 2,5 лет существования «Единства» администрация согласилась обсудить вопросы предоставления ему помещения для работы, а также обеспечения членов «Единства» и их семей отдыхом и лечением наравне с другими вазовцами. Сообщая, что по всем этим вопросам были достигнуты договоренности, «Волжский автостроитель» поспешил сделать вывод о том, что теперь у членов обеих профсоюзов на заводе равные права¹²¹¹.

Однако дальнейшие события показали, что надежда на то, что в ответ на «легализацию» лидеры «Единства» откажутся от своих радикальных методов борьбы, не оправдалась. Уже 16 сентября 1993 г. под его руководством в цехе №45-3 СКП прошла четырехчасовая забастовка. Показательно, что рабочие впервые не только настаивали на увеличении заработной платы, но и выдвинули «политические требования». Они обвинили менеджмент в коррупции и недальновидных действиях, а также требовали покончить с ситуацией, когда коммерческие фирмы, окружившие завод, грабят его¹²¹². Череда последовавших вслед за этим забастовок, организованных либо поддержанных активистами «Единства», заметно усилила противостояние с администрацией.

Острейшая ситуация сложилась осенью 1994 г. 27 сентября руководимая «Единством» забастовка рабочих СКП, уже несколько месяцев не получающих зарплату, привела к остановке сборки автомобилей на главном конвейере АВТОВАЗа. Вот что говорилось в изданном 1 октября 1994 г. приказе руководства АО «АВТОВАЗ» № 232 «О вынужденной остановке работы завода»: *«27.09.94 г. отдельные бригады цеха 45/3 главного конвейера прекратили работу, мотивируя отказ от работы задержкой выплаты заработной платы за август. Прекращение работы отдельных бригад главного конвейера вызвало немедленную остановку всего главного конвейера, и с 12.00 часов 27.09.94 на заводе не выпускаются автомобили. Одновременно с остановкой главного конвейера парализована работа поточных линий, т.к. проектом завода не предусмотрены места для хранения запасов узлов и деталей. Прекращение работы главного конвейера ведет к постепенной остановке практически всего завода»*¹²¹³.

По состоянию на 1 октября 1994 г. рабочие главного конвейера так и не приступили к работе, а ущерб от простоя к тому времени составил уже более 45 млрд. руб. «В целях исключения на территории завода элементов дезорганизации и криминальных проявлений» приказом предусматривалось полностью остановить с 4 по 8 октября 1994 г. работу ВАЗа, направив коллектив в вынужденный отпуск с оплатой 2/3 тарифной ставки низшего 1-го разряда. В итоге завод смог вновь приступить к работе лишь с 10 октября. В отношении участников и организаторов забастовки материалы были направлены в правоохранительные органы для привлечения к ответственности за дезорганизацию работы завода и с целью возмещения материального ущерба.

Когда руководство завода стало угрожать судом и увольнениями, лидеры профсоюза «Единство» обратились в городскую общественную палату с жалобой на незаконные действия администрации. Общественная палата г. Тольятти неожиданно признала требования бастующих обоснованными и предложила администрации, отменив все репрессивные меры, немедленно решить вопрос о выплате задержанной заработной платы¹²¹⁴. Руководство ВАЗа приняло ответные меры: около 40 забастовщиков были уволены и, кроме того, приказом № 239 от 6 октября 1994 г. на производственных площадках завода было впредь запрещено проведение любых митингов¹²¹⁵.

В начале октября 1994 г., к явному неудовольствию администрации АВТО-ВАЗа, «сор оказался вынесен из избы» – ситуация с волнениями рабочих вышла на общероссийский уровень. О кризисе на заводе писали журналисты. Председатель Российского профсоюза металлистов М. Ворошилов направил обращение главе администрации Президента РФ С.А. Филатову, являвшемуся одновременно и председателем согласительной комиссии по реализации «Договора об общественном согласии», в котором обвинил руководство АО «АВТОВАЗ» в нарушении закона по отношению к своему персоналу. От имени Каданникова факсом в адрес С.А. Филатова и в средства массовой информации было направлено опровержение¹²¹⁶. Но война уже была объявлена, и своим главным противником администрация предприятия посчитала профсоюз «Единство».

Тем временем в ноябре 1994 г. Самарский областной суд, с одной стороны, признал незаконной забастовку членов коллектива АВТОВАЗа под руководством независимого профсоюза «Единство», поскольку процедура трудового спора не была соблюдена. Однако, с другой стороны, все обращения уволенных забастовщиков с требованием восстановить их на работе поддерживались судом. В этих условиях, проконсультировавшись с юристами, руководство АВТОВАЗа вынуждено было дать «задний ход» и признать поражение. 21 декабря 1994 г. был из-

дан приказ № 3221к об отмене всех оставшихся приказов об увольнении забастовщиков с выплатой им среднего заработка за время вынужденного прогула¹²¹⁷.

События 1995-1998 гг. еще больше усугубили противостояние «Единства» с администрацией, которая к этому времени значительно укрепила свои позиции на предприятии. В конце 1990-х гг. руководство АВТОВАЗа при поддержке основного профсоюза АСМ взял курс на максимальное ограничение контактов с «Единством» и превращение его по сути в заводскую маргинальную структуру. В октябре 2000 г. «Единство» предприняло несколько неудачных попыток вновь поднять рабочих на забастовку с остановкой главного конвейера, если их требования по зарплатам и социальному пакету не будут выполнены. Администрация предприятия в очередной раз отказалась вести какие бы то ни было переговоры с опальным профсоюзом, обвинив его лидеров в популизме и следовании личным амбициям, а не интересам рядовых работников.

Одновременно с помощью «административного ресурса» было усилено давление на членов независимого профсоюза. *«Всякий раз, когда профсоюз «Единство» проявляет активность, руководство ОАО «АВТОВАЗ» применяет меры воздействия к работникам, принуждая их к выходу из профсоюза. К сожалению, права и силы профсоюзной организации и работодателя неравные... Начальники разных уровней в производственных подразделениях имеют право предоставлять или не предоставлять административный отпуск по просьбе работника; решать, в какое время года предоставлять очередной отпуск; разрешать или не разрешать профессиональное продвижение; привлекать или не привлекать к сверхурочным работам, когда работнику необходимо подработать. И в отношении членов профсоюза «Единство» начальники широко пользуются этим правом. Кроме того, членам «неудобного» профсоюза угрожают увольнением в случае малейшего проступка, в отличие от других работников, на чьи прегрешения начальство «закрывает глаза»... Любой работник ОАО «АВТОВАЗ» может подтвердить, что состоять в профсоюзе «Единство» – значит подвергаться преследованию со стороны руководства...»,* – говорилось в одном из обращений руководства «Единства» к своим членам, появившемся на его официальном Интернет-сайте. В нем содержался призыв фиксировать факты дискриминации и обращаться с ними в прокуратуру Автозаводского района. В 2001 г. по заявлению лидеров «Единства» прокуратурой Самарской области была проведена проверка фактов принуждения работников ВАЗа к выходу из профсоюза и некоторых других нарушений со стороны администрации. После того как факты частично подтвердились, в адрес руководства АВТОВАЗа было направлено прокурорское представление. Хотя многие работники тогда решили формально выйти

из неугодного начальству профсоюза, численность которого неуклонно сокращалась, его реальное влияние оставалось значительным.

Когда в 2001 г. новый руководитель «Единства» (после получившего в августе 1996 г. два огнестрельных ранения и ушедшего затем в «большую политику» Иванова¹²¹⁸) Петр Золотарев выставил свою кандидатуру на пост мэра г. Тольятти, это вначале никто не воспринял всерьез. Ведь в активе у этого выпускника ПТУ с «красным» дипломом, проработавшего 20 лет наладчиком автоматических линий в СКП ВАЗа, не было ни особых связей, ни денег, ни опыта предвыборной борьбы. Тем более что его главным противником оказался поддержанный могущественным руководством АВТОВАЗа действующий мэр Тольятти Николай Уткин. Однако П. Золотарев едва не выиграл выборы: во втором туре за него проголосовали 41,7% тольяттинцев (73.245 чел.) – всего на 6% меньше вновь избранного Н. Уткина. При этом в Автозаводском районе, то есть, среди вазовцев и членов их семей П. Золотарев оказался первым.

Ослаблению популярности «Единства» в последние годы способствовал не столько прессинг со стороны администрации предприятия (хотя и этот фактор был весьма существенным), сколько откровенное разочарование рабочих во вчерашнем еще популярном лидере А. Иванове, с именем которого во многом ассоциировался этот профсоюз. В 2001 г. он, будучи городским депутатом, не только выступил против избрания своего преемника П. Золотарева мэром Тольятти (с этого времени они начали открыто враждовать), но и неожиданно круто сменил политическую ориентацию, превратившись из «левого» – в активного члена проправительственной фракции «Единая Россия» в Госдуме.

«К сожалению, у большинства работников завода сохраняется убежденность в том, что от них ничего не зависит. Каждый думает, что он – человек маленький, не способный влиять на благополучие своей жизни, что у рабочего нет инструмента влияния на администрацию. Жалеет, что старый профсоюз не работает, а в профсоюз «Единство» вступать боязно, начальник поругает. В общем, у работников завода сохраняется рабская психология, но это – не вина их, это их беда»¹²¹⁹, – отмечал П. Золотарев 10 января 2006 г. на заседании профкома «Единства», характеризуя свое видение современной ситуации в коллективе.

3. Страсти по зарплате

Существенным вопросом оставалась разница приоритетов коллектива и руководства АВТОВАЗа в расходовании заводского бюджета. Большинство рядовых работников, получая в 1995–2005 гг. «чистыми» рублевый эквивалент

250-300 долларов США, двумя руками голосовали за повышение зарплаты. Признавая остроту данной проблемы, на профсоюзных конференциях и встречах с трудовым коллективом заводское руководство, тем не менее, неизменно предлагало не «проедать» прибыль, уговаривая рабочих сделать приоритетными вложения в модернизацию производства и разработку новых, конкурентоспособных моделей. К этому нужно прибавить, что с конца 1996 г., когда АВТОВАЗ оказался под угрозой банкротства, к вопросам первостепенной важности прибавилась своевременная выплата налогов и задолженностей по налоговым платежам. В этих условиях, своевременная выплата зарплаты фактически перестала быть безусловным приоритетом.

Работников, конечно, не устраивало, что во 2-й половине 1990-х гг. самый актуальный для них вопрос администрация числила по значимости фактически на 3-м месте. Компромисс найти было бы легче искать, если бы хотя бы минимальная оплата труда рабочего позволяла ему достойно жить, завести семью и детей. Понимая это, руководство АВТОВАЗа со 2-й половины 1990-х гг. периодически предпринимало меры по подъему минимальной оплаты труда на предприятии, чтобы «подтянуть» его до среднего уровня. В частности, с 1997 г. в колдоговоре был зафиксирован минимальный уровень оплаты труда вазовца. В 2002 г. профком настоял на изменении размера минимальной оплаты труда работника АВТОВАЗа, отработавшего полную норму рабочего времени, после чего минимальная зарплата выросла на 20,5%¹²²⁰. Однако поскольку для одновременного существенного повышения базовых окладов всем категориям работников требовались значительные средства, такая политика была «палкой о двух концах». Она вела к «уравниловке» и недовольству со стороны высококвалифицированных работников. Ситуация изменилась к лучшему только в 2002-2004 гг., когда увеличилась постоянная (базовая) составляющая зарплаты работникам.

Принципиальное значение имело внесение в колдоговор в середине 1990-х гг. по инициативе администрации сохраняющегося и поныне положения, прямо **увязывающего размеры заработной платы с конечными результатами работы АВТОВАЗа по итогам года** (прежде всего, полученной прибылью). Критики этой поправки обращали внимание на то, что результаты работы предприятия лишь отчасти зависят от трудового вклада рядовых работников, стоящих у станка или на конвейере (состояние дисциплины, добросовестное и качественное выполнение производственных обязанностей и проч.). В большой мере на эффективность и прибыльность влияют два других фактора: во-первых, к сожалению, мало предсказуемая экономическая и политическая ситуация в стране (как было по-

казано выше, в 1990-е гг. ВАЗ оказался в значительной степени зависим от этих общих тенденций); во-вторых, умелая организация и координация работы всех звеньев производственного процесса со стороны заводских менеджеров, включая урегулирование непростых взаимоотношений со смежниками и дилерами.

С одной стороны, кажется очевидным, что если завод в целом работает с «минусом», то нет объективной возможности ни для повышения окладов работникам, ни для развития социальной сферы. Вместе с тем, применение принципа «коллективной ответственности» на таком сложнейшем, гигантском предприятии, как АВТОВАЗ, не только не стимулировало рядового работника трудиться качественнее и производительнее на своем месте, но и было способно привести к прямо противоположному результату. Особенно очевидным это противоречие стало в середине 1990-х гг. В 1996–1997 гг., когда, с одной стороны, коллектив наращивал объем выпуска автомобилей, а, с другой, руководство АВТОВАЗа под предлогом критического финансового положения настаивало на снятии сразу и индексации зарплаты, и дотаций на питание, и пособий к отпуску, многие работники, подобно профсоюзному активисту В.С. Постнову, недоумевали: *«Получается, что чем больше мы производим автомобилей, чем лучше, производительней мы с вами работаем – тем хуже мы живем... В цеховых профсоюзных организациях прекрасно понимают: чем больше мы теряем в социальном плане, тем больше будет разворовано и разграблено как на уровне завода, так и на уровне Кремля»*¹²²¹. Действительно, если поставить себя на место добросовестного рабочего (а таковых на ВАЗе было подавляющее большинство), то можно понять, что он чувствует, оказавшись по существу заложником политики государства и заводских управленцев, к работе которых имелось немало обоснованных нареканий.

К этому следует добавить, что принцип «коллективной ответственности» не вполне распространялся на топ-менеджеров. После приватизации в мае 1993 г. они были выведены из общего с остальными работниками основного профсоюза. Эти руководители теперь назначались на свои должности по контракту советом директоров предприятия, а размеры их базовых персональных окладов оказались не сопоставимы ни с заработками рабочих, ни с окладами заводских руководителей того же уровня советских времен¹²²². Точные суммы стали предметом коммерческой тайны, что породило массу слухов о фантастических зарплатах менеджмента и в целом сослужило плохую службу для микроклимата в коллективе предприятия. Между тем уже в 1993 г. в числе топ-менеджеров неожиданно обнаружили и некоторые члены прежнего профкома, решив «перейти в команду вчерашних соперников». Все это сильно подпортило репутацию

руководства профсоюза АСМ, и без того подозревавшегося даже собственным профсоюзным активом подразделений в чрезмерном соглашательстве с администрацией. Отдельные попытки со стороны В.В. Каданникова и А.Н. Николаева в дальнейшем «урезать» оклады топ-менеджеров в условиях массовых задержек зарплат и нарастания на заводе социального напряжения, не могли изменить общую картину: для рабочих их заработки были вопросом выживания, тогда как для топ-менеджеров – лишь размера благосостояния¹²²³.

Лишь с конца 1992 г. до конца 1994 г. руководство предприятия осуществляло полную, 100%-ную индексацию зарплаты, в соответствии с официальными показателями инфляции и стоимостью потребительской корзины в Автозаводском районе Тольятти. В начале 1995 г. руководству предприятия удалось убедить профсоюзных лидеров в том, что, в связи с тяжелым финансово-экономическим состоянием завода, полная выплата индексации невозможна. 24 января 1995 г. профком принял постановление №8-1 о введении с 1 января 1995 г. коэффициента 0,725 (72,5%) на прирост зарплаты по индексу потребительской корзины. Это решение провозглашалось как временная и экстраординарная мера, лишь на январь-февраль 1995 г., *«с последующим рассмотрением данного вопроса на предстоящей конференции трудового коллектива»*¹²²⁴. Понимая, что данное постановление профкома будет встречено рабочими «в штыки» и даст дополнительный аргумент в руки тех, кто подозревал профсоюзных лидеров в сговоре с администрацией, профсоюзные лидеры обратились к генеральному директору АвтоВАЗа с просьбой **совместными усилиями (!)** *«провести широкую разъяснительную работу в коллективе»* о необходимости данного решения. Кроме того, с учетом актуальной в коллективе проблемы социальной справедливости, обосновывая эту уступку, профком ссылался на заверение руководства АО, что «пострадают» все в равной мере: *«Снижение уровня индексации зарплаты распространяется на все категории работающих (в том числе и менеджмент)»*¹²²⁵. Однако все понимали, что никаких реальных механизмов контроля конфиденциальных окладов заводских руководителей у профкома и коллектива работников нет и быть не может.

Следующим этапом стали события весны 1995 г., связанные с обсуждением проекта коллективного договора на текущий год. Когда обещавшая вернуться к 100%-ной индексации администрация вместо этого неожиданно выступила с требованием полной отмены индексации, лидеры профсоюза посчитали своей победой решение согласительной комиссии о сохранении на 1995 г. ранее «временной» 72,5%-ной индексации. На самом деле для трудового коллектива это было серьезное поражение. Тогда мало кто предполагал, что введенная в 1995 г.

неполная индексация сохранится вплоть до 2005 г. (за исключением периода с сентября 1996 – по март 1997 г., когда зарплата не индексировалась вообще). Кроме того, в 1995 г. заводская дотация на питание в КОПе по талонам была уменьшена с 75% до 70%, а затем до 50 и менее процентов¹²²⁶.

Для получения денег на зарплату за ноябрь 1995 г. достаточно было продать около 5 тыс. машин. Но из-за постоянного повышения розничных цен на автомобили завод постоянно испытывал кризисы затоваривания. Бартер и сложности с наличностью давно уже заставили его «подсесть» на «кредитную иглу», для того, чтобы расплачиваться с работниками. Пока в силе был «свой» «АвтоВАЗбанк», дешевые кредиты не являлись проблемой, но после его кризиса с 1995 г. положение существенно осложнилось. Ежемесячный фонд оплаты труда в начале 1996 г. составлял порядка 200 млрд. руб. Зарплата на ВАЗе к марту 1996 г. в 2 раза выше, чем в среднем на машиностроительных предприятиях страны. Однако это не столько было показателем благополучия рабочих ВАЗа, сколько – критической ситуации в отечественном машиностроении и низкого уровня жизни в стране в целом. Достаточно сказать, что средняя зарплата машиностроителей была в то время лишь на 20% выше официального уровня бедности в России – ситуация просто немыслимая в любой цивилизованной стране, где труд такого уровня оценивается самым достойным образом.

Хроническая проблема АВТОВАЗа заключалась и в том, что в 1990-е гг. сравнительно высокая средняя зарплата вазовцев, о которой любило говорить с высоких трибун заводское начальство, была зачастую на бумаге, но не в их кошельках. Проще говоря, выплата зарплаты задерживалась и рабочие не видели своих денег по нескольку месяцев. К примеру, согласно официальному отчету за 1995 г., в течение этого года задолженность по зарплате коллективу выросла в 2,7 раза и составила около 183 млрд. руб. И это притом, что как раз в 1995 г. ВАЗ имел деньги за счет недоплаты налогов в госказну, о чем говорилось выше. Другое дело, что все они пускались дирекцией на производственные нужды, прежде всего, на постановку на конвейер «десятки».

Долготерпению рабочих, как и бездействию призванных защищать их интересы профсоюзов, можно только удивляться, ведь, к примеру, к началу февраля 1996 г. вазовцам не была выплачена зарплата еще за ноябрь 1995 г. (!) Трудно сказать, на какие средства существовали семьи. Неудивительно, что на производстве начали фиксироваться голодные обмороки. Все это было явным нарушением и КЗОТа, и колдоговора. Еще более поразительным стало то, что в условиях 3-месячной задержки зарплаты, работники ВАЗа соглашались еще и трудиться сверх всяких норм. Против громадных переработок, позволяющих выпускать

дополнительные автомобили и, соответственно, получать дополнительную прибыль, профком не возражал. Как отмечал в начале 1996 г. председатель профкома С.А. Чеботарев: «Количество сверхурочных работ и работ в выходные дни достигло беспрецедентного размера. В условиях действия налогового прессы, угрозы банкротства АО, профсоюзный комитет считает необходимым согласиться с этим, несмотря на явное ухудшение режима труда и отдыха для работников, так как сегодня нужно защищать человека не от работы, а от безработицы»¹²²⁷. Было бы естественным полагать, что в ответ на проявленную рабочими сознательность и терпение администрация пойдет навстречу ходя бы в предоставлении им дополнительных возможностей для полноценного отдыха, лечения и восстановления сил. Однако на деле этого не произошло, о чем речь пойдет ниже.

Только 1 февраля 1996 г. профком АСМ решился, наконец, заговорить с руководством завода решительным тоном. В адрес руководства АО было направлено следующее грозное послание: «За последние месяцы в АО «АВТОВАЗ» сложилась критическая ситуация с выдачей заработной платы и прекращением выплаты аванса»¹²²⁸. Срок задержки выплаты заработной платы и отпускных становится непредсказуемым. Это создает для работника завода невыносимые условия, при которых невозможно планировать семейный бюджет, вовремя делать коммунальные платежи, оплачивать лечение, школу, детские сады... В отдельных подразделениях завода сложилась предзабастовочная обстановка». Кроме того, профком не устраивало, что администрация в одностороннем порядке одновременно прекратила выплаты предусмотренных колдоговором социальных пособий и компенсаций (больничные, декретные, по профзаболеваниям и др.) Учитывая все это, профком потребовал от гендиректора А.В. Николаева принять срочные меры по погашению задолженностей. В противном случае ему грозило судебное преследование. Не нужна была начальству и очередная огласка. Поэтому с 8 февраля начался процесс согласования графика погашения задолженностей по зарплате, но вскоре выяснилось, что руководители предприятия не торопятся его выполнять. В этих условиях 21 февраля 1996 г. профком принял решение о начале коллективного трудового спора с администрацией. Лишь в конце февраля 1996 г. на заседании согласительной представительной комиссии вынуждены были признать справедливость требования профкома и вернуться к ранее согласованному графику выдачи зарплат¹²²⁹. Однако проблема была временно стабилизирована лишь во 2-м полугодии 1996 г.

Нужно сказать, что с 1996 г. руководство предприятия изменило тон в общении с профсоюзами, все чаще прибегая к переговорам с ними с позиций силы. У руководства профкома, неоднократно заявлявшего о принципиальной

недопустимости крайних методов воздействия на администрацию (забастовки с остановкой конвейера), поскольку это скажется на благополучии всего коллектива, не оставалось иного выхода, как идти на компромиссы. Как уже говорилось в предыдущих главах книги, в сентябре 1996 г. коллектив предприятия пошел на встречу заводскому руководству и в чрезвычайной ситуации, под угрозой полного закрытия производства в связи с невыплатой ВАЗом долгов в бюджет, **временно**, сроком на полгода, отказался от индексации своей зарплаты, а также от компенсации за питание и некоторых других заводских льгот¹²³⁰. Тогда «сэкономленные» за счет и без того скромного бюджета семей вазовцев деньги пошли на выплату налогов в бюджет. Благодаря этому, финансовая ситуация на заводе к концу 1996 г. несколько стабилизировалась и опасность принудительного банкротства уменьшилась. В этих условиях, не взирая на ухудшение материального положения рядовых работников, заводское руководство решило «узаконить» временные уступки коллектива и при обсуждении колдоговора на 1997 г. выступило за полную отмену индексации зарплат и против возвращения других прежних льгот.

Обстановка в коллективе накалилась до предела. Для решения трудового спора была создана согласительная комиссия из представителей профкома и администрации. В марте 1997 г. под давлением коллектива руководство вынуждено было согласиться вернуться к ежемесячной 72,5%-ной индексации зарплаты. Вместе с тем финансирование социальной сферы было сокращено. Кроме того, по настоянию дирекции в колдоговор была включена важная приписка: *«При ухудшении экономического положения завода вопрос индексации может быть пересмотрен...»*¹²³¹.

Опасения, что победа коллектива была временной, оправдались спустя лишь несколько месяцев. Уже в июле 1997 г., на конференции трудового коллектива, представлявший заводское руководство Ю.Б. Степанов заявил, что бюджет ВАЗа «трещит по швам» и при подготовке колдоговора на 1998 г. менеджмент вновь будет настаивать на приостановке индексации зарплаты, а также на сокращении пособий по отпускам, на отмене частичной компенсации рабочим за проезд в общественном транспорте до работы и обратно, а также на дальнейшем сворачивании социальных программ и новых увольнениях около 5 тыс. «лишних» рабочих. Неудивительно, что это выступление вызвало новый взрыв негодования. Работники требовали от руководителей профсоюза более решительных действий в защиту их интересов.

Между тем в том же июле 1997 г. председатель профкома С. Чеботарев неожиданно объявил о своей отставке. Момент для «выхода из игры» был крайне

неподходящий. Настоящим ударом по позициям профкома стало и известие о переходе Чеботарева на работу не куда-нибудь, а в заводскую администрацию. Если на должности председателя профкома он должен был отстаивать права рабочих в противостоянии с администрацией, то его новый пост в дирекции по работе с персоналом был связан с защитой интересов владельцев предприятия. Стенограмма профсоюзной конференции 1997 г. зафиксировала негодование профсоюзного актива из числа рядовых работников. Вновь зазвучали обвинения в соглашательстве. Рабочий СКП В.С. Постнов, не стесняясь в выражениях, говорил о том, что их бывший лидер *«бросил профсоюзную организацию и ушел работать в администрацию, так как свою задачу по развалу социальной сферы завода он выполнил полностью. Нынешний (новый после его ухода) состав профкома АО «АВТОВАЗ» начал свою работу с того, что оставил территорию завода и переехал в здание коммерческой дирекции. Подальше от коллектива и его проблем»*¹²³². Неудивительно, что именно таким образом ситуация «горячего лета» 1997 г., имевшая, возможно, и другие объяснения, выглядела «с колокольни» рядовых рабочих.

Масла в огонь подлило известие, что 27 марта 1997 г. на совете директоров АО «АВТОВАЗ» было принято решение о том, что кроме продолжения финансирования возведения в центре Тольятти грандиозного Спасо-Преображенского собора¹²³³, АВТОВАЗ выделит средства еще и на строительство православной часовни св. Архистратига Михаила. Она должна была стать подобием домово́й церкви автозавода. *«За зиму с 1996 на 1997 г. подготовили все необходимое: двери, рамы, детали кровли, заказали решетки, колокола»*¹²³⁴, – вспоминал с энтузиазмом возглавивший комплекс работ тогдашний руководитель НТЦ ВАЗа К.Г. Сахаров, в недавнем прошлом – заместитель секретаря парткома ПО «Авто-ВАЗ». Часовня была возведена между департаментом развития и заводоуправлением в рекордные сроки – к 21 ноября 1997 г., дню святого Михаила, названного «защитником» АВТОВАЗа. Основное назначение православной часовни – размещение в ней «Книги памяти», в которую решили занести имена ушедших из жизни работников, причастных к рождению и развитию ВАЗа. Но ведь в их числе – не только православные, но и представители других религий. Как быть с ними? К тому же строился ВАЗ в коммунистической стране и многие «пионеры» ВАЗа, которых вдруг без их ведома решили увековечить, так и умерли атеистами. Не логичнее ли было в таком случае хранить «Книгу памяти» в заводском музее? Наконец, поскольку инициаторами строительства часовни выступили лично В.В. Каданников и А.В. Николаев, – если верить журналу *Forbes*, люди не самые бедные, – многие задавались вопросом: почему они занимаются благотвори-

тельностью и заручаются благосклонностью влиятельного руководства православной церкви за счет заводского бюджета¹²³⁵?

Словом, с самого начала отношение к этой затее в многонациональном коллективе автозавода было неоднозначным, в том числе и по финансовым причинам. *«Разве заводу деньги девать некуда? Лучше бы дотацию на питание повысили»¹²³⁶*, – рассуждали некоторые рабочие. Однако другой сторонник строительства часовни – окрестившийся в церкви после выхода из КПСС председатель заводского производственного совета И.А. Барышников отвечал им: *«Что вы, люди добрые, дотация на питание – это сиюминутная выгода. Съедем деньги и все. А тут у завода будет часовня. Это же благое дело»*. Однако такая логика не устроила недовольных, недвусмысленно намекавших, что сытый голодного не разумеет. *«Да мы взорвем, подожжем часовню»*, – зазвучали угрозы. В начале лета 1998 г. часовню все-таки подожгли, но пожар успели потушить¹²³⁷.

1998 г. вошел в историю завода не только августовским дефолтом, резко повысившим к концу 1998 г. доходность автогиганта, но и ужесточением политики администрации в отношении оплаты труда и социальных гарантий работникам. В 1-й половине 1998 г., когда россияне отказывались покупать дорогие «Жигули» и наблюдалось их затоваривание, руководство решило бороться с этим явлением путем искусственного создания дефицита автомобилей в торговле. Для этого были резко снижены объемы производства и рабочее время. Кризисная ситуация вновь, как и в 1996 г., дала возможность администрации сравнительно безболезненно провести жесткие меры по сокращению фонда оплаты труда. Так, перевод персонала на 35-часовую рабочую неделю дал «экономия» в 135 млн. руб., а 1-сменный режим работы с 15 июня по 15 августа 1998 г. «сэкономил» еще 177 млн. В целом за 1998 г. трудовой коллектив недополучил более месячной суммы фонда оплаты труда¹²³⁸. Эти деньги, а также долготерпение трудового коллектива стали одной из главных причин того, почему завод не «рухнул» еще до августа 1998 г.

После дефолта АВТОВАЗ неожиданно оказался в большом выигрыше и сумел быстро пополнить свою казну за счет роста продаж автомашин. В ином положении оказались работники предприятия. Дело в том, что после августа 1998 г. в стране резко повысились цены на потребительские товары и услуги. Рабочие жаловались, что не могут прокормить свои семьи. Однако претензии предъявлять было не к кому: в соответствии с условиями коллективного договора на 1998 г., исходившего из прежних реалий сокращающейся официальной инфляции, им полагалась индексация зарплаты лишь в размере 0,725% за каждый 1% роста цен на товары и услуги в Автозаводском районе.

Менять условия заводское руководство не соглашалось. Более того, в отличие от практики прошлых лет, по его настоянию с 1998 г. индекс цен теперь стал рассчитываться по выгодной для администрации методике – нарастающим итогом с начала года. В результате рост заработной платы на ВАЗе составил в декабре 1998 г. к декабрю 1997 г. 34,1%. В 1998 г. тарифные ставки и оклады работникам АО были повышены только на 52,3%. Аналогичные расчеты по прежней методике, использовавшейся до 1998 г., дали бы рабочим более существенную прибавку – на 68,6%. Средняя зарплата на ВАЗе в декабре 1998 г. составила 3026 руб. против 2250 руб. в декабре 1997 г. Несмотря на протесты, невыгодная коллективу методика расчета индексации зарплаты – нарастающим итогом с начала года (с учетом летних ценовых спадов) сохранилась на ВАЗе и в дальнейшем¹²³⁹.

После длительного перерыва лишь с 2001 г. работникам стало выплачиваться вознаграждение по итогам работы за год (13-я зарплата), однако одновременно была снята выплата отпускного пособия¹²⁴⁰. Поскольку размеры 13-й зарплаты оказались увязаны с итогами производственно хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ», у администрации нашлось основание по итогам 2002 г. «срезать» размер вознаграждения на 50%. Только в 2004 г. профкому удалось добиться включения в колдоговор положения, что 13-я зарплата выплачивается пропорционально выполнению плана при условии его выполнения по крайней мере на 90%. Когда в 2003 г. заметно сократились заводские дотации на такие важные статьи расходов работников, как проездные билеты от и до работы, отдых и лечение, а также дотации на питание, в качестве частичной компенсации профкому удалось лишь договориться с администрацией о включении в зарплату дополнительного ежемесячного пособия «за работу на ВАЗе». В 2003 г. это пособие составило незначительную сумму в 216 руб. для отработавших полную месячную норму рабочего времени¹²⁴¹.

В начале XXI в. проблема зарплаты как главного источника доходов продолжает оставаться центральной для работников АО «АВТОВАЗ». В 1999-2000 и в 2002-2003 г. продолжались задержки в выплате зарплаты, сопровождавшиеся проблемой индексации несвоевременно выплаченных денег. Расходы на оплату труда и социальные нужды в структуре себестоимости продукции занимают, по мировым меркам, ничтожно малый процент. Оклады рабочих контрастируют и с ценами на производимые ими автомобили, почти сравнявшимися с дешевыми иномарками, и тем более с заработками западных коллег – автостроителей. В 2004 г., отчаявшись «достучаться» до своих начальников, группа рабочих АВТОВАЗа обратилась непосредственно к Президенту РФ В.В. Путину с жалобой на низкую зарплату и с просьбой разобраться с положением дел на заводе в целом.

Весной 2005 г. при официальной средней вазовской зарплате в 10-12 тыс. руб., квалифицированные рабочие массовых профессий в действительности получали «чистыми» всего по 7-8 тыс. руб. (чуть более 200 долларов), и то за счет переработок, оплачивавшихся в двойном размере. *«Для того, чтобы выжить, мы вынуждены работать в несколько смен, гробя свое здоровье»*¹²⁴², – заявил на состоявшемся в Тольятти 18 апреля 2005 г. 5-тысячном митинге лидер альтернативного профсоюза «Единство» Петр Золотарев. Собравшиеся говорили и о зачастую сохраняющемся неуважительном отношении начальства к правам работников. Уборщица из СКП сообщила, что мастер цеха мешал ей собирать подписи в поддержку митинга, угрожая вызвать милицию. *«Если бы вызвал, я бы милиционерам рассказала, куда он бензин продает»*¹²⁴³, – заявила она под одобрительный хохот собравшихся. Одним из самых насущных требований рабочих ВАЗа в 2005 г. остается возвращение к 100%-ной ежемесячной индексации зарплаты, в соответствии с инфляцией и ростом стоимости жизни.

Не секрет, что благополучие автогиганта в значительной степени держится на дешевой квалифицированной рабочей силе. Если обратиться к уровню расходов автогиганта на заработную плату и социальные нужды в общей структуре себестоимости продукции, то выяснится, что с 1995 по 2005 гг. этот показатель держался на крайне низком – по меркам ведущих мировых автопроизводителей – уровне в 8-10%. Благодаря описанным выше мерам, администрации успешно удавалось «оптимизировать» расходы на труд вазовцев и «социалку» в бюджете предприятия.

Любопытно сопоставить долю расходов АВТОВАЗа на зарплату производственных рабочих в 4-м квартале 1996 г. в сравнении с потерями от брака, а также с затратами на гарантийный ремонт автомобилей и на непроизводственные расходы (сюда входили не только расходы по транспортировке и сбыту продукции, но и недостачи и хищения) в структуре себестоимости выпускаемых машин¹²⁴⁴:

Таблица 39

Модель автомобиля	Расходы на заработную плату, %	Расходы на гарантийный ремонт, %	Расходы на потери от брака, %	Внепроизводственные расходы, %
ВАЗ-2104	5,4	3	1,5	5,2
ВАЗ-2105	5,2	3,2	1,6	6,1
ВАЗ-2106	5,7	0,9	1,8	3,5

Модель автомобиля	Расходы на заработную плату, %	Расходы на гарантийный ремонт, %	Расходы на потери от брака, %	Внепроизводственные расходы, %
ВАЗ-2107	4,9	5,3	1,6	7,6
ВАЗ-2108	4,6	5,2	2,0	6,4
ВАЗ-2109	4,6	5,7	1,9	6,9
ВАЗ-21099	4,5	6,2	1,9	6,8
ВАЗ-2121	5,6	2,8	2,2	4,8

Из приведенной выше таблицы видно, что в конце 1996 г. расходы на зарплату ППП составляли 4,5-5,7%. При этом расходы на гарантийный ремонт по большинству выпускавшихся заводом моделей были выше, чем зарплата рабочим.

Изменилась ли и в какую сторону ситуация с оплатой труда спустя три года? Ответ на этот вопрос можно получить, обратившись к официальным данным о плановой себестоимости продукции АО «АВТОВАЗ» за декабрь 1999 г. В структуре себестоимости наиболее массовых производимых заводом автомобилей – «шестерки», «девятки» и «десятки» основные статьи расходов составили:

Таблица 40

Статьи в руб. на 1 авто	ВАЗ-2106	ВАЗ-21099	ВАЗ-21102
Сырье и материалы	7.515	8.776	16.898
Покупные изделия и полуфабрикаты	15.859	30.640	43.185
Зарплата ППП	1.541	1.756	2.239
Отчисления по соцстраху	593	676	862
Потери от брака	135	105	108
Затраты на гарантийный ремонт	328	444	645
Внепроизводственные расходы	2.233	2.031	2.390
Полная себестоимость 1 автомобиля	39.109	57.478	84.706
Средняя оптовая цена 1 автомобиля	51.431	81.275	100.519

Из приведенной таблицы видно, что в себестоимости 1 автомобиля ВАЗ-2106 затраты на зарплату по плану должны были составить чуть более 2,5% (!) и оказались даже меньше заложенных в плановую себестоимость «внепроизводственных расходов». А сравнение с предыдущей таблицей позволяет установить, что за три года (1996-1999 гг.) доля затрат на зарплату производственным рабочим, производящим «шестерку», снизилась на АВТОВАЗе более чем вдвое.

Что же касается «девятки» и «десятки», то здесь в 1999 г. запланированная относительная доля зарплаты в структуре себестоимости оказалась еще ниже. При тогдашнем курсе 1 доллара = 23,5 руб. полная себестоимость 1 автомобиля ВАЗ -21102 составила примерно 3.600 долларов. Из них собственно рабочая сила изготовляющих автомобиль работников должна была обойтись предприятию всего лишь в 95 долларов на каждый автомобиль (около 0,4% общей себестоимости).

В дальнейшем, конечно, к зарплатам ППП добавлялся фонд оплаты труда обслуживающего персонала, охраны, администрации, инженерно-конструкторских кадров и др. В результате несколько изменялась и итоговая структура средней себестоимости автомобиля. К примеру, в сентябре 1993 г. удельный вес фонда оплаты труда в стоимости товарной продукции ВАЗа составлял 7,9%¹²⁴⁵; в середине 1997 г., по словам В.В. Каданникова, заработная плата в инвойской стоимости автомобиля составляла не более 8%. По итогам 2000 г. на фонд оплаты труда, по официальным данным, ушло 10,1%, а отчисления на социальное страхование остановились на отметке 3,85% от общей себестоимости заводской продукции¹²⁴⁶.

Другой важный вывод, который может быть сделан на основании источников: показатели АВТОВАЗа 1995-2005 гг. были бы значительно хуже, если бы завод усиленно не привлекал работников к сверхурочным работам и отработке в выходные дни. Рост сверхнормативных отработок на АВТОВАЗе в 1995-2004 гг. выражается следующими цифрами¹²⁴⁷:

Таблица 41

Год	Число человеко-дней, отработанных работниками в выходные и праздничные дни	Численность человеко-часов, отработанных сверхурочно
1995	348.595	224.606
1996	498.023	544.718
1997	588.514	1.079.899
1998	576.747	787.526
1999	872.385	840.693
2000	1.103.380	846.851
2001	947.700	1.111.977
2002	1.022.512	1.167.574
2003	1.103.906	1.423.905
2004	1.091.824	1.421.288

Сравнение этих данных с вышеприведенными в главе о производственной деятельности АВТОВАЗа сведениями о сверхнормативном простое конвейеров позволяет говорить о существовании двух разных типов сверхурочных работ. В одном случае, при неритмичности и частых остановках конвейера, что в основном имело место до 1999 г. из-за проблем с поступлением комплектующих, привлечение работников к сверхурочным было вынужденной мерой, призванной компенсировать срывы производственного плана и «войти в ритм». С конца же 1990-х гг., когда конвейеры работали ритмично и остановок было даже меньше положенного для профилактики, выгода от сверхурочных для администрации заключалась в максимальном использовании оборудования для выпуска продукции, интенсификации производства и получении прибыли. В итоге пик всякого рода переработок пришелся на самые благополучные в постсоветской истории 2000-2004 гг., причем их число ежегодно увеличивалось. Наличие дешевой рабочей силы, о чем говорилось выше, стало дополнительным мотивом для организации переработок, ведь стоимость произведенной работниками продукции с лихвой перекрывала даже оплату по двойному тарифу. Кроме того, в условиях сравнительно невысоких базовых окладов рабочих не приходилось долго «улаживать» поработать дополнительно по повышенному тарифу.

4. Разные лики вазовской «социалки»

Второй по значимости вопрос, волнующий коллектив, – сохранение социальных льгот и гарантий. В 1995-2005 гг. АВТОВАЗ продолжал позиционировать себя как социально ориентированное предприятие, обеспечивающее своих работников весомыми дополнительными выплатами и социальными льготами. Автогигант финансировал из своего бюджета заводские детские дошкольные учреждения, объекты физкультуры и спорта, оздоровительные лагеря и базы отдыха, медицинские учреждения и др.

Тем не менее, во 2-й половине 1990-х гг. стала особенно заметной тенденция изменения соотношения в суммарных доходах работников долей: с одной стороны, прямой заработной платы, и, с другой – остальных заводских социальных льгот и дополнительных выплат. В начале 1990-х гг., как и в советские времена, формируемые заводом социальные фонды и заводские «добавки» (наиболее весомые – дотации на питание, 13-я зарплата по итогам года и дополнительное пособие к ежегодному отпуску) были по своему объему близки или даже превышали собственно фонд оплаты труда. Они давали весомую прибавку к зарплате рабочего, формируя важнейшую статью доходов семейного бюджета и делая работу на ВАЗе особенно привлекательной.

Однако с середины 1990-х гг., когда в связи с ухудшением финансовых показателей и острейшей налоговой проблемой, завод был вынужден срочно сокращать расходы и издержки, наметилось существенное изменение этой пропорции. Правда, не благодаря росту зарплаты (наоборот, как уже говорилось выше, она с 1995 г. индексировалась не на 100%, а только на 72,5%, а с 1998 г. была введена и новая методика ее индексации), а за счет сокращения закладываемых в заводской бюджет расходов на социальные программы и дополнительные выплаты. По данным аудиторской фирмы PriceWaterhouse Coopers, во 2-й половине 1990-х гг. общие ежегодные затраты АВТОВАЗа на социальную сферу, хотя и сократились значительно по сравнению с первой половиной 1990-х гг., все равно продолжали оставаться тяжким бременем для заводского бюджета. В частности, в 1996–1998 гг., они составляли в реальном выражении порядка 1 млрд. руб. в год. Руководство АО «АВТОВАЗ» подвергалось критике со стороны официального аудитора за столь большие «непроизводительные расходы»¹²⁴⁸.

Уже к 1998 гг. фонд оплаты труда на ВАЗе более чем в 10 раз превышал «усохший» за период реформ социальный пакет¹²⁴⁹:

Таблица 42

	Ед. изм.	1997	1998
Фонд оплаты труда	Млн. руб.	2797,2	3135,8
Расходы на заводские социальные программы	Млн. руб.	275,7	245,7

В 1990-е гг. «экономить» на собственных работниках оказалось несравненно проще, нежели наводить порядок в дилерской сети, «разбираться» с «доившей» завод оргпреступностью и коррупцией. Сиюминутный эффект от такой политики был очевиден (завод успешно пережил все кризисы), однако в длительной перспективе – весьма сомнителен.

Новой тенденцией стало стремление «навести тень на плетень», когда, к примеру, если сокращение финансирования социальных программ и признавалось, то рассматривалось как положительное явление, способствующее изжитию иждивенчества, или же именовалось в заводских отчетах «*постоянной тенденцией к увеличению доли заработной платы, выполняющей стимулирующую функцию и снижающую долю социальных льгот, предоставляемых независимо от вклада работников в результаты труда*» (из отчета за 1998 г.).

По иному к этому явлению относились рядовые работники и профсоюзные активисты. Ни одна профсоюзная конференция не обходилась без острой критики в адрес заводского руководства, стремящегося максимально сократить социальный пакет, а также на «соглашательскую» позицию лидеров ПС и основного профсоюза в данном вопросе. Выступления рабочих, говоривших не по бумажке, как правило, отличались конкретностью и эмоциональностью. Из них становится понятным, какие именно проблемы волновали их более всего. Кроме того, в них присутствовали яркие эпизоды заводской повседневности, о которых невозможно узнать из официальных источников.

В этом смысле показательно выступление молодого оператора механосборочного производства, председателя цехкома А.А. Якуниной на профсоюзной конференции АСМ 26 октября 1996 г.¹²⁵⁰ *«На сегодняшний день мы теряем социальные блага одно за одним, и самыми основными из них являются жилье, медицина, зарплата, которая падает, – говорила Якунина. – До марта месяца (1997 г.), в связи с отменой индексации зарплаты, отменой дотаций на питание, наши работники поставлены в плохие условия¹²⁵¹. Мы пока еще сохранили ряд социальных благ: поддерживаем пенсионеров, женщин, некоторые объекты соцкультбыта и другое... но совершенно забыли о нашей молодежи.*

Что видит молодой человек, придя на завод? Это максимум обязанностей как оператора и низкую заработную плату, на которую он не в состоянии содержать семью. Хотя здесь приводилась среднестатистическая зарплата – 1 млн. 900 с лишним тыс. руб.¹²⁵² – ну до каких пор мы будем брать эту среднюю статистику? У нас основная масса людей работает по 4-му разряду, на сегодняшний день у них зарплата составляет 1 млн. 200 тыс. ...Наши молодые семьи живут на частных квартирах, оплачивая от 500 до 700 тыс. руб. в месяц и получая на руки «чистыми» менее 1 млн. руб. И им никогда не понять действий наших руководителей».

Якунина работала в одном из цехов строящегося уже 10 лет (с 1986 г.) корпуса № 15-2, который должен наладить выпуск сложной номенклатуры изделий для новой модели ВАЗ-2110. Но можно ли говорить о качестве работы и о культуре вазовского производства, спрашивала она, если работники до сих пор не обеспечены нормальными условиями труда? Притчей во языцех стало отсутствие и низкое качество спецодежды, дефицит мыла и перебои с молоком во «вредных» цехах. В качестве свежего примера «экономии» администрации на рабочих Якунина привела самую прозаическую вещь – туалеты, которые в ее недостроенном корпусе работают с перебоями. С наступлением холодов женщины бегают в соседний корпус №15-3, «а мужчины (справляют естественную нуж-

ду) – где-нибудь за станком или в подвале, где убирают потом наши же люди. По-моему, ни в одной цивилизованной стране такого не встретишь»¹²⁵³, – заключала Якунина.

С 1996 г. голоса о том, что на заводе пора кончать с «дедовщиной», звучали все громче. Выступление Якуниной в этом смысле не было исключением. Молодежь не желала мириться с тем, что все заводские положения о льготах «привязаны» к стажу работы на ВАЗе. Кадровые рабочие тоже все чаще вспоминали времена, когда здесь действовали программы закрепления молодых, наставничества и проч. Они с тревогой говорили, что теперь завод не может предоставить молодым ни жилья, ни нормальной зарплаты, дающей возможность обзаводиться семьями и воспитывать детей, повышать свою квалификацию и культурный уровень. Делегат от СКП В.В. Борисов в 1996 г. поставил вопрос ребром: *«С дискриминацией молодых надо кончать. Критерием при распределении льгот должно быть то, как работает человек, а не дата его поступления на ВАЗ».*

Лишь в 1997 г., вслед за общественностью, руководство предприятия всерьез озаботилось уже перезревшими к тому времени проблемами вазовской молодежи. Была разработана и 24 апреля 1997 г. утверждена специальная «Программа работы с молодежью в ОАО «АВТОВАЗ». В соответствии с ней создавались комиссии и бюро по работе с молодежью, совет молодых специалистов на уровне АО и его подразделений. Примечательно, что в связи с возрождением молодежной политики, появился и интерес к истории и опыту вазовского комсомола. С 1998 г. в колдоговоре АО «АВТОВАЗ» впервые появился раздел «Работа с молодежью», предусматривавший выделение на эти цели материальных ресурсов.

По словам председателя заводского совета молодых специалистов 1997–2003 гг. Д.Н. Горянца, главной проблемой разработки и реализации заводской молодежной политики, выявившейся с самого начала, стала разница интересов администрации и самой вазовской молодежи. Если заводским руководством *«была поставлена задача привлечения молодежи к научно-техническому творчеству для воспроизводства кадрового потенциала»*, то молодые работники в первую очередь надеялись на помощь в решении их социальных проблем. Но, как говорится, кто платит – тот и заказывает музыку. Неудивительно, что среди финансируемых заводом целевых молодежных программ в 1997–2003 гг. преобладали связанные с профессиональным продвижением, развитием научно-технического творчества, производственной деятельностью, информационным обеспечением, культмассовой и спортивно-оздоровительной работой.

Все это в принципе важно и нужно. Тем не менее социальные вопросы молодежи, в первую очередь, жилищный, настолько остры, что превращают в их глазах в малоактуальные такие задачи, как повышение профессионального мастерства, карьерный рост, укрепление дисциплины, качество работы и проч. То есть, – именно то, в чем в условиях нынешней резкой смены поколений крайне заинтересовано руководство АО «АВТОВАЗ». Действительно, какой смысл учиться, повышать квалификацию, если все равно, во-первых, на вазовскую зарплату жилье в Тольятти не купишь и, во-вторых, размеры заработка, как и прежде, зависят в большей степени от трудового стажа? По словам Д.Н. Горянца, «уровень зарплаты молодых работников значительно меньше, чем у специалистов того же уровня, но с большим стажем»¹²⁵⁵. *«Молодые работники зачастую не видят перспектив для творческого, карьерного и материального роста. Они по-прежнему остаются самой социально необеспеченной группой, и, чувствуя социальную незащищенность и неуверенность, вынуждены искать дополнительные заработки на стороне. Нарушения дисциплины, хищения, наркомания и другие негативные явления имеют место в основном среди молодежи»*¹²⁵⁶, – пишет Горянец.

Одной из наиболее острых проблем не только молодежи, но и коллектива в целом, являлось жилье. По официальным данным, в 1996 г. в улучшении жилищных условий нуждалась треть работников предприятия. В отличие от старшего поколения вазовцев, в основном успешного получить бесплатные квартиры в городе в советские времена, вновь пришедшие рабочие могли рассчитывать в лучшем случае на койку в общежитии. К примеру, в 1996 г. рыночная стоимость одного квадратного метра в Тольятти равнялась 2-м месячным зарплатам вазовца 4-го разряда (средний разряд по заводу), что означало: покупка квартиры за свой счет рабочему «не светит» никогда.

Типичный пример: в 1996 г. молодая работница автогиганта Колесниченко, имеющая койко-место в заводском общежитии, вышла замуж за другого работника ВАЗа, тоже жильца общежития. Купить или снять свое жилье они оказались не в состоянии по финансовым причинам, хотя оба работают. Молодая семья обивала пороги заводских инстанций, прося хотя бы об отдельной комнате в общежитии¹²⁵⁷. Однако таких мыкающихся молодых семей была не одна сотня. Учитывая сложившуюся ситуацию, руководство завода, несмотря на дефицит койко-мест для новых одиноких молодых работников, вынуждено было пойти на увеличение числа семейных комнат. В результате, по данным профкома, в 2004 г. в комплексах вазовских общежитий г. Тольятти в отдельных комнатах проживало более 1800 (!) молодых семей рабочих¹²⁵⁸. Всего же в 2005 г. в трех

комплексах общежитий, являющихся собственностью АО «АВТОВАЗ», жило более 10,5 тыс. молодых работников автогиганта¹²⁵⁹.

Отсутствие перспективы приобрести жилье сильно действовало в моральном плане, не прибавляя энтузиазма и желания добросовестно трудиться. Вся жизнь проходила между заводом и общежитием, в котором рождались дети, не прекращались пьянки, скандалы и потасовки. На заводской профсоюзной конференции 1996 г. заведующая культмассовым отделом одного из комплексных общежитий ВАЗа Т.А. Афанасьева так характеризовала сложившуюся в них ситуацию: *«...Мы упустили молодежь... Сейчас комплексные общежития – это спальный мешок. Не всегда теплый, не всегда уютный, не всегда хорошо в нем. Вы понимаете, что мы превратили молодежь, проживающую и работающую на Волжском автомобильном заводе, в зомби. Это люди, которые поели, поработали, пришли, выпили и спать легли. Люди, живущие в общежитии – это люди без будущего, это люди, которые абсолютно социально не защищены... Мало того, сейчас идет повышение оплаты за койко-место¹²⁶⁰. Заканчивается XX век, а мы человека судим по койко-месту, а ему нужно выделять квадратные метры, чтобы он жил. Жил, а не существовал»¹²⁶¹.*

Но как на практике обеспечить работника элементарными условиями жизни, которые в советские времена гарантировались государством, щедро оплачивались из госбюджета и потому не замечались большинством граждан, превратившись в «само собой разумеющиеся» ценности? Опыт начала 1990-х гг. показал, что даже такое мощное предприятие, как АВТОВАЗ, самостоятельно не в состоянии в полной мере финансировать свою громадную «социалку», доставшуюся в наследство с советских времен. Законодательство о приватизации начала 1990-х гг. давало принципиальную возможность полностью освободиться от нее, передав в ведение муниципальных властей. Однако опыт АО «Автоград» выявил, во-первых, что муниципальный бюджет тоже не в состоянии выдержать в одиночку, без помощи градообразующего предприятия, такую нагрузку; во-вторых, что само наличие на заводе ключевых объектов соцкультбыта служит важнейшим стабилизирующим фактором. И хотя история, как известно, не знает сослагательного наклонения, можно с большой долей уверенности предположить, что если бы АВТОВАЗ в 1993 г. пошел на поводу у теоретиков приватизации и избавился от всей своей «социалки», то его, скорее всего, ждала бы печальная участь.

Действительно, история АВТОВАЗа 1990-х гг. убеждает, что к системе соцкультбыта нельзя относиться с односторонне-меркантильных позиций по принципу «выгодно – не выгодно», мол, она лишь «обременяет» бюджет и снижает об-

щую доходность предприятия, а потому от таких объектов нужно однозначно избавляться. Механическое разделение заводского хозяйства на две части – приносящие прибыль производственные фонды и якобы убыточную «социалку» – ущербно и разрушительно. Хорошо, что подобные настроения, бытовавшие среди части заводского руководства, не возобладали в полной мере в 1990-е гг. Совершенно справедливо внимание было обращено на повышение эффективности работы социальной сферы.

Проблема, однако, в том, что реальную пользу от хорошо организованного заводского соцкультбыта – особенно не сиюминутную, а в отдаленной перспективе – трудно адекватно оценить в денежных единицах или внести в ежегодный бюджетный отчет. Трудно не заметить, что успешное функционирование системы соцкультбыта напрямую сказывается на результатах производственного процесса, в особенности в таком «тонком» вопросе, как **культура труда**, причем как минимум по двум причинам. Во-первых, именно соцкультбыт (жилье, дома отдыха, профилактории, заводская медицина, спортивно-досуговые объекты и проч.) обеспечивает качество нынешнего и будущего персонала – полноценный отдых и оздоровление, поддержание культурно-образовательного уровня работников. Во-вторых, многие объекты «социалки» должны рассматриваться как непосредственно связанные с обеспечением производственного процесса. К примеру, в случае закрытия вазовских детских дошкольных учреждений или прекращения деятельности транспортных предприятий, осуществляющих доставку работников на производство и обратно, завод просто встанет.

Но вернемся к вопросу о стратегии заводского руководства в отношении реформирования вазовской «социалки». В 1995–2005 гг. оно шло двумя параллельными путями. Во-первых, начиная с 1993 г. АВТОВАЗ разными способами все же «избавился» от значительной части советского наследства. Некоторые объекты оказались в ведении муниципальных властей, другие (далеко не самые убыточные, например, гостиницы, базы отдыха) были переданы в созданные ВАЗом коммерческие структуры. В отношении наиболее социально значимых объектов соцкультбыта, оставшихся на балансе предприятия, реализуется второй путь. В рамках провозглашенной стратегии социального партнерства и при активной поддержке руководства ПС и основного профсоюза АСМ идет *«процесс объединения средств предприятия и личных сбережений работников для удовлетворения социально-бытовых проблем членов трудового коллектива»*. Правда, на практике в трактовке и в реализации этой формулы нет единства. Если профсоюз и коллектив настаивает на том, чтобы в условиях недостаточных зарплат именно заводской бюджет продолжал нести основную нагрузку по финанси-

ванию социальных программ, то администрация не скрывает своих планов переложить все большую часть затрат на самих работников¹²⁶².

В 1995-2005 гг. на АВТОВАЗе действовало три типа социальных программ. Во-первых, это обязательные гарантии и компенсации, реализуемые при участии государства и предусмотренные законодательством РФ (пенсии, обязательное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний и др.) В данном случае АВТОВАЗ выступал гарантом целевого использования государственных внебюджетных фондов.

Во-вторых, важное значение играли **корпоративные** социальные программы, непосредственно связанные с обеспечением производственного процесса. В их числе – доставка персонала на работу и обратно, организация полноценного питания работников на заводе, обеспечение деятельности заводских общежитий и детских дошкольных учреждений и др.

В принципе, в том или ином виде, первые две группы социальных программ присутствовали на заводе и в советский период. Принципиальной новизной отличалась лишь третья группа – так называемые «рыночные» социальные программы или программы «нового поколения», разработанные с учетом постсоветских условий функционирования предприятия и предполагавшие партнерские отношения между трудовым коллективом и администрацией¹²⁶³. В 1995-2005 гг. российские реалии и потребности АВТОВАЗа продиктовали выделение на заводе следующих приоритетных направлений, в соответствии с которыми и шла разработка социальных программ «нового поколения»: жилье, оплата медицинских услуг, пенсии.

Нужно отметить, что в последние годы, особенно в связи с реализацией стратегии корпоративной солидарности и социального партнерства, профсоюзная организация АСМ действительно играет немаловажную роль как фактор стабилизации социальных отношений на АВТОВАЗе¹²⁶⁴. В частности, она принимает активное участие в реализации социальной политики сразу по нескольким направлениям. Во-первых, профком и созданные им структуры выступают своего рода заинтересованными посредниками между администрацией АВТОВАЗа и рядовыми работниками в продвижении «рыночных» социальных программ, о которых подробнее речь пойдет ниже. При этом профком настаивает, что альтернативы их совместного финансирования работником и работодателем не существует. Во-вторых, профсоюзная организация совместно с администрацией автогиганта решает такие актуальные социальные вопросы, как заводское медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, физкультурно-спортивная и культмассовая работа и др. К примеру, для

занятия спортом в распоряжении работников в принципе имеются все возможности: спорткомплекс «Олимп», Дворец спорта «Волгарь», стадион «Торпедо», физкультурно-оздоровительный комплекс «Спутник» (сдан в эксплуатацию в 1999 г.), детско-юношеские спортшколы и др.

В настоящее время АВТОВАЗ сохраняет за собой неплохую санаторно-курортную базу, позволяющую ежегодно укреплять здоровье 40 тыс. работникам предприятия и членам их семей. В их числе – крупные санатории-профилактории «Прилесье» и «Алые паруса». Ситуация с отдыхом и оздоровлением складывалась в целом более-менее благополучно вплоть до 2001 г., когда введение единого социального налога привело к сокращению, а затем и прекращению его финансирования со стороны централизованного Фонда соцстраха РФ (кроме детского отдыха). Одновременно в течение ряда лет администрация автогиганта в полной мере не выполняла своих обязательств по финансированию Программы оздоровления работников АО «АВТОВАЗ», зафиксированных в колдоговоре. В этих условиях ранее дотируемые цены на путевки для вазовцев значительно выросли.

К сожалению, следует признать, что принципы коммерциализации все шире распространяются в отношении отдыха, санаторно-курортного лечения, занятия спортом взрослых и детей. По этой причине заводская досугово-спортивная и оздоровительная база ВАЗа используется не с полной нагрузкой. Проще говоря, часть заводчан не в состоянии оплачивать из своего кармана здоровый образ жизни и полноценный отдых, даже при условии предоставления скидок и иных заводских льгот. В том числе и по данной причине на заводе остается высоким уровень общей и профессиональной заболеваемости.

В течение 1995–2005 гг. постоянно росли цены и одновременно сокращалась заводская дотация на питание в производственных столовых. Большую половину суммы за обед работник вынужден был выкладывать из своего кармана. К примеру, с апреля 1997 г. стоимость комплексного обеда составляла 9.500 руб., из которых 5.500 платил сам работник¹²⁶⁵. Вместе с тем, все эти годы на ВАЗе сохранялось льготное диетическое питание по медицинским показаниям. В том же 1997 г. им пользовались 7,8 тыс. работников¹²⁶⁶. Даже при наличии весомых дотаций тем, кто обедает, цены в заводских столовых оказались многим не по карману. Если верить профсоюзной статистике, около 60% работников АВТОВАЗа предпочитали во 2-й половине 1990-х гг. экономить, перекусывая принесенными из дома бутербродами. Отсутствие полноценного питания при напряженном темпе работы сказывалось на здоровье. Медики фиксировали общее ослабление организма, высокую степень подверженности вирусным инфек-

циям, рост заболеваний желудочно-кишечного тракта, нервных расстройств. Болезни работников вылетали заводу «в копеечку». Так, в 1997 г. на оплату больничных листов ушло более 114 млрд. руб.¹²⁶⁷

В рассматриваемый период среди главных приоритетов всех заводских структур находилось подрастающее поколение. Дети вазовцев старшего возраста могли пройти оздоровление в 5-ти заводских оздоровительных центрах во время школьных каникул. Что касается малышей 2-7 лет, то по состоянию на 2005 г. ВАЗ имел 48 детских дошкольных учреждений, часть стоимости за пребывание в которых оплачивал заводской бюджет. Уход, питание, условия и возможности для развития в вазовских детских садах славятся на весь Тольятти. Тем не менее в 1995-2005 гг. даже в этой особой сфере временами не обходилось без проблем. В частности, в отчете администрации АО «АВТОВАЗ» о выполнении условий коллективного договора за 1997 г. читаем: *«С апреля (1997 г.) проводилась стабильная поставка продуктов в детсады, за исключением свежих фруктов»*¹²⁶⁸. Другими словами, вплоть до апреля 1997 г. снабжавший заводские детсады КОП АВТОВАЗа вообще не мог обеспечить полноценного питания детей, и хотя к апрелю ситуация улучшилась, столь необходимых им фруктов в течение года дети все равно не получали. В последние годы, в связи со стабилизацией финансового положения автогиганта, подобных срывов не наблюдается.

Третьим направлением деятельности профсоюзной организации АСМ «АВТОВАЗ» стало финансовое и юридическое обеспечение собственных социальных планов и программ в интересах работников¹²⁶⁹. В частности, под патронажем профкома действуют кассы взаимопомощи (КВП), в которых на 2004 г. состояло около 11 тыс. членов. Однако бюджет кассы и размеры ссуд, что называется, «с головой» выдают скромный материальный достаток большинства вазовцев и, соответственно, весьма ограниченные возможности КВП. Так, максимальный размер предоставляемой ссуды в 2004 г. составлял всего 15 тыс. руб. (тогдашний эквивалент 500 долларов), сроком на 10 месяцев. Крайне незначительными можно назвать и размеры выделяемой из КВП безвозмездной материальной помощи по случаю пожара и похорон близких родственников¹²⁷⁰.

Отсутствие в семейном бюджете работников свободных средств не только на покупку недвижимости и дорогостоящих предметов, но подчас и самых элементарных вещей, в том числе – продуктов питания, обусловили актуальность появления кооперативов финансовой взаимопомощи. К 2004 г. набрал обороты организованный профкомом АО «АВТОВАЗ» в 2000 г. потребительский кооператив «Содействие». На 2004 г. он объединял 6,5 тыс. вазовцев – членов профсоюза. Показательно, что за 2000-2004 гг. им было выдано в общей сложности

17.316 займов, причем средняя сумма займа составила около 6 тыс. руб.¹²⁷¹ Понятно, что такие деньги едва позволяли лишь «залатать дыры» в семейном бюджете. Самым крупным кооперативом на ВАЗе является созданный в 1997 г. потребительский кооператив «Социальный». В 2003 г. он объединял около 50 тыс. чел. и действовал по трем основным потребительским планам: «Накопительный жилищный», «Больничная касса» и «Неотложные потребительские нужды»¹²⁷². Что касается последнего кредитного плана, то им воспользовались в основном молодые вазовцы, у которых не было, что называется, «ни кола ни двора», а зарплата не позволяла накопить даже на телевизор или холодильник. По этой программе кооператив также предоставлял займы на учебу, туристические поездки и иные расходы¹²⁷³.

По официальным данным, в 1995-2005 гг. на ВАЗе неуклонно улучшались показатели по производственному травматизму, особенно сокращались случаи ЧП по вине администрации (см. таблицу¹²⁷⁴):

Таблица 43

Год	Число несчастных случаев в основных производствах ОАО «АВТОВАЗ»	В том числе со смертельным исходом
1990	911	3
1995	655	6
2000	589	4
2004	399	2

Не ставя под сомнение наличие общей положительной тенденции в данном вопросе, обратим внимание на то, что обобщающая статистика, предоставленная в наше распоряжение администрацией ОАО «АВТОВАЗ», не всегда совпадает с ежегодными отчетами, первичными сведениями из подразделений и с данными профкома¹²⁷⁵. Кроме того, судя по профсоюзным документам, в связи с резким ухудшением финансового положения предприятия и введением режима жесткой экономии, во 2-й половине 1990-х гг. участились случаи сокрытия реальной картины производственного травматизма. В частности, в отчете профкома АСМ за 1995 г. отмечалось, что *«по инициативе администрации многие случаи производственных травм превращаются в бытовые или по пути с работы и на работу»*. Когда озабоченный жалобами работников профком АСМ провел спе-

циальную проверку, то выяснилось, что только с января по сентябрь 1995 г. число бытовых травм и травм на пути с работы на работу по сравнению с аналогичным периодом 1994 г. увеличилось по ВАЗу в случаях на 86% и в днях на 73%. Без использования «административного ресурса» такое было бы невозможно. Выгода здесь заключалась в экономии заводского бюджета – вместо средств завода больничные листы в этих случаях оплачивались за счет средств социального страхования. Но поскольку фонд соцстраха ограничен, дополнительные выплаты из него по больничным листкам автоматически привели к сокращению расходов фонда социального страхования, предназначенных на санаторно-курортное лечение работников и содержание санаториев¹²⁷⁶.

5. Социальные программы «нового поколения»

Предваряя разговор о социальных программах «нового поколения», нужно сразу расставить некоторые точки над «i» в отношении их особенностей. Во-первых, эти программы носили вынужденный характер: в условиях всеобщей коммерциализации и фактического разрушения большинства государственных социальных гарантий они были призваны на заводском уровне, исходя из ограниченных возможностей АО «АВТОВАЗ», минимизировать разницу между низкими доходами вазовцев и растущей стоимостью жизни в стране. Во-вторых, эти программы появились не сразу и не просто, явившись компромиссом между администрацией АО «АВТОВАЗ» и трудовым коллективом, интересы которого представлял основной профсоюз АСМ. В третьих, частичное финансирование программ «нового поколения», как и других заводских льгот¹²⁷⁷, из общего заводского бюджета, не является благотворительностью со стороны руководства АО «АВТОВАЗ», как порою принято считать, а прописано в условиях коллективного договора в качестве обязательств администрации перед трудовым коллективом. В четвертых, как и в отношении остальных социальных программ, руководство предприятия не скрывает, что стремится «оптимизировать» свои расходы по ним. Под «оптимизацией» понимается достижение максимального эффекта при сокращении реальных затрат. В пятых, впервые в заводской истории указанные социальные осуществлялись через специально созданные для этого коммерческие структуры.

Ключевой для работников и для администрации, и одновременно наиболее сложной для решения оказалась жилищная проблема. *«Строительство жилья остается одной из самых важных программ завода по сохранению квалифицированных кадров»¹²⁷⁸*, – подчеркивалось в одном из документов. Как говорилось вы-

ше, с 1994 г. автогигант практически прекратил строительство бесплатного жилья для своих работников. В 1994-1995 гг. были разработаны механизмы строительства с долевым участием завода, но ухудшение финансового положения предприятия не позволило приступить к их реализации. В мае 1996 г. была утверждена согласованная с профкомом заводская Программа строительства жилья на 1996-1999 гг. В соответствии с ней, льготы предусматривались только для нуждающихся в улучшении жилищных условий очередников – работников завода. Таковых в 1996 г. насчитывалась треть работающих. Льготник обязан был заключить договор на строительство, но не непосредственно с застройщиком, а через созданную в 1995 г. и выступающую в качестве уполномоченного посредника финансово-строительную компанию (ФСК) «Лада-Дом». При заключении договора работник вносил первоначальный взнос (его размер варьировался в разные годы), а остальную сумму выплачивал к моменту окончания строительства – как правило, через 1-1,5 года. Выгода заключалась в том, что полученная через «Лада-Дом» квартира доставалась вазовцу практически по себестоимости. Дело в том, что долевое участие АВТОВАЗа в строительстве путем подведения коммуникаций за счет завода существенно удешевляло жилье.

Однако квартира по себестоимости в Тольятти, стоившая в начале 1996 г. от 60 до 170 млн. руб., оказалась недоступна рядовому рабочему ВАЗа, тем более в условиях задержек зарплат. Но даже если бы он и смог как-то скопить часть суммы, необходимой для заключения договора через «Лада-Дом», то где взять оставшиеся деньги? Администрация обещала помочь решить этот вопрос предоставлением беспроцентных ссуд работникам, что было положительно воспринято в коллективе. Однако выдача льготных ссуд не получила широкого распространения ввиду ограниченных финансовых возможностей предприятия. В отдельные годы, например, в 1996 г. заводские ссуды и кредиты на строительство жилья вообще не выделялись. В 1997 г. жилищные субсидии получили всего лишь 152 чел.¹²⁷⁹ В итоге, так или иначе, но основной финансовый груз перекладывался на плечи самих работников. В 1996 г. ими было заключено всего 420 договоров на строительство жилья через ФСК «Лада-Дом»¹²⁸⁰. В 1997 г., когда в списке очередников ВАЗа значилось 24 тыс. семей на получение квартир и более 10 тыс. – комнаты в коммунальной квартире («малосемейке»), улучшили свои жилищные условия только 436 вазовцев, в том числе новые квартиры через ФСК «Лада-Дом» получили всего-навсего 36 семей¹²⁸¹. В 1996 г. профком попытался найти альтернативный выход путем строительства жилья силами самих рабочих, для чего был организован заводской жилищно-строительный кооператив (ЖСК) «ВАЗовец», аналогичные ЖСК возникли и в отдельных производствах. Однако

эти структуры оказались нежизнеспособными и сравнительно быстро прекратили свое существование.

5 июня 1997 г. генеральным директором АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаевым было утверждено «Положение о предоставлении безвозмездных жилищных субсидий по программе строительства жилья для работников ВАЗа»¹²⁸². Согласно этому документу определение претендентов на субсидии и контроль за их выделением перешли от профкома в ведение дирекции по быту и социальным вопросам АО «АВТОВАЗ». Хотя дирекция формально и должна была согласовывать списки льготников с профсоюзной организацией, но на деле решающий голос принадлежал заводскому начальству. Положение предусматривало выделение заводом субсидий в размере от 10 до 15% от стоимости жилья кадровым рабочим (если они не имели и не имеют своего жилья), в зависимости от времени их постановки на учет на улучшение жилищных условий. Однако, с учетом того, что в 1997 г. первыми в заводской очереди были вставшие на учет еще в 1981 г. (!), логично было предположить, что до молодежи льготные субсидии дойдут не скоро. Но это оказалось не так. Впервые в заводской истории упомянутое Положение 1997 г. предусматривало оплату заводом в виде субсидий 11-15% стоимости жилья молодым семьям (до 30 лет), при стаже работы на заводе от 2-х лет. Это был важный шаг, но, имевший, скорее, моральное значение: беспроцентная субсидия даже в размере 15% не могла кардинально изменить сложную ситуацию с жильем.

Период 1999-2004 г. характеризовался в отчете профкома АСМ как время *«освоения новых принципов в решении жилищных вопросов... Шло практическое объединение усилий застройщиков и завода по вопросам строительства жилья, постоянный поиск путей и схем уменьшения финансовой нагрузки на застройщика. Завод продолжал вкладывать средства в строительство инженерных сетей и коммуникаций»*¹²⁸³. Квартиры для работников по-прежнему строились только на коммерческих началах через посредничество «Лада-Дом». Благодаря эксклюзивному договору администрации АО «АВТОВАЗ» с ФСК «Лада-Дом», вазовцы – льготники оказались по существу привязаны к этой фирме, которая продолжала требовать от клиентов полной предоплаты: часть суммы от стоимости квартиры выплачивалась сразу при заключении договора, а остальная – к моменту окончания строительства. Но поскольку средства заводского бюджета на субсидии были крайне ограничены, получить их смогли только избранные. Хотя, по официальным данным, с 1999 г. до 2003 г. размеры средств, выделенных ВАЗом на жилищные субсидии работникам, увеличились почти вдвое – с 13,6 млн. руб. до 27 млн. руб., их объем в любом случае был недостаточен, чтобы сдвинуть с

мертвой точки жилищную проблему. А если учесть падение реальной покупательной способности рубля и одновременно – значительный рост стоимости жилья в Тольятти в этот период, то ситуация будет выглядеть еще менее оптимистической. В 2004–2005 гг. финансирование заводской программы жилищных субсидий было увеличено. Несмотря на то, что в 2005 г. на эти цели администрация выделила уже 70 млн. 100 тыс. руб., одновременно расширив число претендентов на субсидии за счет молодых вазовцев, отселяющихся от родителей, жилищная проблема остается по-прежнему крайне острой. Даже притом, что по условиям необходимо вернуть субсидию в течение очень короткого срока – до 5 лет, число желающих получить эти деньги больше, чем позволяет выделенный на эти цели фонд. В 2004 г. безвозмездные жилищные субсидии были выделены 729 наиболее нуждающимся работникам из почти 19 тыс. чел. стоявших в очереди на улучшение жилищных условий¹²⁸⁴.

Ограниченное количество заводских жилищных субсидий в сочетании с жесткими условиями ФСК «Лада-Дом» вынуждали работников искать другие пути получения денег, в частности, обращаться в упоминавшийся потребительский кооператив «Социальный», тоже созданный по инициативе заводской администрации. Появление в нем плана «Жилищный накопительный» как раз и было связано с невозможностью для большинства заводчан за короткий срок строительства квартиры через ФСК «Лада-Дом» оплатить ее полную стоимость. При аналогичной ситуации на Западе можно было взять долгосрочный кредит в банке. Однако в России подобный вид кредитования граждан в конце 1990-х гг. практически не существовал, да и сейчас он дается под такой процент и обставляется такими условиями, что остается недоступным для большинства населения. Но и кооператив «Социальный» оказался выходом из положения далеко не для всех желающих приобрести квартиру. Вступая сюда пайщиком, вазовец должен был накопить в нем половину от требуемой для оплаты квартиры суммы. Только после этого кооператив фактически выдавал ему кредит под низкий процент на оставшиеся 50% стоимости жилья. Деньги поступали в ФСК «Лада-дом», работник ВАЗа сразу въезжал в квартиру и постепенно расплачивался с «Социальным». Понятно, что при заводских зарплатах и высокой стоимости жизни в Тольятти накопить даже половину стоимости квартиры, чтобы воспользоваться выгодными условиями кооператива «Социальный» было весьма непросто. Достаточно сказать, что с 1997 по середину 2003 г. займом на жилье воспользовались только 1356 чел.

Лишь в последние несколько лет (2003–2005 гг.) на АВТОВАЗе появились возможности для долгосрочного ипотечного кредитования работников со сро-

ком возврата кредита до 27 лет. Однако оптимизм заметно поубавился, когда выяснилось, что процентная ставка по ипотечному кредиту по состоянию на 2004 г. составляла 15% годовых и выше¹²⁸⁵. В итоге, например, в 2004 г. ипотечными займами смогли воспользоваться только 506 чел.¹²⁸⁶

В целом следует признать, что, несмотря на значительное расширение возможностей, действующая на АВТОВАЗе система в сочетании с низкими доходами пока что не позволяет решать проблему жилья для большинства работников со средними и низкими доходами. Более того, официальные данные о строительстве и заселении вазовцев через «Лада-Дом» в 1999–2004 гг. свидетельствуют о том, что ситуация не имеет стойкой положительной тенденции¹²⁸⁷:

Таблица 44

	1999	2000	2001	2002	2003	1-е полугодие 2004 г.
Построено (кв. м)	73.804	59.562	60.842	59.680	65.280	28.193
Получено квартир работниками	1.740	1.177	1.110	1.376	1.688	729

Для сравнения напомним, что в 1990 г. завод построил для своих работников 200 тыс. кв. м бесплатного жилья. По данным профкома, за последние 10 лет (1996–2005 гг.) по разным льготным заводским программам смогли приобрести квартиры в общей сложности около 10 тыс. вазовцев – в среднем 1 тыс. чел. ежегодно¹²⁸⁸. Если сравнивать с другими отечественными предприятиями машиностроения, то показатель весьма неплохой.

Другой, но по своей остроте близкой проблемой для вазовцев, являлось медицинское обслуживание. Если по жилищным проблемам заводская администрация опиралась на монополиста «Лада-Дом», то по линии обязательного и добровольного медицинского страхования работников она действовала исключительно через другую близкую структуру – созданную в 2000 г. медицинскую страховую компанию (МСК) «АСКО-ВАЗ». Формально ее учредителем явилась профсоюзная организация автозавода. Через «АСКО-ВАЗ» в настоящее время осуществляются запущенная профкомом в 2000 г. программа добровольного медицинского страхования «Стационар», частичное финансирование которой осуществляется за счет заводского бюджета. С 2004 г. появилась и комплексная программа добровольного страхования.

Полис добровольного медицинского страхования, выдаваемый «АСКО-ВАЗом», на 2005 г. гарантировал оказание пациенту весьма скромного по нынешним меркам набора медицинских услуг и медикаментов, в случае попадания в больницу, на сумму в 20 тыс. руб. Однако уровень доходов многих работников автозавода оказался недостаточным, чтобы приобрести данный полис. Поскольку иного выхода не было (в противном случае пришлось бы всю сумму за нахождение в стационаре платить из своего кармана), к концу 2004 г. более 37 тыс. работников ВАЗа решили взять кредит в «больничной кассе» упоминавшегося выше потребительского кооператива «Социальный» на оплату через «АСКО-ВАЗ» полиса добровольного медицинского страхования¹²⁸⁹.

Дело в том, что гарантированная общероссийским законодательством и колдоговором бесплатная медицина заканчивалась для работников «АВТОВАЗа» сразу за воротами предприятия. Автогигант имел собственную неплохую медико-диагностическую и амбулаторно-поликлиническую базу, в основном, доставшуюся в наследство с советских времен. На ее основе был создан заводской Центр медицины труда (ЦМТ), занимавшийся в том числе профилактикой профессиональных заболеваний. Правда, финансовый кризис 1990-х гг. коснулся и вазовской медицины, которая стала финансироваться заводом по остаточному принципу. На заводе заговорили о бедственном положении медиков, о долгах автогиганта своим медучреждениям, о нареканиях рабочих в отношении качества медобслуживания. В 2003 г. бесплатная вазовская медицина оказалась и вовсе под угрозой: всерьез обсуждались планы администрации о введении платных медицинских услуг даже в ЦМТ. С большим трудом профкому удалось «отбить атаку»¹²⁹⁰.

В 1990-е гг. не имевшие отношения к заводу жители Тольятти завидовали работникам АВТОВАЗа, поскольку городская медицина (поликлиники, больницы и др.) находилась в полуразрушенном состоянии и качество медицинских услуг в ней было значительно хуже, чем в ЦМТ. Однако зависть исчезала, как только они узнавали, что в случае серьезной болезни, лечение или операцию в стационаре работник ВАЗа должен целиком оплачивать за свой счет. Поскольку коммерческая стоимость медицинских услуг, включая лекарства, значительно опережала заводские зарплаты, болезнь становилась серьезным испытанием для семейного бюджета.

Проблема встала во весь рост уже в середине 1990-х гг., когда АВТОВАЗ превратился в главного должника страны: в ответ на прекращавшиеся перечисления положенных денег из заводского бюджета в местный фонд обязательного медицинского страхования вазовцы лишались бесплатного медобслуживания в

городских учреждениях¹²⁹¹. С попадавших в больницы г. Тольятти автостроителей стали требовать оплату пребывания в стационаре. Некоторые рабочие называли это «официальным рэкетом в белых халатах с благоволения руководства завода и мэра города, с молчаливого согласия профкома завода»¹²⁹². Во что выливалось пребывание в стационаре, можно судить из письма в газету «Волжский автостроитель» кадровой работницы с 27-летним вазовским стажем: «Конец прошлого (1998) и начало нынешнего (1999) года не вылезала из больничного, дважды по месяцу провалялась в стационаре. Вся мужнина зарплата – немаленькая, вазовская – уходила на оплату анализов, тестов, УЗИ, консультаций, лекарств...»¹²⁹³. Неудивительно, что работники настойчиво требовали пересмотра содержимого индексируемой заводом потребительской корзины, в частности, включения в нее стоимости ставших платными медицинских услуг. Льготный порядок добровольного медицинского страхования через «АСКО-ВАЗ» явился в какой-то мере выходом из положения, правда, все равно в существенной степени за счет работников. Кроме того, он появился только в 2000 г., опоздав примерно на 5 лет.

В 2003 г. был установлен новый порядок оплаты заводом предоставления медицинских услуг через полисы, и вновь в зависимости от вазовского стажа: чем больше количество отработанных на ОАО «АВТОВАЗ» лет, тем большую долю в стоимости медицинского полиса брал на себя автогигант. Так, если только что поступивший на ВАЗ работник мог рассчитывать лишь на 20%-ную оплату полиса заводом, а 80% суммы должен был выплачивать самостоятельно, то, отработав 10 лет, он платил только половину суммы, а через 25 лет работы на ВАЗе – 20%¹²⁹⁴.

Третья важная социальная программа «нового поколения», частично финансируемая из заводского бюджета, связана с пенсионным обеспечением уходящих на заслуженный отдых ветеранов. Учитывая нищенский размер государственной пенсии и с целью стимулирования выхода на пенсию старшего поколения работников, в 1994 г. профком совместно с администрацией учредили заводской Негосударственный пенсионный фонд (НПФ). Он формировался из добровольных регулярных взносов самих работников и частично из заводского бюджета, что ежегодно оговаривалось в условиях коллективного договора. К примеру, в 2003-2004 гг. акционерное общество перечислило в НПФ в виде дотаций более 500 млн. руб.¹²⁹⁵ Однако в планах администрации на 2006 г. – полное прекращение заводского финансирования и перевод НПФ на самокупаемость, что резко снизит его доходность.

История НПФ АО «АВТОВАЗ» – первого негосударственного пенсионного фонда в России, весьма поучительна. Руководители завода и профкома, неустан-

но агитировавшие за участие в нем, в глазах вазовцев выступали своеобразными гарантами этого начинания. Они убеждали, что ежемесячно перечисляемые работниками взносы окажутся не только сохранены от инфляции, но будучи выгодно вложены, дадут хороший доход и позволят получать существенную прибавку к государственной пенсии. В первое время число желающих вступить в него неуклонно увеличивалось, в том числе и за счет уходящих на заслуженный отдых пенсионеров, отдававших туда свои выходные пособия. Если на февраль 1996 г. в НПФ участвовало 7245 вазовцев, а размер его активов составил 7 млрд. 747 млн. руб., то к концу 1996 г. число участников увеличилось до 10 тыс., а активы возросли до 25 млрд. руб.¹²⁹⁶ Поначалу дела шли действительно неплохо, что способствовало росту популярности этого начинания. К лету 1998 г. оформили отношения с НПФ «АВТОВАЗа» уже около 20 тыс. работников.

Августовский дефолт 1998 г. грянул, как гром среди ясного неба. Руководство НПФ «АВТОВАЗа», ранее под предлогом коммерческой тайны отказывавшееся раскрывать вкладчикам данные о размещении их средств, вынуждено было объявить, что все активы вложены в ГКО – до 1998 г. считавшиеся самыми прибыльными и надежными государственные ценные бумаги. Крах пирамиды ГКО повлек за собой и банкротство НПФ. Когда 20 тыс. работников и пенсионеров ВАЗа узнали, что произошло с их деньгами, на которые возлагались столь большие надежды на обеспеченную старость, начался скандал. В этих условиях руководство автогиганта заявило, что готово помочь в постепенной компенсации утраченных сбережений. Был составлен типовой договор о реструктуризации долга НПФ перед вкладчиками, при подписании которого они отказывались от каких-либо претензий. Тем не менее популярность НПФ резко упала и число участников фонда к концу 1998 г. сократилось с 20 до 5 тыс. чел.

С 1999 г. начинается постепенное возрождение НПФ АВТОВАЗа. На начало 2005 г. в нем участвовало около 39 тыс. чел.¹²⁹⁷ Число получающих негосударственную пенсию к марту 2005 г. достигло 5.715 чел., а средний размер ежемесячной пенсии составлял 419 руб.¹²⁹⁸ По сравнению с типичной государственной пенсией в 2-3 тыс. руб. это была весомая прибавка.

6. ВАЗ образца 2003 г.: взгляд «изнутри»

В 2003 г. по заказу руководства АО «АВТОВАЗ» НИИ социальных технологий Самарского госуниверситета провел мониторинг заводской социально-трудовой сферы, который позволил сделать важные выводы об отношении работников к своей работе и ситуации на предприятии. Социологи и психологи разра-

ботали анонимные вопросники с вариантами ответов, из которых нескольким сотням вазовцев было предложено выбрать предпочтительные. Характерно, что по большинству наиболее важных позиций оценки совпали, вне зависимости от возраста, стажа работы и от того, к какой категории персонала опрашиваемые относились (рабочие, служащие, специалисты или руководители). Конечно, в плане репрезентативности и достоверности результатов подобного рода социологических исследований возникает множество вопросов, однако несомненно одно: определенные тенденции и предпочтения они в состоянии отразить достаточно верно.

Большинство вопросов были намеренно сформулированы в острой форме, чтобы «болевые» точки производства и социальной сферы оказались выявлены наиболее рельефно. В результате под огнем критики оказалась действовавшая на ВАЗе в 2003 г. система оплаты труда. Только 1,8% работников признали ее эффективной, зато 36,3% – недостаточно и 40,2% – совершенно неэффективной (остальные уклонились от ответа). Опрос также убедительно показал, насколько важны для персонала заводские льготы, дифференциация которых могла бы быть успешно использована для мотивации качественного и производительного труда. Так, 75,3% опрошенных оценили заводские дотации на питание как важные и «очень привлекательные». Самой же значимой в глазах рабочих (87,6%) оказалась доплата по итогам года (13-я зарплата). Однако как только речь зашла об оценке эффективности конкретной, действовавшей на предприятии системы премирования, оценки опрошенных совершенно изменились: только 2,6% признали ее эффективной, 37,5% – недостаточно и 33,5% – совершенно неэффективной. Это значит, что работники, с одной стороны, весьма благосклонно воспринимали достающиеся им заводские дотации и доплаты, однако, с другой стороны, не относились к ним как к формам стимулирования качественно выполненной работы и не видели, чтобы они существенно влияли на ее результаты.

Другим важным выводом из опроса можно считать то, что в эпоху коммерциализации жизни работники ВАЗа, тем не менее, не потеряли интереса к моральному фактору. Так, до 40% оценили моральные виды поощрения (многие из них, например, помещение на Доску почета, в середине 1990-х гг. были реанимированы) как «очень привлекательные», а самым желанным оказалось присвоение медали «Ветеран АВТОВАЗа». В то же время, как и в случае с материальным поощрением, подавляющее большинство опрошенных раскритиковали действующую на заводе систему морального поощрения: только 5,2% признали ее эффективной.

Любопытно, как рядовые работники отнеслись к основным показателям текущей деятельности ВАЗа:

Таблица 45

	Хорошо	Удовлет.	Неудовлет.	Критическая ситуация
Финансовые показатели работы, %	7,5	54,1	16,8	6,2
Профессионализм персонала, %	9,1	57,5	11,9	3,6
Новые технологии и техническая оснащенность, %	8	47,9	20,5	4,9
Уровень оплаты труда по сравнению с другими предприятиями, %	4,4	33,4	33,4	16,8
Состояние трудовой дисциплины, %	3,6	55,1	22,6	4,9

Любопытно отметить, что подавляющее большинство опрошенных дало очень высокую оценку своему профессионализму, с явным одобрением отметило хорошие финансовые показатели работы предприятия последних лет, а также по достоинству отнеслось к положительным сдвигам в области обновления техники и внедрения новых технологий на АВТОВАЗе. С другой стороны, в отличие от администрации, которая постоянно жаловалась на продолжающиеся прогулы, пьянство и прочие нарушения, работники более чем снисходительно отнеслись к состоянию трудовой дисциплины на заводе: 58,7% назвали ее хорошей или удовлетворительной. Судя по всему, те 4,9% опрошенных, которые оценили ее состояние как «критическое», принадлежали в основном к административному персоналу.

Наибольшее недовольство рабочих ВАЗа, как и ожидалось, вызвал уровень оплаты труда: 50,2% признали его неудовлетворительным или критически низким. И это притом, что сама формулировка вопроса (не просто уровень оплаты труда, а именно в сравнении с другими предприятиями) заведомо предполагала сглаживание критики, поскольку, по сравнению с автозаводами России и промышленными предприятиями Тольятти, вазовские заработки в 2003 г. действитель-

но были неплохими и, что немаловажно, стабильными. Об этом не уставали повторять заводские руководители, ставя это себе в заслугу. Однако, как показал опрос, большинство работников не разделяли оптимизма, основанного лишь на том, что «у других еще хуже».

Организаторы опроса попытались также выяснить потенциальную текучесть кадров на ВАЗе и основные факторы, которые могут усугубить или, наоборот, сгладить проблему. Для этого перед работниками было поставлено несколько вопросов, ответы на которые выявили следующую картину:

Таблица 46

У меня нет желания уходить с ВАЗа	37,8%
Если бы такая возможность представилась, – ушел бы	24,6%
В принципе хотел бы уйти, но на практике делать это нет смысла	19,4%

Здесь выявилась весьма противоречивая картина. С одной стороны, 37,8% опрошенных вполне довольны и не хотят уходить с предприятия, однако 45% в принципе допустили такую возможность, если ухудшится ситуация на ВАЗе или в другом месте им будут предложены более выгодные условия. Что же не устраивало на автогиганте тех, кто по возможности намеревался уйти?

Таблица 47

Недостаточный уровень оплаты труда	82,2%
Отсутствие перспективы роста	30,9%
Отсутствие возможности повысить квалификацию	22,2%
Не устраивает характер работы	19,6%
Не сложились отношения с начальством	10,5%

Ответы оказались в общем-то предсказуемыми: на первом месте – низкая зарплата, все же остальные факторы (за исключением сложных отношений с начальством) упирались в специфику производства, в большую конкуренцию для карьерного роста и в естественное желание молодежи получить хорошее образование, в том числе не связанное с последующим трудоустройством на предприятии.

Участникам опроса было также предложено выделить наиболее болезненные проблемы и «антиценности», от которых, коллективу АВТОВАЗа необходимо избавляться:

Таблица 48

	Широко распространено	Мало распространено	Не характерно
Недостаточное внимание к качеству выпускаемых машин и к интересам потребителя	17,6%	32,6%	14%
Неэффективная система материального стимулирования качественной работы	44,6%	18,9%	5,2%
Апатия, безразличие к работе, угасание заводского патриотизма	36,8%	23,6%	13,2%
Игнорирование руководством мнения трудового коллектива	34,2%	24,9%	8,3%

Вновь, в который уже раз, работники не критически отнеслись к качеству своей работы, зато вполне обоснованно попеняли на неэффективную заводскую систему материального поощрения. По поводу того, игнорирует ли руководство позицию трудового коллектива, мнения разделились. А вот господствующие среди значительного числа вазовцев представления о безразличии к работе и угасании заводского патриотизма, безусловно, стали весьма тревожным симптомом. Участникам опроса было также предложено дать характеристику своему начальству – топ-менеджерам АВТОВАЗа, для чего следовало выбрать наиболее подходящие формулировки из нескольких вариантов ответов. В результате получилась следующая картина:

Таблица 49

Это люди, которые заботятся о благе коллектива	18,6%
Это люди, озабоченные преимущественно своими привилегиями и доходами	45,5%

Это образованные, знающие специалисты	29,5%
Это опытные организаторы-практики, умеющие работать с людьми и с властями	23,6%
Это люди – настоящие патриоты своего завода	7,7%
Это сторонники прежних порядков, не сумевшие приспособиться к рыночной экономике	3,7%
Для этих людей главное – удержаться в руководстве как можно дольше	28,9%

Из мнения большинства коллектива, таким образом, складывается образ вазовского топ-менеджера – опытного, образованного и знающего свое дело специалиста, вполне сумевшего приспособиться к рыночным условиям, но в первую очередь пекущегося о собственном материальном благополучии и стремящегося как можно дольше удержаться в руководящем кресле. Трудно сказать, из каких именно источников рядовые работники АВТОВАЗа черпали информацию, однако нельзя не признать, что в их представлении сложился совершенно определенный собирательный образ вазовского руководителя, который трудно было изменить. И это обстоятельство не могло не влиять на настроения в коллективе, особенно в контексте призывов заводского руководства к социальному партнерству и корпоративной солидарности.

На фоне приведенной выше уверенной характеристики собирательного образа заводского начальника, работники АВТОВАЗа обнаружили полный конфуз, когда дело дошло до оценки эффективности работы конкретных руководителей. С одной стороны, конечно, сам вопрос был сформулирован некорректно – вряд ли обычный рабочий может в принципе адекватно оценить эффективность усилий начальника, не общаясь с ним по работе и точно не зная даже его функциональных обязанностей. С другой стороны, результаты опроса позволяют сделать вывод: о том, чем занимается на ВАЗе большинство топ-менеджеров, коллектив имеет весьма смутное представление. В числе тех, чьей текущей деятельности более 70% вазовцев затруднились дать определенную оценку, оказались даже такие известные и давно работающие на заводе люди, как М.В. Москалев и В.П. Пересыпкинский. Из длинного списка вазовских руководителей опрошенные решились оценить только трех человек – В.В. Каданникова, В.А. Вильчика, а также возглавлявшего дирекцию по работе с персоналом и потому оказавшегося «на виду» бывшего секретаря заводского парткома КПСС Ю.Б. Степанова.

Эффективность их деятельности получила следующую оценку:

Таблица 50

	Работает эффективно	Делает все возможное	Работает неэффективно
Каданников	9%	22,4%	17%
Вильчик	10,1%	33,8%	7,7%
Степанов	3,1%	16,8%	7,5%

Из этих данных видно: по мнению коллектива АВТОВАЗа, Вильчик не только работает эффективнее, чем Каданников (10,1% против 9%), но и в большей мере делает все возможное для благополучия предприятия (33,8% против 22,4%). Разница станет еще очевиднее, если убрать компромиссный вариант и сопоставить только крайние оценки эффективности. В этом случае оказывается, что вдвое больше голосовавших посчитали работу Каданникова неэффективной, нежели эффективной (17% против 9%).

Весьма показательна и дискуссия, развернувшаяся по вопросу о желательной степени демократичности начальника. 42,9% опрошенных вазовцев настаивали на том, что топ-менеджер должен быть доступен любому работнику, который бы хотел к нему обратиться по личному вопросу. Это свидетельствует, во-первых, о сохранившихся с советских времен патерналистских ожиданиях в отношении руководства, а также о том, что значительное число работников неодобрительно отнеслись к обозначившемуся после акционирования отдалению наемного менеджмента от остального коллектива. В то же время, 26,4% опрошенных посчитали, что вполне достаточно встреч с начальством на общих собраниях, а еще 28,8% высказались за то, что специально выделять время для личного общения с работниками не обязательно.

Подтверждая свою приверженность традиционной градообразующей функции автогиганта, его работники в 2003 г. продолжали в целом положительно оценивать участие АВТОВАЗа в финансировании общегородских социальных и благотворительных программ. На вопрос, должен ли АВТОВАЗ выступать спонсором и поддерживать свой статус градообразующего предприятия, 48,8% ответили положительно, еще 38,5% ответили, что это желательно, но не обязательно, и лишь 12,7% работников высказались за то, что «заводу никому помо-

гать не надо». Любопытным оказалось мнение работников ВАЗа и относительно приоритетности такого рода финансирования. На первом месте (60,7% опрошенных) оказалась заводская программа медицинской помощи жителям г. Тольятти, плодами которой пользовались и рабочие ВАЗа с семьями. В то же время программа финансовой помощи церкви осталась на последнем месте (8,3%), уступив более актуальным задачам поддержки семьи, инвалидов и пенсионеров, образования и воспитания детей, защиты малоимущих, а также программам в области занятости, борьбы с безработицей и преступностью.

При наличии большого числа острых социальных проблем, нуждающихся в срочной финансовой поддержке, неожиданным следует признать положительное отношение подавляющего большинства участников опроса к начатому в 2003 г. руководством предприятия при активном участии Тольяттинского государственного университета научному проекту «История ОАО «АВТОВАЗ», одним из результатов которого стала данная книга. 29,9% работников ответили, что это проект очень важен для города, 61,6% рекомендовали его поддержать при наличии средств и только 8,5% посчитали, что это «лишняя трата денег». При таком отношении к изучению своего прошлого заводчанам не грозит превратиться в «иванов, не помнящих родства».

Глава 11. ВОЙНА ЗА ПОКУПАТЕЛЯ

1. От разрядки к рынку

В годы перестройки дефицит на потребительском рынке обострился. Денежные накопления населения, не обеспеченные товарами, росли. Резко подскочили цены на черном рынке – в 1990 г. новые «Жигули» стоили 30–35 тысяч рублей в провинции, и до 40 тысяч рублей в Москве¹²⁹⁹, что превышало магазинную цену в 4–5 раз. Деньги, которые мог бы заработать завод, шли в карман спекулянтам. Осознание необходимости перехода от плановой экономики к рыночной пришло советским реформаторам не сразу. Половинчатые и непродуманные реформы были неэффективны и только усугубляли кризисные явления в экономике. Попытки государства административным путем решить проблему дефицита свелись к тому, что практически все промышленные предприятия были обязаны дополнительно производить продукцию народного потребления. Автозаводу, который и так обеспечивал внутренний рынок высокодефицитными товарами, пришлось осваивать новые направления деятельности. В.Я. Кокотов, отвечавший в начале 80-х гг. на заводе за производство потребительских товаров, вспоминал: «Собрались, сели: а что бы нам такого запузырить достойного ВАЗа, чего ни у кого другого нет... Решили делать кухонный комбайн»¹³⁰⁰.

С кухонным комбайном ничего не получилось, начали делать багажники, комплекты бытовых кранов, рамы для дачных домиков, чехлы на сиденья¹³⁰¹. Номенклатура вазовской продукции ширпотреба расширялась. Шили кожаные куртки, дамские сумочки и портмоне, изготавливали приспособления для резки керамической плитки и многое другое. В 1990 г. был создан цех мебели. Детские двухъярусные кровати производства АвтоВАЗа шли нарасхват¹³⁰², почти так же как автомобили.

Реализация «Жигулей» шла по-прежнему по заказам министерств и ведомств, в розничную продажу автомобили поступали через Министерство торговли, систему потребкооперации и военторги. Рядовой покупатель терпеливо ждал, когда на работе объявят запись, и подойдет очередь.

В то же время в конце 80-х гг. в советской системе распределения товарной продукции появились первые бреши. Одним из направлений экономических реформ стало расширение самостоятельности предприятий. Волжский автозавод получил возможность часть своей продукции продавать на коммерческой основе. Появление первых ста автомобилей ВАЗ в свободной продаже на Российской

автомобильной бирже было событием. На торги выставлялись небольшие партии – первая 100 машин, вторая – 300. Их расхватывали с лета, хотя они приходили без запасок и инструментов, а стартовые цены превышали магазинные.

В 1990 г. завод продал на коммерческой основе 3,5 тыс. автомобиля и по договорной цене 2,8 тыс. При объеме производства в 734,6 тыс.¹³⁰³ это составляло всего около полутора процента, но начало было положено.

Росло число автомобилей, которые продавались непосредственно работникам завода. Возможность купить машину по льготной цене с тем, чтобы перепродать ее по рыночной стоимости, было существенным подспорьем для выживания семьи в условиях экономического кризиса. В 1991 г. вазовцам было продано 15 тыс. автомобилей при плане 10 тысяч, а также 800 кузовов, самой дефицитной из запчастей¹³⁰⁴. В прежние годы продавали не более 8 тыс. при условии перевыполнения плана¹³⁰⁵. Особенно интенсивно шли продажи в декабре накануне предстоящего отпуска цен, когда дополнительные автомобили были выделены очередникам и социально незащищенным категориям – пенсионерам, участникам войны, афганцам, чернобыльцам. Собрать необходимую сумму и оформить покупку в течение 1-2 дней было непросто, но многие вазовцы благодаря заводу смогли спасти свои сбережения.

2 января 1992 г. вступил в силу президентский указ об освобождении цен. Подавляющее большинство товаров стали продаваться по свободным ценам. Учитывая скудость товарных запасов, правительство временно сняло ограничения на импорт, установив нулевой импортный тариф. Это привело к тому, что опустевшие полки магазинов стали быстро заполняться продуктами и различными товарами, большинство которых оказались недоступными для населения. 29 января того же года был подписан указ «О свободе торговли».

Государственный контроль над ценами был сохранен в отношении хлеба, молока, спиртного, транспорта, энергоносителей и некоторых товаров, выпускаемых госпредприятиями. В их число входила и продукция Волжского автомобильного завода. С начала 1992 г. постановлением правительства для товарной продукции АвтоВАЗа была введена торговая надбавка 10%. Цены на двигатели и кузова выросли в два раза. В апреле было объявлено об очередном повышении цен на «Жигули», в зависимости от комплектации и рыночного спроса от 1,5 до 2,5 раз. С декабря 1992 г. начали действовать новые отпускные цены на автомобили производства Волжского автозавода. Самая дешевая модель – ВАЗ-1111 стоила 890 тысяч рублей, самая дорогая – ВАЗ-21099-05 – 3 млн. 200 тысяч¹³⁰⁶. Несмотря на повышение государственной цены, она все равно отставала от рыночной¹³⁰⁷.

Государство еще контролировало цены на автомобили, но вся система реализации автомобилей, сложившаяся в советское время, стала разваливаться. С распадом СССР были потеряны рынки сбыта в бывших союзных республиках, где продавалась значительная часть вазовских машин. Резко возросли тарифы на железнодорожные перевозки. В этих условиях вывоз готовой продукции шел неритмично, за первые два месяца 1992 года заводские площадки заполнились сходящими с конвейера автомобилями.

Деньги за реализованную по государственным каналам продукцию возвращались на завод не полностью. Предприятие оказалось на грани остановки, обсуждался вопрос о сокращении производства и численности персонала, и переходе на «пятидневку»¹³⁰⁸. В мае, когда долг государства перед заводом достиг 6 миллиардов рублей, экономический совет производственного объединения принял решение прекратить отгрузку автомобилей по заявкам правительства Российской Федерации, а запланированные ранее по нарядам в адрес государства автомобили направить в свободную реализацию. Правительство было вынуждено согласиться с прекращением отгрузки автомобилей ВАЗа по контрактам потребителям, не производящим своевременной оплаты¹³⁰⁹.

В.В. Каданников впоследствии вспоминал, что переход от плановой экономики к рыночной произошел настолько молниеносно, что автозаводы оказались к нему практически не готовы: «Сегодня нам еще говорили, какие автомобили куда отгружать, а завтра сказали – давайте ваши автомобили куда хотите. А мы делали 2600 машин в день, и нам их просто поставить некуда, поэтому мы судорожно искали продавцов». Складывался стихийный рынок, когда «торговали автомобилями, как бананами: сгружали под фонарем около железнодорожной станции, там же и продавали»¹³¹⁰.

Для покупателей такой способ торговли оборачивался проблемами с гарантией и техобслуживанием, а для завода – бартерными схемами. С развалом государственной системы снабжения завода автомобили стали самой главной валютой, за которую приобретались материалы и комплектующие, необходимые для производства, оплачивалась электроэнергия и отопление. Значительная часть продукции автозавода реализовывалась по «прямым связям», т.е. по бартерным договорам. Каждый бюджетный потребитель АВТОВАЗа, например НТЦ, пресловутое и другие производства, получали средства не в виде бюджетных денег, а в виде квот на автомобили. Производство должно было само искать фирмы, которая эти автомобили возьмет на реализацию в обмен на необходимые материалы и комплектующие¹³¹¹. Когда прекратилось централизованное снабжение предприятий, бартер стал основной формой взаиморасчетов в про-

мышленности и, в конечном счете, помог сохранить производство не только на АВТОВАЗе. Завод много терял на бартерных сделках, так как в условиях галопирующей инфляции цены на комплектующие и материалы росли в несколько раз быстрее, чем на готовую продукцию, а посреднические фирмы часты были ненадежны. Но выйти из системы бартерных взаимоотношений было чрезвычайно трудно. АВТОВАЗ начал этот процесс в 1998 году и в основном завершил его к только к 2000 г.

В 1993 г. государственная система продажи легковых автомобилей окончательно рухнула, и АвтоВАЗ не получил государственного заказа¹³¹². Автомобили, запланированные к производству в количестве 720 тысяч предполагалось распределить следующим образом: 282 тысячи – для отправки на экспорт, 74 тысячи – правительству Российской Федерации для погашения его долгов населению по целевым товарным чекам, остальные – по договорам, обеспечивающим жизнедеятельность предприятия и реализацию его социальных программ¹³¹³. Завод прекратил отгрузку автомобилей по спискам глав администраций и любых других государственных учреждений. Выполнялись только обязательства, взятые на себя государством перед владельцами целевых чеков и чеков «Урожай-90», которые еще в 1990-91 гг. заключали договоры с Минфином РФ на покупку различных, дефицитных тогда товаров (бытовой техники, автомобилей). Так, в 1993 г. было издано распоряжении об отгрузке различных модификаций ВАЗ-2106 «без оплаты» (машины были оплачены при получении целевого чека по действовавшим тогда ценам).

Все фонды на автомобили, выделенные управлением сбыта на 1993 г. заводам, производствам ВАЗа и другим службам, были аннулированы. Договоры на поставку автомобилей должны были заключаться на условиях предварительной оплаты или взаимозачета. Лимиты, не использованные за 30 дней до начала поставки, передавались на реализацию в открытом опционе.

Реализацию «Жигулей» на внутреннем рынке взяли на себя предприятия подведомственной сети «АвтоВАЗтехобслуживания» и вновь создаваемые дилерские фирмы. В условиях инфляции 1992-93 гг. рыночные цены на «Жигули» стали быстро расти, тем более что спрос опережал предложение. Осенью 1993 г. стоимость вазовских автомобилей была установлена в долларах, и пересчитывалась в рублях на первое число каждого месяца в зависимости от валютного курса¹³¹⁴.

Долларовая цена 1993 г. не менялась до середины 1995. В то же время тарифы на электроэнергию, теплоснабжение, железнодорожные перевозки росли быстрее рублевой цены на «Жигули». В выступлении В.В. Каданникова на профсоюзной конференции 1995 г. говорилось, что за последние годы при среднем

увеличении стоимости вазовских автомобилей в 2,4 тыс. раз стоимость железнодорожных перевозок выросла в 18 тыс. раз, электроэнергии – в 11 тыс. раз, тепловой энергии – в 6 тыс. раз¹³¹⁵. С середины 1995 г. долларовая цена на «Жигули» поползла вверх.

В процессе перехода к рыночной экономике углублялись социальные различия в обществе, менялся и облик потребителя вазовской продукции. Покупательная способность основной массы населения упала вследствие обесценивания сбережений и инфляции. Многим автовладельцам «Жигули» в эти трудные годы помогали выживать: зарабатывать деньги извозом, заниматься челночным бизнесом, доставлять на рынок выращенные овощи. Изменились запросы состоятельных покупателей. Они стали заказывать автомобили непосредственно на заводе по договорной цене в той комплектации, в какой они хотели. Появился новый тип клиента, выросшего на быстрых и легких доходах перестроечных кооперативов и легализованного черного рынка. Он приходил прямо в сборочный цех, платил рабочим, чтобы его автомобиль была собран качественно, в нужной комплектации и окрашен в заказанный цвет.

Большое распространение получил рэкет с граждан и организаций, приобретающих автомобили. Представители преступных группировок легко проникали на завод под видом сотрудников дилерских фирм, устанавливали свой контроль над отгрузкой автомобилей и их продажей в местах реализации, вымогали деньги у покупателей. За получение с конвейера автомобиля необходимой комплектации и цвета брали 70–100 долларов, что в начале 90-х гг. было немалой суммой. Как ни пыталась администрация бороться «с участвовавшими случаями складывающейся порочной практики», справиться с этим не удалось. Контроль за сборкой стал источником наживы для криминальных элементов, а для покупателей, платившим мзду рэкетирам, – гарантией получения за собственные деньги комплектного автомобиля.

Действительно, некомплектные «Жигули», в которых не хватает инструментов, лампочек или каких-то других деталей, стали обычным явлением на рынке. Причиной некомплектности товарной продукции завода было нарушение производственных связей со смежниками. В 1993 г. некомплектная сборка выросла примерно в 4 раза. Каждый автомобиль, сошедший с конвейера, имел 1,5 – 2 некомплектности. Таким он поступал в торговую сеть. Покупателю надо было проявить особую настойчивость, чтобы добиться от завода досылки недостающих деталей. На заводских площадках оставались автомобили, которые отослать в магазин было нельзя – например, без сидений¹³¹⁶. Чтобы реализовать некомплектную продукцию, руководство завода пошло на изменение комплектации.

В марте 1994 г. были утверждены упрощенные комплектации практически на все модели. Так, например, на период отсутствия задних стекол с электрообогревом устанавливать стекла без обогрева.

Другой причиной некомплектности было массовое практически безнаказанное воровство. «Волжский автостроитель» много писал о резком падении дисциплины, ухудшении качества сборки, увеличении хищений, коррупции, начиная с главного конвейера, кончая магазином, где продавались автомобили и запчасти¹³¹⁷. Газета сообщала, что по итогам первого полугодия 1994 г. за попытку хищения материальных ценностей на территории предприятия было задержано 400 работников¹³¹⁸. В июле того же года за одну ночь с территории автозавода ворами было вывезено деталей на общую сумму 9 миллионов 513 тысяч рублей¹³¹⁹. Только галогеновых лампочек охрана изымала на проходной ежедневно до 400 штук. По оценке корреспондента газеты, удавалось задерживать около 30% от того, что воровали¹³²⁰.

В качестве оправдания «несуны» говорили о своем тяжелом материальном положении. Но трудности переживала вся страна, и положение рабочих ВАЗа было далеко не самым худшим. Почвой для воровства и коррупции на заводе служила безнаказанность и попустительское отношение к несунам в коллективе. Эта проблема касалась не только АвтоВАЗа. За годы советской власти государственную собственность в народе привыкли воспринимать как общую или ничью. Украсть у соседа было зазорно, а взять на заводе – не стыдно, так как это не воспринималось как воровство. Сказывалось и общее падение нравов в обществе. В стране шел передел собственности, создавались громадные состояния. На общем фоне разграбления страны кража автомобильных деталей в глазах работников завода была частью повседневной борьбы за выживание.

В условиях инфляции завод сохранил льготы для своих работников при покупке машин и запчастей к ним. До конца 1992 г., несмотря на все повышения цен, вазовцы могли купить «Жигули» по ценам первого квартала. Вместе с тем выбор моделей был ограничен преимущественно «классикой», поскольку потери завода при продаже престижных моделей по льготной цене возрастали вдвое. В июле 1994 г. АВТОВАЗ заключил договор с АО «Лада-Интер-Сервис» об организации кредитной формы продажи автомобилей Волжского автозавода работникам предприятия и жителям г. Тольятти¹³²¹. Однако механизма кредитования не было, и вопрос решался с помощью дробных warrants или складской записки. Работники завода выплачивали стоимость автомобиля долями, и вне зависимости от роста цены вложенные деньги не были подвержены инфляции¹³²². Однако количество машин, выделяемых по льготным ценам, было ограничено.

Для работников завода была организована продажа крупных запчастей, таких как кузова, двигатели, КПП, задние мосты. Они распределялись в централизованном порядке по личному заявлению автовладельца, к которому надо было приложить техпаспорт и акт о техническом состоянии автомобиля¹³²³.

Легализация коммерческих продаж превратила спекуляцию в бизнес, чрезвычайно доходный в условиях инфляции, что способствовало его быстрой криминализации. Вновь создаваемые фирмы по продаже легковых автомобилей сильно потеснили созданную в советское время фирменную сеть «АвтоВАЗтехобслуживания». Большинство из них работало в Тольятти, где реализовывалось до 70% продукции Волжского автозавода. В масштабах региона выстроилась их четкая иерархия. Они осуществляли посреднические функции в бартерных сделках между автозаводом и его смежниками, а также организовывали продажу автомобилей населению. Крупнейшей и одной из первых дилерских фирм на тольяттинской сбытовой площадке стала компания «ЛадаБрокер», в учредителях которой был замечен высокопоставленный вазовский руководитель.

Многие из новых дилеров начинали предпринимательскую деятельность с мелких кооперативов по оказанию услуг в сфере автосервиса – тонировка стекол, шиномонтаж и балансировка колес и т.п. Большинство не имело ни квалифицированного персонала, ни оборудования для предпродажной подготовки, ни даже помещений для торговли. Самые первые дилерские площадки зачастую представляли собой насыпное щебеночное покрытие для размещения товара. У них не было даже навеса. Но неизбалованный российский покупатель, впервые получивший возможность купить автомобиль без разнарядки и очереди, не ждал большего.

На первых порах фирмы брали машины на реализацию с последующей оплатой¹³²⁴. В 1992–94 гг. уровень инфляции достигал 20% в месяц, и задержка в выплате дебиторской задолженности заводу приносила дилерам баснословные прибыли. Фирмам-продавцам было выгодно придерживать взятые на реализацию автомобили, дожидаясь очередного подорожания. Стихийно сформировавшаяся дилерская сеть приносила громадные убытки заводу. По состоянию на апрель 1995 г. долг АВТОВАЗу за реализованные автомобили со стороны дилерских фирм составил 1 трлн. 108 млрд. 208 миллионов рублей, из них – 579 млрд. рублей – просроченная задолженность¹³²⁵. У завода не хватало оборотных средств, чтобы расплачиваться с поставщиками и платить зарплату.

Руководство предприятия пыталось навести порядок в договорных отношениях с дилерами. В начале 1994 г. совет директоров АО «АвтоВАЗ» принял решение о создании дирекции по фирменному техническому обслуживанию авто-

мобилей и организации торговли на внутреннем рынке на принципах дистрибьюторской и дилерских взаимоотношений с товаропроводящей сетью в России, Балтии и странах СНГ¹³²⁶. В марте в целях формирования собственной системы дилеров и упорядочения реализации готовой продукции на АвтоВАЗе была впервые разработана система вексельных договоров и договоров с гарантией банка¹³²⁷. Однако внедрить эту в систему в жизнь было непросто.

В июле 1994 г. был издан приказ о порядке реализации товарных автомобилей, по содержанию которого можно судить о том, как на практике происходил отпуск машин с завода на продажу. В приказе говорилось, что реализация машин должна происходить только на основании утвержденных образцов типовых договоров либо договоров, заключенных по указанию генерального директора. Договоры должны были в обязательном порядке визироваться в подразделениях, подписываться генеральным директором и главным бухгалтером, регистрироваться. Особо обращалось внимание на необходимость проверки реальности существования оптового покупателя и действительность полномочий его представителя. Запрещалось исполнение договоров без проверки платежеспособности покупателя. Впрочем, способы и методы проверки еще только предстояло определить. Трудно сказать, сколько же автомобилей было отпущено по договорам, оформленным не по правилам, и насколько в дальнейшем соблюдался принятый порядок заключения сделок.

Разрозненные и часто противоречащие друг другу данные позволяют только отчасти судить о масштабах потерь. Так, по итогам 1994 г. около 19% собранных и отгруженных дилерам автомобилей были отданы фактически безвозмездно. В годовом отчете констатировалось, что предприятие работало без прибыли¹³²⁸.

Наряду с новыми дилерами продолжали работать предприятия фирменной сети. В 1991 г. на базе государственного предприятия «АвтоВАЗтехобслуживание» было образовано акционерное общество «Лада-Сервис». По данным на 1993 г. предприятия фирменного автосервиса включали 98 акционерных обществ в России и 78 в странах СНГ, Молдове и Балтии. У них было оборудование, помещения и площадки для размещения машин, специалисты, но не было оборотных средств. Большинство из них стало убыточными из-за конкуренции с частными мастерскими по ремонту автомобилей, до 70% которых находилось в теневой сфере. Частники не платили налоги, использовали контрафактные запчасти и для владельца «Жигулей» были наиболее доступны по цене.

Предприятия фирменной сети обеспечивали гарантийные ремонт автомобилей, а также замену бракованных деталей при обнаружении дефектов. Их от-

ношения с АВТОВАЗом складывались непросто: автоцентры заявляли о своих претензиях заводу, задолжавшему сотни миллионов рублей за гарантийное обслуживание, в свою очередь руководство завода требовало возвращения долгов за проданную продукцию. По установленным правилам фирменные центры могли получать машины только на условиях предоплаты, что ставило их в невыгодное положение по сравнению с новыми дилерами, которые имели значительные скидки. Фирменные центры предпочитали брать автомобили не на заводе, а у посредников¹³²⁹. Объемы продаж через фирменную сеть были незначительными – 45–47 тыс. автомобилей в 1995 г.¹³³⁰ Фирменные станции техобслуживания отказывались и от поставок запчастей с завода, так как зачастую получали совсем не те детали, которые были заказаны. Случалось, что из-за массового воровства запчастей завод просто не имел возможности выполнить заказы на них предприятий техобслуживания. Кроме того, контрафактные запчасти были намного дешевле¹³³¹.

Всего по данным на 1995 г. насчитывалось порядка 340 фирм, торговавших вазовскими автомобилями по стране, и около 200 – в Тольятти. Среди них были компании с различной формой собственности: индивидуальные частные предприятия, акционерные общества, некоммерческие организации, имеющие льготы от государства. Их отношения с АВТОВАЗом строились на основе различного типа договоров и с использованием различных финансовых инструментов¹³³².

Автомобильный рынок в начале 1990-х гг. был очень динамичным с точки зрения цен, предложений и потребительского спроса. АвтоВАЗ старался держать стабильные цены на «Жигули» в валюте. Но рубль продолжал падать, соответственно цены в рублевом эквиваленте росли. «Волга», считавшаяся самой престижной и дорогой отечественной легковой машиной, стала стоить дешевле вазовской «семерки». Ее цена номинировалась в рублях и была более инертна. Однако продукция Горьковского автозавода не смогла составить реальную конкуренцию ВАЗу на рынке. Волжский завод не сокращал объем производства в отличие от ГАЗа, который все больше переходил на грузовые модели. Кроме того, «Жигули», несмотря на все нарекания автолюбителей, пользовались высокой репутацией, и те, кто однажды купил ВАЗ, отдавали ему предпочтение среди отечественных машин и в дальнейшем. Ситуация на авторынке стала меняться с появлением иномарок.

В советское время машин иностранного производства в свободной продаже не было. Иномарку можно было привезти из-за границы, но такую возможность имели единицы – известные артисты, писатели, ученые. Изредка подержанную иномарку можно было найти в комиссионном магазине. На дорогах страны ино-

марки были редкостью, и большая часть советских граждан видели их лишь в кино. С конца 80-х гг. по мере формирования зажиточного слоя граждан складывается устойчивый спрос на автомобили иностранных фирм, а расширение контактов с заграницей позволяет его различными путями удовлетворять. Экономическая реформа в 1992 г., включавшая свободу торговли и ослабление импортного регулирования, открыла дорогу иномаркам на российский рынок. Появился челночный автобизнес, работавший по заказу покупателей, стали появляться фирмы, торгующие новыми иномарками. Практически любой человек, поехавший за границу, мог купить там недорогую поддержанную машину и, вернувшись перепродать ее с большой прибылью.

Подержанные иномарки начали составлять конкуренцию для вазовских машин. Почти половина их продавалась на отечественном рынке в ценовом диапазоне 5 – 7 тыс. долларов, что соответствовало цене новых «Жигулей». Покупателей привлекала повышенная комфортность иномарок, более высокий класс, престижность. Опасения вызывала высокая стоимость эксплуатации и ремонта, приспособленность к российским дорогам и климату. Поэтому многие автолюбители сохраняли верность отечественному автопрому. По данным корреспондента газеты «Коммерсантъ», треть опрошенных владельцев подержанных иномарок, меняя машину, делали свой выбор в пользу новых «Жигулей»¹³³³.

В начале 1994 г. насыщенность авторынка заставила продавцов снизить цены на отечественные и импортные машины. Многие продавцы из числа челноков шли на скидку вплоть до 10–15%. Затоваривание заставляло автофирмы устраивать распродажи со скидкой до 10% и оформлением за 20 мин. В июне вследствие кризиса сбыта товарные, нереализованные остатки автомобилей на площадке Волжского автозавода доходили до 27 тысяч штук, из которых 15 тысяч были некомплектными¹³³⁴. Чтобы ускорить реализацию завод пошел на предоставление больших скидок крупным дилерам – до 40 % при условии предоплаты и больших объемах закупок.

Появились фирмы, которые торговали автомобилями по демпинговым ценам в рассрочку. Покупатель платил сумму в полтора-два раза ниже рыночной цены и получал товар через несколько месяцев. Деньги пускались в оборот и приносили доход, а покупатель после нескольких месяцев ожидания был несказанно рад получить любой автомобиль, даже некондиционный. Но пирамиды существовали недолго. Знаменитая подмосковная «Властелина» осенью 1994 г. перестала выполнять свои обязательства. Покупательский спрос перекинулся на обычный рынок.

В целом российский авторынок был весьма перспективным, и места на нем могло хватить всем – и отечественным производителям и продавцам импорта. По данным 1994 г. в стране эксплуатировалось около 15 миллионов легковых автомобилей, т.е. на 1000 чел. населения приходилось 100 машин. В Европе на 1000 человек в среднем приходилось 650 автомобилей, в Германии – 800. Российские автозаводы выпускало в год чуть меньше 900 тыс. легковых автомобилей. Из них 300 тыс. (преимущественно продукция АВТОВАЗа) шло на экспорт. Таким образом, на замену существующего автопарка требовалось около 25 лет¹³³⁵.

По словам А.Г. Зибарева, возглавлявшего в то время департамент маркетинга торговли и технического обслуживания, проблема заключалась не в отсутствии спроса на вазовские автомобили, а в том, что созданная система реализации не обеспечивала своевременного возврата денег на завод. Данные о масштабах задолженности АВТОВАЗу разнятся. По одним сведениям, к середине 90-х по внутреннему рынку долги составляли около 1,5 трлн. рублей, в том числе просроченные – 704 млрд. Задолженность внешнего рынка достигла 4 трлн. рублей. По данным журнала Форбс, в 1996 г. дилеры должны были заводу 1,2 млрд долларов, что составляло примерно треть стоимости проданных автомобилей. По свидетельству директора по охране собственности и правопорядка В.А. Нестерова, в России и за границей не было оплачено машин примерно на 200 млн. долл.¹³³⁶

Невозврат денег за реализованную продукцию увеличивал долги самого завода. В начале 1996 г. долг смежникам достиг 500 млрд. рублей¹³³⁷. Не хватало наличных средств на зарплату. Руководство завода пыталось латать дыры, выделяя автомобили дилерам со скидкой 25% на условиях предоплаты. Долги по государственным налогам и сборам ставили предприятие на грань банкротства. На начало августа 1997 г. долг тольяттинских и иногородних дилеров перед АВТОВАЗом за отпущенные им автомобили для реализации составил 300 млрд. рублей¹³³⁸.

Завод расплачивался автомобилями, которые реализовывались через фирмы, контролируемые преступными группировками. Криминальные разборки вокруг завода получили широкое освещение в средствах массовой информации. Газеты пестрели броскими заголовками: «Автогигант бандитской индустрии», «Последняя схватка тольяттинского РУОПа», «Фокс решил проблемы АвтоВАЗа за 21 миллион долларов». Создавался негативный образ крупнейшего в России предприятия как кормушки местного криминалитета и коррумпированной администрации. На пресс-конференциях руководители завода не могли не признать,

что контроль криминалитета над реализацией вазовской продукции – не газетный вымысел. В.В.Каданников связывал проникновение организованной преступности на завод с общей ситуацией в стране в начале 90-х – развал старой системы снабжения и сбыта, вынужденный сплошной бартер, отсутствие денег на заработную плату работникам. Бандиты просачивались на завод, проникали на главный конвейер, подкупали работников, брали под контроль отгрузку, подбор наиболее популярных цветов и комплектации. Между группировками, работающими на разных клиентов возникала конкуренция, которая подчас заканчивалась перестрелкой¹³³⁹.

Очевидно, что при росте преступности в стране и фактическом сращивании ее с представителями правоохранительных органов и чиновничьей бюрократии АВТОВАЗ, производящий дорогостоящую и дефицитную продукцию, не мог остаться островом законности и правопорядка среди моря криминала, а был накрыт общей волной. Организованные преступные группировки фактически подчинили не только отгрузку машин с завода, но взяли под контроль головной центр запчастей, установили монополию на поставку горюче-смазочных материалов и нефтепродуктов. По словам В.А. Нестерова, он сам, будучи руководителем службы по охране собственности и правопорядка, был вынужден общаться с бандитами, участвовать в их сходах¹³⁴⁰.

По официальным сообщениям, межведомственная группа МВД в результате работы на ВАЗе «убрала из технологии сопровождения и отгрузки товарной продукции посторонних людей». Но избавиться от криминала полностью не удалось. По словам начальника УВД г. Тольятти П.В. Требунских, «люди, которые в прошлом году зарабатывали здесь большие деньги, продолжают контактировать с преступными структурами, получая деньги за то, что кодируют машины на ту или иную фирму или занимаются перекодировкой»¹³⁴¹. В.А. Нестеров оценивал КПД операции «Циклон» в 15%¹³⁴². В.В. Каданников выразился более образно: «Провести операцию «Циклон» как пыль смахнуть – на столе ее нет, а в квартире осталась». Хотя криминальные структуры с территории завода были вытеснены, оставались нечистоплотные сотрудники, дававшие какие-то преференции дилерам. Искоренить это на данном этапе было невозможно.

Руководство завода пыталось возродить собственную дилерскую сеть, чтобы противопоставить ее «дикому», криминализованному авторынку. В октябре 1995 г. на конференцию в Тольятти съехались около 200 президентов и генеральных директоров акционерных обществ системы «АвтоВАЗтехобслуживание» из всех регионов России и стран ближнего зарубежья. А в феврале 1996 г. с целью организации цивилизованной продажи автомобилей в Тольятти создается

автоцентр «Тольятти-ВАЗ» (генеральный директор – Ю.К. Целиков)¹³⁴³. Уже в марте он начал реализацию автомобилей по «ускоренной» схеме для оперативного наполнения бюджета завода «живыми» деньгами и ликвидации накопившейся задолженности по выплате заработной платы.

Летом 1996 г. была учреждена Ассоциация дилеров АВТОВАЗа, объединившая в основном дилеров Тольятти. Ее члены подписывали специально разработанный документ «Кодекс чести дилера», в первых строках которого записано обязательство «переводить заводу средства не позднее трех дней с момента реализации автомобилей»¹³⁴⁴. А через год было объявлено о создании Международной ассоциации дилеров АО «АВТОВАЗ» (МАД), в составе 127 дилерских компаний, представлявших 25 регионов России и 6 стран СНГ (дистрибьюторы – 38, прямые дилеры – 44, региональные дилеры – 20, зарубежные дилеры – 25).

Деятельность МАД, которую возглавил генеральный директор департамента маркетинга, торговли и технического обслуживания автомобилей АО «АВТОВАЗ» А.Г. Зибарев, была направлена на то, чтобы обеспечить проведение единой политики предприятиями сервисно-сбытовой сети. Большое внимание уделялось информационно-аналитической работе, создавался веб-портал – www.infomad.ru с закрытой частью, доступной только для официальных дилеров.

В рамках МАД стали работать комитеты по маркетингу и стимулированию спроса, развитию дилерской сети, качеству автомобилей и сервиса, запчастям, связям с общественностью, этике. В декабре 1998 на заводе был проведен первый семинар по обучению дилеров¹³⁴⁵.

Был составлен список нежелательных партнеров. 92 фирмы из разных городов, попавшие в него, лишались права заключения договоров поставки (в т.ч. по предоплате), а также получения авто и запчастей по бартеру, взаимозачету, векселям АФК и т.д.¹³⁴⁶ Впрочем, позицию Ассоциации в отношении недобросовестных дилеров нельзя назвать последовательной. В 1998 г. МАД приняла в свой узкий круг фирму «ЛогоВАЗ», о которой ходатайствовал Б.А. Березовский¹³⁴⁷. Еще в 1995 г. руководство АВТОВАЗа заявило о прекращении отношений с ЛогоВАЗом, который был должен заводу около 160 млн рублей. ЛогоВАЗ был выведен из АФК, доля отошла АВТОВАЗу за долги¹³⁴⁸.

В 1995 г. на АВТОВАЗе было сформировано управление по маркетингу и финансовому планированию. Одним из первых проектов управления стало создание полномочных представительств завода на территории России. Идея заключалась в том, чтобы продавать автомобили через вазовские дочерние предприятия техобслуживания и использовать прибыль для экономической деятель-

ности. Управление предлагало, чтобы «дочки» занялись поставками комплектующих, а также организацией автомоек, бензозаправок, автомобильным тюнингом, индивидуальной сборкой по заказам потребителей. Из всего этого проекта была реализована только одна часть, касающаяся товародвижения, – организация складов готовой продукции. Когда начались сложности с реализацией автомобилей, склады позволили разгружать заводские площадки.

С 1996 г. на заводе стали всерьез заниматься маркетингом. Был заключен договор с Российской ассоциацией маркетинга, стали разрабатываться годовые маркетинговые планы, включающие анализ макроэкономической ситуации на российском рынке, тенденций отечественного автомобильного рынка и прогноз на ближайшую перспективу¹³⁴⁹.

В 1997 г. директор по маркетингу и торговле автомобилями В.Н. Кучай говорил, что у АВТОВАЗа было более 100 постоянных дилеров, которые стараются выполнять свои контрактные обязательства и в срок перечисляют денежные средства заводу. Отношения ассоциации дилеров и АВТОВАЗа складывались непросто. Не были отрегулированы вопросы цены, льгот, сроков поставок и оплаты. До 60% автомобилей продавалось в Тольятти и Самарской области. Работа по реорганизации дилерской сети была прервана в связи с осложнением ситуации на автомобильном рынке.

2. Кризис 1998 г., или «Пора покупать «Жигули»

АВТОВАЗу удалось не только устоять против попыток обанкротить предприятие, но и увеличить объем производства. Если в 1995 г. было выпущено 680,5 тыс. автомобилей, то в 1997 уже 735,4 тыс. Однако реализация автомобилей шла очень неровно. В первом квартале 1997 г. произошло резкое падение продаж. Помимо сезонных причин сказались повышение на 14% ставки рефинансирования ЦБ, введение новой банковской инструкции, которая усложнило получение кредита для дилеров, а также деноминация рубля. Опасаясь потерь, люди сбрасывали деньги в конце предыдущего года¹³⁵⁰.

В начале 1998 года ситуация повторилась. Это было вызвано повышением запросов покупателей. Доверие к отечественному автомобилестроению падало. Борьба за выживание завода отодвинула вопросы качества продукции на АВТОВАЗе на второй план. На вопросы журналистов руководители АО с запальчивостью отвечали, что за 3 тысячи долларов можно производить только такие машины, какие предлагает Волжский автозавод. Мнение потребителей о низком качестве «Жигулей» совпадало с оценками специалистов. Падение качества ва-

зовской продукции было зафиксировано комиссией Центра стандартизации, метрологии и сертификации, которая при участии прокуратуры Самарской области проводила проверку на заводе в 1997 г. Выборочная проверка в 1999 г. выявила до 44% дефектов на готовых к отправке товарных автомобилях. «Найдены «ВАЗы», опасные для жизни» – статья под таким заголовком рассказывала в городской газете о критическом дефекте, выявленном на «Жигулях» – обрыв продольной штанги, поддерживающей задний мост¹³⁵¹.

Модельный ряд обновлялся медленно. Долгожданная «десятка», вышедшая на рынок в 1996 г., не смогла изменить ситуацию. Новая модель пошла в продажу со множеством конструктивных и технологических недочетов, и впечатления первых покупателей сильно разошлось с мнением экспертов, которые видели машину в выставочных салонах. По расчетам Всероссийской ассоциации маркетинга при правительстве России, цена на новую вазовскую модель должна была быть ниже цены аналогичных автомобилей конкурирующих компаний. В действительности оказалось не так. Как писал корреспондент журнала «Деньги», за 12,1 тысяч долларов (цена «Лады-110» в подмосковном автосалоне) можно было купить новую иномарку. Kia Pride стоила 12500 долларов, Skoda Felicia – 11600. Если предыдущие модели ВАЗа, какими бы устаревшими они ни были, побеждали ценой, то стоимость «десятки» предполагала новый уровень качества. Однако технические характеристики автомобиля пока оставляли желать лучшего.

Все больше автолюбителей пересаживались с отечественных машин на иномарки. В 1997 г. в России их было зарегистрировано уже 648 тыс. Реальной становилась перспектива покупки новой иномарки по доступной цене. Ряд крупных иностранных автомобильных концернов готовились к организации выпуска своей продукции в России. В Москве на базе АЗЛК планировалось создание предприятия «Автофрамос» по сборке 120 тыс. автомобилей «Рено-Меган» в год, в Нижнем Новгороде на базе ГАЗа создавалось итало-российское СП «Нижегородмоторс», которое планировало выпускать 150 тыс. автомобилей «Фиат». В Ростове завод «Красный Аксай» уже четвертый год выпускал малыми партиями южнокорейские «Дэу-Нексия» и «Дэу-Эсперо», а с пуском автозавода в Таганроге выпуск «Дэу» должен был достигнуть 120 тыс. в год. В Тольятти обсуждался проект с «Дженерал Моторс» по созданию нового производства для выпуска 120-150 тыс. «Опель-Астра».

В начале 1998 г. на заводских площадках скопилось более 10 тысяч автомобилей, 80 тысяч не было реализовано в дилерской сети¹³⁵². «Весь трек забит продукцией из-за некомплектности, – писал корреспондент «Волжского автостроителя», – ...В первую очередь из-за отсутствия электрооборудования»¹³⁵³. В февра-

ле число автомобилей на вазовских площадках достигло 17 тысяч, но ритм производства еще удавалось удерживать¹³⁵⁴.

21 апреля на очередном заседании правления АО «АВТОВАЗ» было констати́ровано, что рынок реализации автомобилей в России в целом фактически остановлен. Руководство завода видело причину во внешних факторах, но не в собственных просчетах. А они, несомненно, были: мало внимания уделялось качеству, как на уровне комплектующих, так и готовой продукции, медленно обновляли модельный ряд, десятую модель выпустили с недоделками, не сумели упорядочить дилерскую сеть, внедрить продажу в кредит, использовать стимулирующие акции.

Проблемы нарастали как снежный ком. Трудности с реализацией товарной продукции вели к нехватке денежных средств, что сказывалось на расчетах с поставщиками и на выплате заработной платы. В феврале было объявлено о предстоящем сокращении более 3 тысяч работников, достигших пенсионного возраста при одновременном полном прекращении приема на ВАЗ новых работников. В апреле в связи с задержкой выплаты заработной платы сроком более чем на 10 дней начались забастовки.

Завод продолжал работать, выпуская все больше некомплектных автомобилей, т.е. таких которые заведомо нельзя было реализовать. После майских праздников показатели сдачи и отгрузки автомобилей упали до нулевой отметки. За 11-17 мая на главных конвейерах было собрано 12 193 автомобиля, и некомплектных – 11 552. В течение 25-30 мая ни одного автомобиля вазовского производства реализовано потребителям не было. Поступления денежной выручки в кассу завода остановились¹³⁵⁵. За эти же дни с конвейера сошли 14 193 автомобиля, 13 374 некомплектных. Президент АО «АвтоВАЗ» А. Николаев отменил участие Волжского автозавода в Парижском автосалоне по причине нехватки средств.

Нехватка наличных денег на заводе способствовала укреплению бартерных сделок. Если в 1996 г. их доля сократилась до 25%¹³⁵⁶, то к середине 1998 г. выросла до 70%¹³⁵⁷. Исследования маркетологов показывали, что годовой план надо сокращать, по крайней мере, на 90 тыс. автомобилей. Предполагалось при снижении объема производства постепенно повысить отпускные цены до уровня декабря 1997 г. Вряд ли бы это помогло выходу из кризиса. Ведь предоплатные скидки дилерам и розничные цены с января по июнь снизились на 15-23% по разным моделям. Все попытки стимулировать продажи ценовой политикой не увенчались успехом.

К лету у АВТОВАЗа и его дилеров скопилось около 100 тысяч нереализованных автомобилей (почти 15% годового производства), причем значительная их часть была недоукомплектована. Сложились явные признаки крупномасштабного кризиса перепроизводства. Совет директоров АО «АВТОВАЗ» принял решение об организации еще четырех складов готовой продукции в Саратове, Ростове, Волгограде и Новосибирске. Но строительством складов решить проблему, конечно, было нельзя.

10 июня руководство АО объявило о сокращении объемов производства автомобилей на 140 тысяч штук и переходе на сокращенный график занятости персонала. С 15 июня по 15 августа устанавливалась 20-часовая рабочая неделя с продолжительностью рабочего дня 8 часов, персонал выходил на работу через неделю и получал оплату за фактически отработанное время. Эти решения усилили социальную напряженность на заводе. Банкротство крупнейшего в городе предприятия грозило массовой безработицей. В Открытом обращении трудового коллектива в адрес Президента РФ, Правительства, Совета Федерации, Государственной Думы и Федерации независимых профсоюзов говорилось, что государству необходима внятная промышленная и налоговая политика, чтобы не ставить крупнейшее предприятие на грань банкротства.

13 июля в правительстве России состоялось заседание межведомственной балансовой комиссии при федеральной службе по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению предприятий, на котором обсуждалось положение АВТОВАЗа. Комиссия оценила ситуацию на отечественном рынке сбыта автомобилей как чрезвычайную и предложила АВТОВАЗу рассмотреть вопрос о снижении себестоимости автомобилей и цен на них. Решение о сокращении выпуска продукции поддержано не было. Напротив, комиссия готова была ходатайствовать об отсрочке выплаты платежей и реструктуризации долгов АВТОВАЗа только при условии восстановления максимальных объемов производства¹³⁵⁸.

Однако руководству АО не пришлось воспользоваться рекомендациями правительственных чиновников. В условиях нарастания экономического кризиса в стране ситуация на потребительском рынке стала быстро меняться. В полном соответствии с пословицей «не было бы счастья, да несчастье помогло» панические слухи о приближающейся девальвации рубля стимулировали покупательскую активность населения. Уже в июле тольяттинские площадки, забитые машинами, вмиг опустели. Возникла нехватка готовой продукции, и руководство предприятия приняло решение о повышении отпускных цен и отмене льгот для дилеров¹³⁵⁹. В августе 1998 г. кризис продаж легковых автомобилей на внутреннем рынке был полностью преодолен, розничные цены быстро пошли вверх.

В памятный день 17 августа, когда правительство С.В. Кириенко объявило о дефолте и ушло в отставку, производства АВТОВАЗа были переведены на двухсменный график работы с 35-часовой рабочей неделей и 7-часовым рабочим днем¹³⁶⁰. В сентябре московские дилеры АВТОВАЗа продавали по 20-30 машин в день вместо 5-6. Люди спасали свои деньги, и расхватывали даже некомплектные машины. В этих условиях непросто было правильно определить ценовую политику. С одной стороны, резкий рост спроса, а также скачок цен на импортные комплектующие подталкивал руководство завода к повышению отпускной цены. Были отменены сентябрьские скидки дилерам, и в течение сентября отпускная цена выросла сначала на 15%, а затем еще на 30%. С другой стороны, покупательная способность населения падала, и это ограничивало возможности ценового роста.

Слухи о введении с 1999 г. деклараций на покупки свыше 5 тыс. долларов подогревали ажиотажный спрос на «Жигули». Декабрьская продукция расхватывалась чуть ли не в драке. «Время покупать «Жигули». Поможем отечественному производителю» – так назвал серию своих статей экономический обозреватель газеты «Труд» Александр Проценко¹³⁶¹. Хотя рублевые цены выросли, в пересчете на доллары машины стоили как никогда дешево. Отпускные цены на «классику» находились в пределах 3 тыс. долларов, или 60 тыс. рублей (до кризиса эта сумма составляла 10 тыс. долларов). Даже новую модель ВАЗ-2110 вполне европейского уровня можно было купить всего за 4,5 тыс. долларов¹³⁶². Несмотря на «не сезон» и рост цен еще на 10%, реализация «Жигулей» активно продолжалась и в начале 1999 г.

Падение покупательной способности населения сказалось на мелких отверточных сборщиках иномарок, которым пришлось сворачивать производство. «Жигули» оказались вне конкуренции. Все три нитки конвейера Волжского автозавода работали с полной нагрузкой, но не могли успеть за спросом. Теперь завод не испытывал недостаток наличных средств, но в расчетах с поставщиками опять господствовал бартер. Причиной стал банковский кризис, последствия которого растянулись на год. Лишь к августу 1999 г. коммерческие договоры вытеснили бартер. Его доля упала до 6%¹³⁶³.

Весной 1999 г. в Москве, в выставочном комплексе «Сокольники» были проведены специализированные исследования по оценке и прогнозированию покупательского спроса на автомобили, реализуемые на российском рынке. Исследования проводились по методике «Дженерал Моторс». Репрезентативная группа жителей Москвы и Московской области должна была высказать свое мнение о 40 автомобилях примерно одинакового класса, произведенных различными

фирмами. Логотипы были замаскированы. От Волжского автозавода тестирование проходили как старые модели ВАЗ-2105 и ВАЗ-21099, так и новые ВАЗ-2120, ВАЗ-2111, джип ВАЗ-2123 и перспективная модель ВАЗ-1119 (будущая Калина). Более 90% участников опроса отдали предпочтение ВАЗ-2123 и ВАЗ-1119, ориентируясь на соотношение цены и качества¹³⁶⁴.

Предпочтения покупателей отразились в динамике автомобильного рынка до и после кризиса. За 1997 – 99 гг. число легковых автомобилей, проданных в России сократилось с 1462 тыс. до 1120, т.е. на 23,4%. Спад рынка произошел за счет иномарок: на 65% уменьшился спрос на подержанные иномарки, и на 37,5% – на новые. За это время АВТОВАЗ пережил как падение продаж, так и новый подъем. В 1999 г. докризисный объем торговли автомобилями ВАЗ был не только восстановлен, но и превзойден. Падение курса рубля способствовало росту продаж и других отечественных производителей легковых автомобилей. Но по объемам производства они не представляли серьезной конкуренции для «Лады». Она занимала до 70% рынка отечественных автомобилей даже в период кризиса продаж. В целом ее доля на авторынке (с учетом иномарок) выросла с 43, % в 1997 г. до 58% в 1999 (см. табл.):

Таблица 51

Продажа легковых автомобилей в России (тыс. штук)

	1997	1998	1999
1. Новые российские автомобили	865	750	890
– Лада	640	520	650
– другие отечественные автомоибли	225	230	240
2. Новые иностранные автомобили	72	72	45
3. Подержанные иномарки	525	520	185
ВСЕГО	1462	1342	1120

Однако по мере преодоления последствий экономического кризиса темп продаж вазовских автомобилей на внутреннем рынке стал падать, наметилась тенденция резкого сокращения спроса на них. Продукция ВАЗа по ценам вновь

стала догонять иномарки. Летом 1999 г. ВАЗ-21103 (самый дорогой среди вазовских моделей) стоил 6600 долларов, а «Дэу Нексия» – 5900 долларов¹³⁶⁵. В августе 1999 г. на складах региональных лидеров скопилось около 17 тысяч автомобилей, на площадке АВТОВАЗа – более 10 тысяч¹³⁶⁶. Опять начались задержки в выплате заработной платы.

Для стимулирования спроса АВТОВАЗ стал повышать скидки для дилеров: до 6% была увеличена скидка с отпускной стоимости автомобилей при покупке более 50 штук, до 9% при партии автомобилей свыше 500 штук. Это существенно сокращало прибыль завода. После августовского кризиса стоимость материалов и комплектующих выросла в 2,1 раз, а цена автомобиля в среднем в 1,65 раза¹³⁶⁷. Уровень отпускных цен был чуть выше себестоимости автомобиля, а прибыль от продажи составляла около 1%.

Перед заводом вновь встала проблема, решение которой на время отложил финансовый кризис – как сохранить свое положение на рынке в условиях растущей конкуренции.

3. От «дикого» рынка к цивилизованному

АВТОВАЗ, как и любое предприятие, входившее из планово-распределительной в рыночную экономику, должно было преодолеть идеологические стереотипы советского наследия, осознать, что приоритетом бизнеса являются не количественные показатели производства, а потребитель. Чтобы выдержать ожесточенную конкурентную борьбу на рынке, АВТОВАЗ должен был радикальным образом улучшить качество автомобилей, поднять уровень менеджмента, провести радикальную внутреннюю реорганизацию, построить новые отношения с поставщиками. Весной 1998 г., в тяжелый для предприятия период кризиса перепроизводства, разрабатывается важный концептуальный документ – «Философия качества АО «АВТОВАЗ», определявший перспективу развития. Стратегическая цель в области качества определялась как создание новой корпоративной культуры, основанной на принципах всеобщего менеджмента качества. Помимо работы с поставщиками и внутри производств система качества должна была включать развитие гарантийного и послегарантийного обслуживания, организацию сбыта, укрепление торговой марки, имиджа, рекламу качества.

Чтобы понять это, АВТОВАЗу надо было пройти через пробы и ошибки и освоить опыт зарубежных автопроизводителей. В конце 90-х гг. в акционерном обществе вырабатывается новая концепция бизнеса и на ее основе начинается перестройка работы с дилерами.

Число дилерских фирм, занимавшихся продажами «Жигулей», с трудом поддается учету, так как среди них было множество однодневок, исчезавших сразу после получения товара. В августе 1999 г. дилерская сеть насчитывала 270 авторизованных продавцов, из них 120 базировалось в Тольятти, 60 в регионах, 90 входило в систему «АвтоВАЗтехобслуживание»¹³⁶⁸. Реальное число продавцов вазовской продукции было больше. Так, на конец 1999 г. только в Тольятти насчитывалось около 170 дилеров, кто хоть однажды получал автомобиль с завода¹³⁶⁹. Город стоял на первом месте по объемам продаж. По данным на март 1999 г., здесь было продано 56,5% всех автомобилей ВАЗ, всего в Поволжском регионе – 69%. На втором месте после Тольятти была Москва и Московская область – 20.7%¹³⁷⁰. Такая ситуация сложилась из-за резкого удорожания стоимости железнодорожных перевозок, что делало доставку в отдаленные регионы невыгодной. Со всех концов страны покупатели приезжали в Тольятти и вывозили автомобили «самоходом». Популярной стала профессия перегонщика. В конце 90-х гг. в Самарской губернии их насчитывалось около 3000.

Исторически сформировалась двухуровневая система продаж, когда основная масса машин реализовывалась в Тольятти дистрибьюторским оптовым фирмам. Они обеспечивали своевременную отгрузку, выкуп квот и оплату автомобилей, а затем перепродавали их дилерам второго уровня оптом с наценкой к оптовой цене, включая розничную наценку и кредитную составляющую.

Организация продаж во многом зависела от предприимчивости и инициативы самих дилеров. Розничные цены и уровень сервиса у продавцов заметно различались. Появились дилерские фирмы, работавшие в соответствии с требованиями АВТОВАЗа. Они проводили предпродажную подготовку, предлагали дополнительные услуги клиентам. Среди продавцов вазовской продукции выделялась компания «Питер-Лада», крупнейший официальный дистрибьютор АВТОВАЗа в Северо-Западном регионе. Перенимая опыт иностранных компаний, «Питер-Лада» в период сезонного спада торговли пыталась привлечь покупателей подарками и льготами. Так, в январе 2001 г. каждый покупатель ВАЗ-21070 и ВАЗ-21074 получал в подарок от фирмы цветной телевизор. В январе 2002 г. «Питер-Лада» увеличила гарантийный срок на продаваемые ею автомобили ВАЗ до трех лет в границах Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона России.

Но среди продавцов было еще немало фирм-однодневок, которые стремились только урвать куш. Об одной из таких фирм рассказывала статья корреспондента газеты «Трибуна». Журналист описал, как летом 2000 г. он покупал «Жигули». Продажа происходила в Подмоскowie на огороженной сеткой площадке со строительной бытовкой в качестве офиса. Выбор машины занял не-

сколько часов: у одной были выбоины на крыле, у другой не хватало тормозных колодок, у третьей – бачка омывателя, дворников, полки багажника. Наконец, машина была выбрана, и покупка оформлена. Но когда новоиспеченный автовладелец доехал до ближайшей бензозаправки, оказалось, что дренажный шланг забит, и заправить ее нельзя. Пришлось возвращаться и отказываться от покупки. В результате корреспондент купил подержанный «Фольксваген», у которого все было на месте¹³⁷¹.

Описанная в статье ситуация в 2000 г. была скорее исключением, чем правилом. Большинство перечисленных дефектов легко устранялись при проведении предпродажной подготовки, в условиях конкуренции ни один серьезный дилер не выпустил бы на товарную площадку автомобиль с очевидными изъянами. Публикация с тенденциозным названием «Волжский автозавод продолжает путешествие в каменный век» служила антирекламой для вазовской продукции и подрывала репутацию завода. Завод мог противопоставить недобросовестным продавцам только профессиональную фирменную сеть дилеров, работающих по единому стандарту.

В соответствии с новой концепцией бизнеса главной структурной единицей в АО должна была стать служба маркетинга и исследования рынка. Ей вменялось в обязанность готовить ежемесячный сравнительный анализ цен и качества фирм-конкурентов. В 2001–2002 гг. было выделено ежегодно по 100 тыс. долл. для закупки 7–8 экземпляров импортных автомобилей, аналогичных последним вазовским моделям для изучения и сравнения.

Важным звеном в создании новой дилерской сети стали управления региональных поставок (УРП), создаваемые с 1997 г. в крупных областных и республиканских центрах. УРП служили складами заводской продукции в регионах, и вокруг них формировалась дилерская сеть, все участники которой должны были работать по единым принципам. Завод по существу брал на себя затраты по доставке автомобилей, что должно было способствовать введению единых отпускных цен на «Жигули» по всей территории России. Первые УРП были открыты в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и Краснодаре. В 1999 г. их было уже 40, постепенно число выросло до 50. Росла доля поставок через УРП: в 1998 г. она составляла 12,8% от всех отгруженных на внутренний рынок автомобилей, в 2000 г. – около 24%.

Стремясь увеличить продажи и расширить их географию, «АВТОВАЗ» открывал новые управления региональных поставок. Ставилась даже задача выхода на дальневосточный рынок, уже практически полностью завоеванный японскими и южнокорейскими производителями. В 2002 г. была организована

вазовская автоэкспедиция «Дальневосточный маршрут». По свидетельству ее участника М. Арсентьева, для жителей Дальнего Востока машины десятого семейства были настоящим открытием: «Порой нас спрашивали, что за иномарки мы рекламируем»¹³⁷². В 2003 г. во Владивостоке было открыто УРП.

Были заключены долгосрочные контракты на продажу автомобилей и их техническое обслуживание с 430 дилерскими предприятиями, которые отвечали стандартным требованиям АВТОВАЗа. Из них треть входили в систему «АвтоВА-Зехобслуживание», т.е. были дочерними структурами¹³⁷³.

Каждый дилер получал гарантированную квоту по количеству продаваемых автомобилей. Создавалась система кредитования дилеров через банки и единая система возврата денег на завод. На АВТОВАЗе стали проводиться семинары для дилеров по организации розничной продажи автомобилей в соответствии с мировыми стандартами качества. Дилеры должны были работать так, как это было принято на мировом авторынке – по индивидуальным заказам клиентов. Ставилась задача, чтобы они отвечали за автомобиль в течение всего срока его службы, осуществляя постоянный контакт с потребителем через сервис. Планировалось создать такую удобную для автовладельца систему вазовского сервиса, чтобы ему не захотелось менять ВАЗ на другую модель¹³⁷⁴. Дилерам предлагалось также наладить покупку подержанных машин, продажу в рассрочку, обеспечить реорганизацию гарантийного обслуживания и ремонта.

По Закону о защите прав потребителей юридическая ответственность производителя за качество товарной продукции возрастала. Увеличились расходы АВТОВАЗа на гарантийный ремонт. В 1998 г. фирменная сеть технического обслуживания и ремонта в России и странах СНГ состояла из 194 головных специализированных предприятий автосервиса и 675 станций техобслуживания, являющихся их филиалами. Эта сеть могла обеспечить обслуживание 6 млн. автомобилей ВАЗ в год, в то время как парк автомобилей ВАЗ составлял 11 млн., в т.ч. в России – 7,5 млн. штук.

Наряду с фирменными станциями гарантийным ремонтом занимались некоторые дилерские фирмы, затраты которых АВТОВАЗ компенсировал. Помимо бесплатной заводской гарантии фирмы-дилеры предлагали коммерческую. На заводе была создана комиссия для рассмотрения сложных случаев по рекламациям потребителей – замена автомобиля, ДТП или пожар из-за производственных недостатков.

Если раньше обнаружение массовых дефектов старались замалчивать, то теперь, по примеру ведущих зарубежных фирм, информация стала поступать в СМИ. Покупатель «Лады» мог быть уверен, что производитель заботится о надежности автомобиля.

За 2000-2001 гг. профилактически было отозвано около 15 тыс. автомобилей «Самара» и ВАЗ-2110, имевших дефекты коробки передач, болта крепления поворотного кулака, шайбы ступицы заднего колеса, стяжного болта рулевой колонки¹³⁷⁵. В 2002 г. состоялась акция по отзыву около 1000 автомобилей ВАЗ-21213 и ВАЗ-21214 (карбюраторная и инжекторная двухдверная «Нивы»), выпущенных в декабре 2001 года с аварийным дефектом рулевого механизма. В том же году проводилась принудительная замена по гарантии болтов крепления суппорта к поворотному кулаку на почти 5 тысячах автомобилей ВАЗ-21083, 21093, 21099 и ВАЗ-2115. В 2003 г. предприятиям системы вазовского сервиса было разослано предписание о замене болтов крепления вилки к валу руля на партии около 900 автомобилей ВАЗ-2104, ВАЗ-2105, ВАЗ-2107 и ВАЗ-2121.

Для борьбы с контрафактной продукцией, наносящей ущерб имиджу АВТОВАЗа, была создана специальная структура. Если в 2002 г. АВТОВАЗ обеспечивал 40% потребностей рынка запчастей, то в 2003 г. уже 70%¹³⁷⁶. В августе 2003 г. эксклюзивные права на реализацию запасных частей, производимых АО «АВТОВАЗ», были переданы компании «Соло», входящей в «СОК». Эта же компания взяла на себя борьбу с контрафактной продукцией¹³⁷⁷.

В 2000 г. удалось отказаться от бартерной формы оплаты поставщиков и перейти на денежно-вексельную форму со 100% поступлением денежных средств за отгруженную товарную продукцию. В том же году план производства автомобилей по моделям и кодам окраски впервые начал формироваться с учётом заказов дилеров. Как заявил директор Международной ассоциации дилеров ОАО АВТОВАЗ (МАД) А. Миронов, к концу 2002 г. заказы по комплектации выполнялись на 100%, а по цвету – на 85%.

Однако работа по упорядочению дилерской сети оказалась сложнее, чем рассчитывали. Жесткие условия, которые АВТОВАЗ стал предъявлять к организации продаж, отсеяли большинство дилеров. В начале 2001 г. число дилеров в Тольятти сократилось до 120, большинство из которых В.Н. Кучай оценивал как ненадежные – «сегодня берут автомобиль, а завтра нет». Завод был готов пойти на еще большее сокращение – оставить 60, но не отступить от своих требований – стопроцентная предоплата, не менее 400 автомобилей в месяц и жесткий контроль над розничными ценами¹³⁷⁸.

Значительная часть продукции ВАЗа реализовывалась вне фирменной сети. На совещаниях у президента-генерального директора постоянно говорилось о том, что дилерская сеть далека от современного европейского уровня, значительная часть дилеров и дистрибьюторов не обеспечивают гарантийный ремонт и предпродажную подготовку. Были трудности с введением единых принципов

комплектации для переднеприводных и полноприводных моделей – «стандарт», «норма», «люкс».

До сих пор работа дилерских фирм вызывает много нареканий, а число их остается нестабильным. На конец 2002 г. в официальный реестр АВТОВАЗа было внесено свыше 400 дилерских фирм. Информационно-справочное издание «Современный дилер. Теория и практика» приводит следующие цифры: в 2003 г. – 522, а в 2004 г. – 483. По данным Международной ассоциации дилеров АВТОВАЗа на начало 2006 г., в России работало 493 дилера завода. Из них собственными дилерскими фирмами АВТОВАЗа, в которых ОАО владело контрольными (минимум 50% + 1 акция) пакетами, насчитывалось около 100. На их долю приходилось более 25% российских продаж¹³⁷⁹.

АВТОВАЗ предъявляет к дилерам вполне стандартный набор требований, включающий создание отдельного демонстрационного зала для своей продукции, наличие сертифицированных сервисных площадей и резерва запчастей, необходимого для техобслуживания и гарантийных работ. С 2003 г. эти требования были дифференцированы в зависимости от объемов розничных продаж. По данным на 2003 г., лишь 18 дилерских центров полностью соответствовали разработанному корпорацией стандарту. Заводу не удавалось последовательно проводить требование по предоплатной форме расчетов дилеров с АВТОВАЗом. Некоторые фирмы получали автомобили на реализацию, что нарушало принцип равных условий сотрудничества с предприятием. Сохранялось привилегированное положение тольяттинских дилеров.

По-прежнему сложной проблемой остается конкуренция между дилерами АВТОВАЗа. Дифференцированные отпускные цены для регионов с учетом различия в уровне жизни дают возможность для недобросовестных дилеров играть на разнице в цене. Так, серьезную конкуренцию для московских дилеров представляли их коллеги из регионов, которые, покупая машины по более дешевым заводским ценам, везли их на продажу в столицу. Возможности АВТОВАЗа навести порядок в собственной сети весьма ограничены. Дилера, нарушающего этику и ценовую политику, на первый раз предупреждают, а затем сокращают или полностью отменяют квоту. Московские дилеры пытались своими силами бороться с «серыми» продавцами «Лады». В феврале 2002 г. пять крупнейших столичных дилеров АВТОВАЗа – «Элекс Полюс», «Автомир», «Ростокино-Лада», «Автокей» и «Инком-Лада» провели совместную рекламную акцию с призывом бойкотировать покупку автомобилей «Лада» у их конкурентов.

Остаются регионы, практически не освоенные АВТОВАЗом. К ним относится Калининградская область, где в месяц продается всего 60-70 автомобилей

«Лада», а также Дальний Восток, где ежемесячно дилеры ВАЗа реализуют около 150 машин¹³⁸⁰.

Формирование и упорядочение дилерской сети осложнялось обострением конкуренции на авторынке. Отпускные цены на вазовскую продукцию медленно, но верно росли. Практически каждый месяц завод объявлял о повышении цены на весь модельный ряд или отдельные семейства. Это вызывалось ростом тарифов на электроэнергию и теплоснабжение, а также повышением стоимости материалов и комплектующих. Всего за 2000 год автомобили подорожали в среднем на 17,5%, а стоимость машинокомплекта для них выросла – на 20,4%. По мере роста цен ВАЗ терял свое главное преимущество в конкуренции с иномарками – доступность. Серьезным фактором стало снижение в 2000 г. таможенных пошлин на иномарки с 30 до 25%.

С октября 2000 г. продажи стали падать. По Самарскому региональному управлению в октябре 20% машин не было продано, в ноябре – 40%. Некоторые дилеры АВТОВАЗа отказывались от новых поставок с завода и торговали тем, что оставалось от ранее закупленных партий. Самарское региональное управление сократило отгрузку в половину. Спад в торговле объясняли сезонными колебаниями – покупатели ждут нового года, чтобы через месяц после покупки машина не стала прошлогодней. Но это лишь отчасти объясняло ситуацию на рынке. Главной причиной были высокие цены на продукцию АВТОВАЗа и сокращение прибыли дилеров до 1,5–2%¹³⁸¹. Не случайно в лидеры продаж вышли самые дешевые модели, «шестерки» и «семерки», более дорогие модели не продавались даже по закупочной стоимости¹³⁸².

Руководство завода в целом достаточно высоко оценивало перспективы «Лады» на внутреннем рынке. В.В. Каданников на встречах с представителями СМИ постоянно говорил о необходимости увеличения производства отечественных легковых автомобилей. Действительно, значительная часть российского автопарка превысила срок службы и нуждалась в замене. По данным ГИБДД на 2001 г. из 20 млн. эксплуатируемых в России машин 48% были старше 10 лет, а 32% – были в возрасте от 5 до 10 лет¹³⁸³.

По мнению В.В. Каданникова, люди были вынуждены покупать подержанные иномарки, поскольку выбор отечественных машин был очень ограничен и по количеству и по классам. В подтверждение приводились цифры. В 2000 г. число зарегистрированных после покупки автомобилей составило 1361 тыс., в то время как все отечественные автозаводы выпустили за год только 930 тыс. Причем отечественный автопром производил автомобили преимущественно одного среднего класса – «С». В классе «А» предлагалась только «Ока», в классе «Б» – ни-

чего, в классе «Д» – «Москвич», «Е» – «Волга». Руководство АО предлагало не только увеличить производство новых отечественных автомобилей, но и раздвинуть его по классам, оставаясь в ценовом сегменте 3 – 8 тыс. долларов¹³⁸⁴. Такая ценовая политика отвечала финансовым возможностям массового российского автолюбителя. По данным на 2001 г., 63% автомобилей было куплено по цене ниже 5 тысяч долларов, 34% – за 5-10 тысяч. Таким образом, доля самых высоких ценовых сегментов авторынка составляла всего 3%.

Однако удерживать цены на «Ладу» в пределах 3-8 тысяч долларов становилось все труднее. Росла стоимость материалов и комплектующих, соответственно повышалась себестоимость и отпускные цены на вазовскую продукцию. Конкуренция с иномарками обострялась. На совещании у президента-генерального директора 27 февраля 2002 г. отмечалось, что «ценовой уровень моделей ВАЗа в равной комплектации уже достиг уровня дешевых моделей мировых фирм при значительной разнице в качестве исполнения».

Руководство АВТОВАЗа никогда открыто не выступало за повышение таможенных пошлин на иномарки, но говорило о необходимости защиты отечественного потребителя, который якобы не ориентируется в стоимости запчастей и обслуживания для автомобиля иностранного производства, тем более подержанного.

Маркетинговые службы завода строили свои расчеты на преимуществе ВАЗа перед иномарками в стоимости обслуживания. Действительно запчасти для «Лады» были дешевле, да и норма-час в сервисе для «Лады» стоил 2 доллара, а для иномарки от 30 до 85. Однако были и другие оценки. «Известия» писали, что по расчетам эксплуатационных расходов, проведенными специалистами центра техобслуживания для 6 отечественных автомобилей и 12 иномарок, оказалось, что преимущество «Жигулей» иллюзорно. В год на поддержание в рабочем состоянии 2-летних «Жигулей» требовалось – 3-4,5 тыс. рублей. Владелец 5-летней иномарки аналогичного класса тратил 2,5 – 3,5 тыс. рублей. В расчете учитывалась замена шин, фильтра, масла, тормозных колодок¹³⁸⁵. Эта оценка не включала расходы на топливо, которые могли быть выше, так как многие иномарки требовали более дорогого бензина. Но миф о том, что отечественные автомобили дешевле в эксплуатации, был поставлен под сомнение. По мнению независимых экспертов, покупать ВАЗ дороже 6 тыс. долларов вообще не имело смысла.

Ситуация стала для ВАЗа критической в 2002 г. Это было вызвано резким увеличением ввоза иностранных автомобилей в Россию в связи с обещаниями правительства повысить с апреля таможенные пошлины до 35%. О необходимости заградительных пошлин на подержанные иномарки заявил Президент

В.В.Путин еще в июне 2001 г. на встрече с руководителями и владельцами автозаводов¹³⁸⁶. Вице-премьер правительства И.Клебанов считал, что новая пошлина должна приравнять старый автомобиль по цене к новому, чтобы оградить Россию от ввоза утиля¹³⁸⁷. Но решение постоянно откладывалось. Только в октябре 2002 г. были введены повышенные ставки на импорт автомобилей старше 7 лет. В ожидании роста таможенных пошлин автофирмы и челноки завозили товар в авральном режиме.

По словам А.В. Николаева, в этот период ввоз новых иномарок увеличился в 2 раза, подержанных – в 3 раза¹³⁸⁸. По цене иномарки практически сравнялись с «Ладой», а планка снижения цены у них была более гибкой¹³⁸⁹. Августовская конференция дилеров констатировала обострение конкуренции на рынке. Это нетрудно было предвидеть, но никаких предупредительных мер АВТОВАЗ не предпринимал. Напротив, цена на «Жигули» в течение года несколько раз повышалась. Руководители маркетинговой службы надеялись на «урожайные деньги». Но весной в Краснодарском крае, где ежегодно осенью покупали порядка 6 тысяч вазовских машин, было сильное наводнение, что сказалось на доходах сельского населения. В других регионах, где урожай был хорошим, госзакупки зерна были перенесены на более поздний срок¹³⁹⁰.

Осенью начался кризис продаж. Последнее распоряжение о повышении с 30 августа отпускных цен на ряд моделей пришлось отменить. Остаток на складах УРП вырос с 20,7 тыс. автомобилей в конце сентября до 26,5 тыс. на конец октября¹³⁹¹. Рабочие не получили аванс за октябрь. А с 26 октября по 9 ноября 2002 г. работа на трех линиях главного конвейера, на сборочном конвейере «Нивы» и в опытно-промышленном производстве была вообще остановлена. Рабочие и ИТР были отправлены в вынужденный отпуск с оплатой в размере 2/3 заработной платы. С 26 ноября до 28 декабря все производства и непромышленная сферы завода переводились на сокращенный режим работы: пять дней в неделю по шесть часов с двумя выходными¹³⁹². Тем не менее объемы нереализованной продукции продолжали расти и достигли в декабре 80 тысяч автомобилей.

Кризис осени 2002 г. отличался от майского кризиса 1998 г. Тогда продажи практически остановились, а в 2002 г. продолжались, хотя в меньшем объеме. В 1998 г. внешние обстоятельства – резкое падение курса рубля по отношению к доллару – помогли АВТОВАЗу преодолеть затоваривание. В 2002 г. надеяться можно было только на себя. Возможности ценового регулирования были ограничены. Затоваривание дилерской сети исключало снижение цен. У дилеров стояли уже оплаченные ими автомобили, и выброс на рынок машин по демпинговым ценам привел бы к их разорению¹³⁹³.

Чтобы стимулировать продажи, в декабре 2002 г. АВТОВАЗ увеличил срок гарантии на выпускаемые автомобили до 24 месяцев и 35 тысяч километров пробега. Со 2 декабря началась смена VIN-кода с датировкой выпускаемых с главного конвейера автомобилей 2003-им годом.

В первые месяцы 2003 г. спрос начал понемногу расти, и к концу февраля остатки автомобилей в сервисно-сбытовой сети сократились до 43 тысяч штук, т.е. почти вдвое по сравнению с декабрем. Чтобы закрепить успех и поддержать региональных дилеров, АВТОВАЗ с марта взял на себя расходы по доставке автомобилей в регионы оптовым покупателям. По мере преодоления кризиса продаж оптовые цены вновь стали повышаться. Таким образом, постепенно приходил опыт регулирования оптовых цен в зависимости от сезонных колебаний рынка и спроса на отдельные модели. С 24 июля 2003 г. правительство ввело новые давно обещанные ограничительные пошлины на подержанные иномарки. И это помогло АВТОВАЗу избежать традиционного осенне-зимнего кризиса продаж.

Важным инструментом рыночной политики акционерного общества стали продажи в кредит. Идея продавать автомобили в кредит появилась на АВТОВАЗе еще в начале 1998 г., когда спрос на «Ладу» падал. Завод вел переговоры со Сбербанком об организации кредитования покупателей, но помешал финансовый кризис. В 1999 г. программа кредитования была опробована для работников АО. Потенциальный покупатель платил половину стоимости автомобиля, а другую половину брал в кредит у «АвтоВАЗбанка» под 24% годовых. Большого распространения эта программа не получила, так как работники АВТОВАЗа могли купить машины по льготной цене.

В сентябре 2000 г. АВТОВАЗ, первым среди российских автопроизводителей объявил о начале широкомасштабной кампании продажи автомобилей населению в кредит и организациям в лизинг. Схема продаж в кредит мало отличалась от той, что использовалась в России западными дилерами. Покупатель получал ссуду в банке (до 70% стоимости), затем в течение определенного срока выплачивал ее.

Завод рассчитывал увеличить продажи на 10-15%, но массового распространения кредит не получил. Банки неохотно кредитовали покупку отечественных автомобилей, так как сумма была невелика, а проверка платежеспособности клиента занимала много времени¹³⁹⁴. В 2000 г. по кредитной схеме было продано всего 3 тыс. автомобилей, преимущественно «девятки» и «десятки». Далек не каждый покупатель «Лады» мог рассчитывать на кредит – нужно было иметь доход не ниже 537 долларов в месяц, и не каждый был готов заплатить за машину на 7-12% больше¹³⁹⁵.

Несмотря на скромный практический результат, эта акция АВТОВАЗа получила большой резонанс в прессе. Ее расценивали как маркетинговый ход, направленный на привлечение интереса к торговой марке, как жест отчаяния, вызванный падением продаж и как пиаровский маневр, нацеленный на то, чтобы продемонстрировать вхождение АВТОВАЗа в цивилизованный рынок. Как бы то ни было, она работала на имидж предприятия.

Наряду с банковской формой кредита для потребителей продукции российского автопрома в некоторых городах предлагались схемы рассрочки, построенные по принципу кассы взаимопомощи. Ее придумали в Нижнем Новгороде в компании РОСАВТО-кредит. Потенциальные покупатели объединялись в группы пайщиков по 72 человека и вносили в общую кассу вступительный и ежемесячный взносы, размер которых зависел от выбранной модели (например, вступительный взнос на «Оку» составлял 700 руб., на «десятку» – 2260 руб.) Ежемесячно приобреталось 4-5 автомобилей, один из которых распределялся по жребию, а остальные получали те, кто больше заплатил. Максимальный срок для получения автомобиля достигал 6 лет, а переплата составляла 20% (3-5% в год). Филиалы «РОСАВТО-кредита» были открыты в Москве, Самаре, Тольятти, Кирове, Пензе, Ульяновске и других городах¹³⁹⁶.

Банковский кредит все же был более надежен, нежели гибрид кассы взаимопомощи с финансовой пирамидой, и масштабы продаж в кредит стали постепенно расти. В 2003 г. в Челябинской области, Башкортостане и Татарстане они достигли 50%. А в 2004 всего было продано в кредит 170 тыс. автомобилей, т.е. каждый четвертый¹³⁹⁷. Крупные дилеры «АВТОВАЗа» предлагают покупателям также систему «trade-in», продажу с зачетом подержанного автомобиля.

Использование современных методов торговли не спасло от очередного спада продаж, случившегося в 2005 г., когда по итогам первого квартала реализация вазовских машин упала на 17,27% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Спад коснулся не только АВТОВАЗа. На всем автомобильном рынке, за исключением сегмента новых иномарок, наблюдалось сокращение покупательского спроса на 5,1%¹³⁹⁸. Конкуренция обострялась. Продажи в кредит сделали новые иномарки по цене до 15 тыс. долларов доступными более широкому кругу. Начальник управления по маркетингу АВТОВАЗа А. Бредихин отметил в одном из интервью, что российский покупатель изменился: если еще в 2002-2003 гг. основным фактором при выборе автомобиля была его цена, то к 2005 г. на первое место стали выходить качество, надежность и оснащенность¹³⁹⁹. По мнению В.Н. Кучая, опосредованное влияние на автомобильный рынок оказало введение дополнительных выходных в начале января. Потенци-

альные покупатели предпочли поездку на отдых крупным покупкам. Сказалась монетизация льгот, значительное повышение стоимости услуг ЖКХ, изменения курса основных валют¹⁴⁰⁰.

На заводских площадках опять скопилось более 80 тыс. автомобилей. Преобладали автомобили семейства LADA 110, по другим семейства (LADA 2105/2107, LADA SAMARA и LADA NIVA) предложение соответствовало спросу. Заводу пришлось перейти на пятидневную рабочую неделю и сократить производственную программу с 730 тыс. автомобилей до 700 тыс. В прессе снова зазвучали голоса о системном кризисе российского автопрома. Однако руководство акционерного общества не считало ситуацию кризисной или чрезвычайной. Комментируя сокращение сбыта «Лады», В.В. Каданников совершенно справедливо заметил, что колебания авторынка происходят во всех странах, и проблема конкурентной борьбы существует для любой автомобильной компании. Среди мер, предпринимаемых заводом для повышения продаж, председатель совета директоров назвал сокращение издержек, повышение производительности труда, качества и правильную ценовую политику¹⁴⁰¹. Вице-президент по маркетингу, сбыту и техобслуживанию автомобилей ОАО В.Н. Кучай оценивал положение АВТОВАЗа на рынке как сложное, но управляемое¹⁴⁰². Действительно, несмотря на спад продаж, продукция Волжского автозавода сохраняла лидирующие позиции на отечественном рынке, и говорить о массовом отказе от «Лады» не приходилось.

Затянувшийся сезонный спад 2005 г. был преодолен в мае. По словам директора по организации поставок автомобилей, запасных частей и техническому обслуживанию А. Наметкина, в летние и осенние месяцы сбыт автомобилей бил все рекорды¹⁴⁰³. Это помогло преодолеть негативные тенденции, возникшие в дилерской сети в результате падения продаж. По словам корреспондента деловой газеты г. Тольятти «Понедельник» Максима Кудерова, в первой половине 2005 г. установленные для дилеров квоты были забыты. Вместо 4 тысяч авто по квоте в месяц в Тольятти отгружали около 10 тысяч. Вновь появилась работа для перегонщиков¹⁴⁰⁴. Многие дилеры стали отказываться от вазовских машин и переключаться на другие брэнды. Складывался замкнутый круг – падение продаж подрывало работу дилеров, а разброд и шатания в дилерской сети мешали продажам.

На заводе понимали, что борьбу за покупателя надо вести постоянно. По мнению начальника управления по маркетингу А. Бредихина, у АВТОВАЗа есть все возможности, что сохранить своего потребителя. Для этого надо кардинально решить вопрос о надежности комплектующих, улучшить оснащение автомобиля, комплектовать его гидроусилителем руля, подушками безопасности, кондиционером¹⁴⁰⁵. Для удешевления стоимости автомобилей завод в 2005 г. начал переход с двухуровневой системы продаж на одноуровневую¹⁴⁰⁶.

В последние годы для продвижения своей продукции АВТОВАЗ широко использует возможности глобальной сети Интернет. На официальном сайте акционерного общества и сайтах дилеров потенциальные покупатели могут подробно познакомиться со всем модельным рядом вазовских машин, выбрать необходимую комплектацию и цвет. В 2005 г. был открыт новый промо-сайт автомобиля LADA KALINA, позволяющий осмотреть автомобиль со всех сторон и изнутри, а также заглянуть под капот и в багажник.

4. «Лада» на российском авторынке

С началом нового века ежегодные темпы роста рынка легковых автомобилей в России установились на уровне 4-6%. Бурные 90-е, когда при падении отечественного автопроизводства автопарк ежегодно увеличивался более чем на 11%, сменились относительной стабильностью. Заметно вырос уровень автомобилизации населения: если в 1991 г. на 1000 человек населения приходилось 59 легковых машин, то в 2004 г. – 156. Несмотря на увеличение количества иномарок на российских дорогах, большая часть российских автолюбителей по-прежнему ездили на отечественных автомобилях, преимущественно на старых «Жигулях». По данным ГИБДД, на 1 января 2004 г. из 23 миллионов 383 тысяч легковых автомобилей 82% были российского производства¹⁴⁰⁷.

Таблица 52

Изменение парка легковых автомобилей в России в 1993-2003 гг.¹⁴⁰⁸

Год	Парк, тыс. шт.	Прирост отн. пред. года, %	Иномарки, тыс. шт.	Прирост, в % к пред. году	Доля иномарок
1993	11800		594		5,0
1994	13200	11,9	943	58,8	7,1
1995	14700	11,4	1192	26,4	8,1
1996	15800	7,5	1548	29,9	9,8
1997	17600	11,4	2145	38,6	12,2
1998	18800	6,8	2737	27,6	14,6
1999	19700	4,8	2820	3,0	14,3
2000	20353	3,3	3019	7,1	14,8
2001	21232	4,3	3253	7,8	15,3
2002	22468	5,8	3719	14,3	16,6
2003	23383	4,1	4239	14,0	18,1

После кризиса продаж 2002 г. спрос на продукцию АВТОВАЗа стабилизировался, и даже наметилась тенденция к росту – в 2004 г. продажи «Лады» вазовской сборки увеличились на 2,6%. (см. табл.53). Таким образом, АВТОВАЗ, единственный из отечественных автопроизводителей, сумел сохранить свои позиции на рынке легковых автомобилей, в то время как другие российские заводы с него уходили. Не без помощи протекционистских таможенных пошлин, но «Лада» выиграла конкуренцию с подержанными иномарками. Если в 2000-2002 гг. их ввоз в Россию вырос с 224 тыс. до 420 тыс., то за следующие два года продажи «сэконд хэнда» сократились до 230 тыс. Повышение в конце 2003 г. пошлин на иномарки старше 7 лет помогло оградить российский рынок от дешевого старья. В следующем году спад продаж подержанных иномарок составил более 34% (см.табл. 53).

В то же время у «Лады» появился другой более серьезный конкурент – относительно дешевые новые иностранные машины. Их продажи стремительно росли, особенно по мере открытия в России заводов по сборке автомобилей зарубежных производителей. «Новый русский автопром» начал зарождаться в середине 90-х. Первая попытка была предпринята финансово-промышленной группой «Дон-Инвест», которая с 1995 г. начала отверточную сборку двух моделей Daewoo в Ростове-на-Дону, а впоследствии отстроила завод в Таганроге. В конце 1990-х начало работу сборочное предприятие в Калининграде «Авто-тор»¹⁴⁰⁹. С 2000 по 2004 г. спрос на новые иномарки увеличился в 19 раз. (!) Одновременно стали открываться сервисные центры для их обслуживания за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Если раньше отсутствие сервисного обслуживания иномарок сдерживало их продажи в регионах, то в последние годы ситуация стала меняться. Существенной льготой для нового российского автопрома стало введение в 2005 г. нулевых ставок таможенных пошлин на материалы и комплектующие для промышленной сборки автомобилей.

Таблица 53

Динамика продаж легковых автомобилей в России (тыс. шт.)

	2000	2001	2002	2003	2004	2004/03, %
1. Новые российские автомобили	864	922	886	867	866	- 0,2
– Лада	638	729	690	680	690	1,4
– Лада сборки ВАЗ	590	659	590	610	626	2,6
– другие отечественные автомобили	226	193	196	187	176	- 5,9

	2000	2001	2002	2003	2004	2004/03, %
2. Новые иностранные автомобили	46	79	111	216	406	87,7
3. Подержанные иностранные автомобили	224	360	420	350	230	- 34,3
ВСЕГО	1134	1361	1417	1433	1502	4,8

В соответствии с изменениями в предпочтениях покупателей менялась и структура российского автомобильного рынка. В общем объеме проданных в 2002–2004 гг. легковых автомобилей доля отечественной продукции снизилась с 62,5% до 57,6%, но это сокращение практически не коснулось «Лады» вазовской сборки. Она стабильно занимала 41–42% рынка. Помимо Волжского автозавода в России с 1998 г. «Ладу» собирали на заводе «РосЛада» в Сызрани, сюда была передана снятая с производства в Тольятти модель ВАЗ-2106. По мнению дилеров и покупателей, по качеству сызранская «шестерка» уступала тольяттинской. Особенно это касалось пластиковых деталей упрощенных по сравнению с оригиналом¹⁴¹⁰. Низкая цена на сызранскую «шестерку» стимулировала спрос, но в масштабах российского рынка она не делала погоды. Почти в 2 раза, с 29,6% до 15,3% сократилась доля подержанных иномарок, и в 3,5 раза вырос удельный вес новых автомобилей иностранного производства (см. табл.):

Таблица 54

Структура отечественного рынка легковых автомобилей (в процентах)

	2002	2003	2004
1. Новые российские автомобили	62,5	60,5	57,6
– Лада	48,7	47,4	45,9
– Лада сборки ВАЗ	41,6	42,6	41,7
– другие отечественные автомобили	13,8	13	11,7
2. Новые иностранные автомобили	7,8	15,1	27,1
3. Подержанные иностранные автомобили	29,6	24,4	15,3
ВСЕГО	100	100	100

Среди отечественных производителей АВТОВАЗ занимает лидирующие позиции по объему производства, по широте товаропроводящей сети, и по продажам. В последние годы существенно сократился выпуск легковых автомобилей

Горьковским заводом, прекратился выпуск «Москвича». Вместе с тем все заметнее становится присутствие на авторынке продукции российских сборочных предприятий. В 2003 г. их доля составляла всего 5,5% (доля АВТОВАЗа – 68,2%), но по темпам роста они опережают остальных и в ближайшей перспективе могут вырваться в лидеры (см. табл. 55). По итогам первого полугодия 2005 г. количество совместных предприятий, на которых происходит сборка и производство иномарок, увеличилось на 30,4% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Таблица 55

Производство легковых автомобилей в России в 1997-2003 (тыс. штук)¹⁴¹¹

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Доля в продажах 2002 (%)	Доля в продажах 2003 (%)
АВТОВАЗ	740,5	602,4	677,7	705,6	767,3	703,0	699,9	70,8	68,2
Ижмаш	8,5	10,7	15,0	27,4	47,6	78,2	94,1	7,9	9,2
ГАЗ	124,0	125,1	125,5	116,0	80,7	65,6	57,2	6,6	5,6
УАЗ	51,4	31,0	38,9	40,0	35,1	33,7	32,7	3,4	3,2
ЗМА	17,9	19,1	28,0	33,6	37,8	38,5	39,5	3,9	3,9
СеАЗ	5,0	7,0	10,0	15,0	18,0	19,0	19,5	1,9	1,9
Москвич	20,6	42,8	31,1	8,5	0,8	0	0	-	-
РосЛада	0	3,5	24,4	31,7	39,5	45,0	26,4	4,5	2,6
Сборочные заводы	13,0	5,0	10,0	4,3	6,4	9,5	56,3	1,0	5,5
ВСЕГО	981,0	846,6	959,6	982,1	1033,2	992,5	1025,6	100	100

Рост российского авторынка ограничивается низкой покупательной способностью населения. По оценкам маркетологов, около 75% жителей страны не могут рассматриваться как потенциальные покупатели, т.к. их среднедушевые доходы не превышают 150 долларов в месяц. Перспективы развития авторынка зависят, главным образом, от наиболее динамичной и обеспеченной части общества, доходы и потребности которой растут.

Основными преимуществами «Лады» по-прежнему остается доступная цена, развитая сеть распространения и небольшие эксплуатационные расходы. В этом

отношении практически нет конкурентов у вазовской «классики», цена которой составляет 4,5–5 тыс. долларов. Большой популярностью пользуется и семейство LADA SAMARA, близкое по цене к классике. Более современные модели практически сравнивались по цене с дешевыми иномарками, и, чтобы сохранить свои позиции на рынке, должны соответствовать им по качеству.

По данным ГИБДД на 2006 г. «Лада» по-прежнему сохраняет лидирующее положение в российском парке легкового автотранспорта. На ее долю приходится 49,5%¹⁴¹², но в борьбе за рынок «Лада» все больше уступает конкурентам. В 2004 г. продажи новых иномарок выросли в 2 раза, в то время как вазовских машин только на 10%¹⁴¹³. Сравнение спроса на «Ладу» по модельному ряду убедительно свидетельствует в пользу вазовской «классики» (модели 2101–2107), которые составляют около 30% автопарка. «Десятке» не удалось завоевать популярность, так как оказались в одной ценовой категории с недорогими иномарками российской сборки. В периоды сезонных спадов в торговле именно «десятки» страдают в первую очередь. Так было во время кризиса реализации в первой половине 2005 г., когда продажи «классики» и «Самары» продолжались, а «десятки» застывали на заводских площадках.

Заводской менеджмент не всегда учитывает различия в потребительском спросе на вазовские модели. Так, в 2004 г. был снят с производства трехдверный хэтчбек ВАЗ-2108, который занимал свою нишу на рынке как недорогой молодежный автомобиль. Цены на последние заводские 21083 и на подержанные этой же модели сразу резко пошли вверх. ВАЗ отреагировал на спрос предложением третьей версии Лада Самара 2 с трехдверным кузовом. Не были учтены покупательские запросы и во время спада 2005 г. Тогда завод пошел на сокращение производственного плана по всем моделям, даже тем, продажи которых сохранялись на прежнем уровне.

5. Экспорт

В 1986 г. по решению Совета Министров СССР специализированные внешнеторговые объединения были переданы из Минвнешторга в состав соответствующих промышленных министерств. «Автоэкспорт» и «Запчастьэкспорт» оказались в составе Министерства автомобильной промышленности СССР. Шла перестройка, был взят курс на расширение самостоятельности предприятий, и министерство предоставило АвтоВАЗу право самостоятельно заниматься внешнеторговой деятельностью. На первый взгляд, выход на внешний рынок давал возможность предприятию существенно увеличить валютные поступления. Объем экспортных

поставок был весьма внушительным – до 300 тыс. автомобилей ежегодно. Действовавшие правительственные нормативы предусматривали, что АвтоВАЗ должен был получать 40% экспортной выручки от продажи автомобилей и запчастей в свободно конвертируемой валюте, но фактически «Автоэкспорт» перечислял сумму в 3 раза меньшую¹⁴¹⁴.

Однако выход на внешний рынок не принес дополнительных валютных поступлений. Напротив, он ухудшил финансовое положение предприятия. Дело в том, что конкурентоспособность «Лады» обеспечивалась за счет низких цен – 1200-1600 долларов, и значительных льгот для фирм-импортеров. Им предоставлялись отсрочки платежей от 3 до 5 лет, а по ряду межправительственных соглашений – до 10 лет. После прекращения централизованного финансирования внешней торговли кредитование экспорта легло на плечи завода¹⁴¹⁵. Созданная в структуре АвтоВАЗа внешнеторговая фирма «АвтоЛада» не занималась маркетингом и ценообразованием, не формировала планы экспорта и импорта, ее функции сводились в основном к оформлению сбытовых документов и ведению протокольных процедур. В 1988 г. на ВАЗе заговорили об убытках от экспорта: по 8 странам – 34 млн рублей, в т.ч. СФРЮ – 19,1 млн.¹⁴¹⁶

В феврале 1990 г. правительство установило норматив отчислений в валютный фонд АвтоВАЗа в размере 85%. Но средств не хватало, они уходили на закупку материалов и комплектующих для обеспечения работы конвейера и на погашение кредитов, которые были взяты во Внешэкономбанке СССР в связи с подготовкой к производству новой базовой модели ВАЗ-2110¹⁴¹⁷. Дальнейшее увеличение экспорта могло быть только за счет сокращения поставок на внутренний рынок, что привело бы к обострению товарного кризиса в стране. Возникла идея зарабатывать валюту на внутреннем рынке. В стране все больше появлялось потенциальных покупателей с валютными доходами. С просьбами продать машину на завод обращались не только люди, работавшие за границей, но и сотрудники иностранных фирм, совместных предприятий. По расчетам руководства завода, в 1991 г. внутри страны за валюту можно было реализовать до 20 тыс. машин¹⁴¹⁸.

После распада Советского Союза география внутреннего и внешнего рынка изменилась. До 1992 г. 50-60% внутренних поставок вазовских автомобилей приходилось на Россию, остальная часть – на союзные республики¹⁴¹⁹. Введение собственной валюты в бывших советских республиках стало серьезным, подчас непреодолимым препятствием для торговли. Отсутствовал курс пересчета. Как писал «Волжский автостроитель», «зайчики с рублями не стыкуются». В 1993 г. в России было реализовано 93%¹⁴²⁰, а в 1996 г. 97,5% от объемов продаж на вну-

треннем рынке. Поставки в страны ближайшего зарубежья в основном ограничивались бартерными сделками: «Лада» поступала в Казахстан в обмен на медь, в Прибалтику – на цепи распредвала, ремни безопасности, трехрычажные переключатели. Помимо бартера вазовские автомобили поставлялись в страны ближнего зарубежья через реэкспорт. Так, с Киргизией расчеты проводились через австрийские банки. Для поставок запчастей в Украину, где парк вазовских автомобилей насчитывал около 2 млн. единиц, использовалась фирма «Лада-Франс».

При распаде Советского Союза АВТОВАЗ потерял часть своей фирменной сети. Согласно межправительственным соглашениям все имущество, находившееся на территории республик, объявлялось их собственностью. Удалось сохранить только те вазовские центры, которые были акционированы и зарегистрированы: частично в Казахстане, Белоруссии, Украине, Армении, Азербайджане, Молдавии. Сеть вазовских станций техобслуживания в Эстонии и Грузии была потеряна. Рынки бывших союзных республик быстро осваивались зарубежными конкурентами.

Перевод из государственной в акционерную форму собственности в 1993 г. расширил права АвтоВАЗа во внешнеторговой деятельности. Акционерное общество самостоятельно могло определять цену своей продукции. Учитывая качество и имидж «Лады», новую экспортную цену установили на уровне примерно 60% от стоимости аналогичных западных моделей. Конструкция российского автомобиля в начале 90-х считалась абсолютно устаревшей, в ней не было многого того, что предусматривалось в западных машинах (автоматической системы блокировки тормозов, системы впрыска и т.д.), отставал дизайн, качество отделки и сборки. В среднем «Лада» на зарубежном рынке продавалась за 2,7-3 тыс. долларов.

Обеспечивала ли эта цена эффективность экспорта? Это зависело от курса рубля – чем он был дешевле по отношению к доллару, тем более выгодным был экспорт. По некоторым оценкам, в 1994 г. ВАЗ имел доходность на экспорте – 400%. Тогда соотношение рубля и доллара было некорректно по отношению к рублю, шла быстрая инфляция. Когда же Центробанк стал искусственно ограничивать рост курса доллара 6 рублями, экспорт стал убыточным¹⁴²¹. По другим данным введение валютного коридора привело к потере 30% рентабельности¹⁴²². По оценке первого генерального директора ВАЗа, руководителя аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ» В.Н. Полякова, удорожание себестоимости в течение 1994-95 гг. сделало экспорт нерентабельным, а введение искусственного коридора в середине 1995 г. резко убыточным¹⁴²³.

Изменялась структура внешнеторговых поставок «Лады». Ведущие европейские импортеры стали снижать закупки. Тенденция к снижению продаж наблюдалась в Англии, Франции, Австрии и Дании. Причины этого заключались в ухудшении рыночной конъюнктуры, а также падении качества вазовской продукции и отсутствии новых моделей. АвтоВАЗ искал новые рынки сбыта. После поездки делегации завода в Южную Америку наметились перспективы расширения туда экспортных поставок. Импортом «Лады» занялась панамская фирма «Моторз интернационале», так как она располагалась в долларовой зоне, свободной от таможенных налогов¹⁴²⁴. В 1991 г. начались продажи вазовских машин в Бразилии. По итогам года «Лада» вышла на первое место по объемам реализации на автомобильном рынке в Перу¹⁴²⁵. Сообщение об этом в газете «Тольятти сегодня» (16 января 1992 г.) было озаглавлено весьма оптимистично: «Лада» становится в Перу «народным автомобилем». Другим направлением поиска новых рынков стала Азия. В 1993 г. было создано российско-сингапурское СП по импорту «Лады».

Число стран-импортеров росло, но объемы поставок в целом и по отдельным странам сокращались. Если в 1993 г. поставки вазовских машин на экспорт в страны, производящие оплату в СКВ, составили 280,5 тыс. штук, то в 1994 – 225. На 1995 г. были заключены контракты на продажу за рубеж в объеме 220 тыс.¹⁴²⁶ Фактически было отгружено немногим более 175 тыс. штук, в том числе 42 тысячи – в страны Западной Европы, 60 тысяч – в страны Восточной Европы, 21 тысяча – на Ближний Востоке, 6 тысяч – в страны Азии, 21 тысяча – в Южную Америку, 19 тысяч – в Африку.

Сокращение экспорта было вызвано рядом причин. Мировой рынок активно завоевывали японские и корейские производители. Конкурентоспособность российского автомобиля падала, а цена на него росла. С 1992 по 1995 гг. отпускные цены для импортеров были увеличены на 20%. Зарубежные продавцы «Лады» рассчитывали главным образом на своего покупателя, который когда-то выбрал российский автомобиль и собирался поменять его на аналогичный новый. Устаревшая модель по более высокой цене не вызывала энтузиазма даже у поклонников «Лады».

В то же время у зарубежных фирм-импортеров появились новые покупатели из стран СНГ и Балтии, где вазовская продукция по-прежнему пользовалась спросом. Приезжали и покупатели из России. Как писал «Волжский автостроитель», «для Жака во Франции наш автомобиль стоил дешевле, чем для Ивана в России»¹⁴²⁷. В августе 1998 г. цена «Лады» на внутреннем рынке составляла 7 тысяч долларов, а на внешнем – 3 тыс.¹⁴²⁸ Разница в цене вполне оправдывала расходы на поездку за машиной, включая уплату таможенного сбора, тем более что по экспортной цене можно было купить «Ладу» не только в далекой Франции, но

и в близкой Литве или Латвии. Возник челночный бизнес по закупке вазовских автомобилей в ближнем зарубежье.

Распространялись слухи об огромных масштабах фиктивного реэкспорта, на котором наживалась администрация завода. Якобы часть автомобилей, предназначенных на экспорт и освобожденных от уплаты НДС и акциза, вовсе не покидала Россию, а продавалась внутри страны. Руководство завода опровергало эти слухи, хотя полностью не исключало возможности фиктивного реэкспорта. По словам В.В. Каданникова, отправленные на экспорт автомобили могли быть по техническим причинам отбракованы с передачей на внутренний рынок¹⁴²⁹. По установленному порядку, если факт экспорта не подтверждался таможенными органами, завод должен был платить налог на добавленную стоимость и акциз. Видимо, на практике проследить за этим было трудно. Не случайно с 1997 г. Госналогслужба стала взимать НДС с экспортных товаров с последующим возвратом после подтверждения экспорта.

Реэкспорт подрывал торговлю на внутреннем рынке. На совещании у президента-генерального директора 11 января 2001 г. говорилось о том, что в четвертом квартале 2000 г. реэкспорт парализовал реализацию автомобилей в московском и петербургском регионах

В 1997 г. АвтоВАЗ потерял английский рынок, один из наиболее крупных среди западных стран. Английская компания «Motors Vehicle Imports» (MVI) прекратила импорт «Лады», когда машина не прошла национальные тесты по чистоте выхлопных газов, а запчасти стали слишком дорогими. Бизнес был продан австралийскому импортеру «Лады» фирме «Auto Distributors». Это была заметная потеря для АвтоВАЗа. Сотрудничество с MVI продолжалось почти четверть века, всего с 1973 по 1997 гг. англичане купили 350 тыс. вазовских машин¹⁴³⁰.

В 1998 г. экспорт АВТОВАЗа упал до 80 тыс. автомобилей в год¹⁴³¹. По другим данным, поставки на экспорт составили 68 831 автомобиль, или 11,6% от общего количества произведенных. Кроме того, в страны СНГ было поставлено 1030 автомобилей. Это был тот минимум, который позволял сохранить присутствие на зарубежных рынках и не дать полностью разрушиться созданной за 25 лет работы системе дилеров и импортеров. Рентабельность поставок на экспорт сокращалась, а по ряду моделей и стран зашла за минусовой предел больше, чем на 10%¹⁴³². Но уйдя с западного рынка, вернуться на него было почти невозможно. К тому же за ликвидацию одного рабочего места в Германии предприниматель платил государству 60 тыс. долларов¹⁴³³. В этих условиях торговать в убыток оказалась выгодней, нежели закрыть фирмы, и руководство завода решило продолжать поставки на экспорт, но в меньших объемах, чем раньше.

Дилерская сеть за рубежом резко сократилась. Фирмы-импортеры, работавшие в европейских странах – «Евро-Лада», «Лада-Франс», «Лада-Кар-Трединг», обанкротились¹⁴³⁴. За символическую цену «АвтоВАЗ» купил ряд обремененных долгами перед заводом зарубежных фирм в Канаде, Финляндии, Германии, Франции, на Кипре.

Другим каналом, который в период максимального спада продаж помогал обеспечивать присутствие «Лады» на европейском рынке, были поставки машинокомплектов для внешней сборки на заводе «Valmet Automative». Финский городок с труднопроизносимым названием Уусикаупунки, где находился завод, стал для АвтоВАЗа на недолгое время окном в Европу. Это был первый длительный опыт промышленной внешней сборки ВАЗа за рубежом¹⁴³⁵. Сборка Евро-Самары (ВАЗ-21093) началась в Финляндии в 1996 г. на основе 4-стороннего соглашения между AVVA, АвтоВАЗом, фирмой «Евро-Лада» и финской фирмой «Valmet Automative». Планировалось в течение 3 лет собирать для реализации в Европе 30 тысяч автомобилей в год. Всего было собрано 14 тысяч. В России «Евро-Самара» продавались по цене недорогих иномарок и пользовались бешеным спросом. Но в Европе машина оказалась неконкурентоспособной, и проект в 1998 г. был прекращен из-за убытков¹⁴³⁶.

После финансового кризиса 1998 г. экспорт вновь стал приносить доход, но вернуть утраченные позиции на мировом рынке было непросто. Большие надежды возлагались на выпуск «десятки». Впервые новая модель была показана в январе 1996 г. на международном Брюссельском автосалоне. Тогда же 22 автомобиля ВАЗ-2110 были отправлены для коммерческой презентации ведущим импортерам ВАЗа в Германии, Франции, Польше, Греции и Словении¹⁴³⁷. В 1998 г. «десятка» получила сертификат единого европейского отипования и соответственно право на продажу во всех странах Европейского сообщества. В 1999 г. Лада-110 предлагалась на зарубежном рынке за 8000 долларов, а в России стоила 5200-5500.

Газета «Монд» откликнулась на появление во Франции новой вазовской модели благожелательной статьей «Возвращение «Лады». Автор вспоминал, что в советские времена «Ладу» покупали активисты Компартии в знак солидарности с первой в мире страной социализма. Одно время была мода на «Ниву» даже в богатых кварталах Парижа. Всего за 25 лет во Франции было продано около 400 тыс. русских машин. Однако главные козыри «Лады» – дешевизна и доступность – были биты, когда появились дешевые корейские машины и удешевлена продукция Японии. В сравнении с ними «Лада», не имевшая электронного впрыска и каталитического глушителя, проигрывала. Продажи фирмы-импортера «Лада-Франс» снизились до 650 автомобилей в 1998 г. Это были в основном «Нивы»,

которые продавались в 2 вариантах – на бензине и на газе. Самый дешевый вездеход во Франции по цене 8 тысяч долларов в базовой комплектации пользовался спросом у рыбаков и охотников.

Новая модель «Лады» оценивалась французским журналистом как «скромная без комплексов» и «равнодушная к веяниям моды». Отмечалось отсутствие воздушной подушки безопасности, АБС, усилителя руля. К недостаткам относили тормоза, некоторые аспекты оформления, в частности приборную доску – «высечена серпом». По мнению французского автора, «Лада» предназначалась для рабочих, служащих, небогатых пенсионеров, которые могли приобрести ее в кредит, выплачивая ежемесячно меньше 100 долларов¹⁴³⁸.

На 1999 г. планировалось увеличить поставки на внешний рынок до 100 тыс. автомобилей, экспортные возможности завода оценивались в 110–120 тыс. в год. Началось возрождение зарубежной дилерской сети, но преимущественно без участия капитала АВТОВАЗа. В Германии вместо «Евро-Лады» были созданы две фирмы «Лада-Партс» и «Autovertriebs». Было подписано соглашение с итальянской фирмой «Центрус», которая стала работать на рынке, принадлежавшем ранее «Лада-Кар-Трединг».

Возвращение на рынок шло трудно. Объемы продаж «Лады» за рубежом были весьма скромными по сравнению с советским временем: в 1999 г. в Чехии было продано 400 автомобилей, в Австрии – 380, Италии – 8500, Греции – 5200, Турции – 11000, Франции – 5000, Югославии – 1500, Германии – 2000, Венгрии – 2000. Наибольшим спросом среди вазовских машин пользовались «десятки» и «Нивы»¹⁴³⁹.

Трудности экспорта определялись усилением конкуренции на мировом рынке, сокращением дилерской сети АВТОВАЗа и потерей рынков сбыта, а также ухудшением условий внешнеторговой деятельности в России. До 1994 г. автоэкспорт имел рассрочки по возврату валютных средств до 7 лет, в среднем 3–5 лет. (Срок 3 года для возврата средств за реализованную продукцию был принят в практике мирового авторынка.) Затем АВТОВАЗ получил лицензию, разрешавшую возвращать валютные средства в течение полутора лет. В конце 90-х гг. срок возврата валютной выручки был сокращен до 90 дней.

Этот порядок не учитывал специфику автомобильного экспорта. Уложиться в 90 дней было практически невозможно. Отсчет времени начинается с момента отправки автомобиля в порт, но мелкие партии часто простаивали там до 2 месяцев в ожидании погрузки на судно. Дорога до места назначения, например в Латинскую Америку, занимала несколько недель, затем требовалось время на оформление товара в таможне и предпродажную подготовку. За 3 месяца товар не всегда успевал дойти до покупателя. План по экспорту на 1999 г. при-

шлось сократить до 65 тыс. автомобилей, но фактически за рубеж было продано около 50 тыс. АВТОВАЗ был вынужден отказаться от многих контрактов, оставив лишь те, где была предусмотрена предоплата¹⁴⁴⁰.

На 1 января 1999 г. общая дебиторская задолженность по экспорту составляла 436 млн долларов, в том числе просроченная – около 300 млн.¹⁴⁴¹ Руководство АВТОВАЗа обращалось к правительству с просьбой увеличить срок возврата валютных средств с 3 месяцев до 1 года. Но как раз в это время Генеральная прокуратура возбудила уголовное дело по факту невозврата АВТОВАЗом валютной выручки¹⁴⁴². В декабре 1999 г. на имя президента В.В. Путина поступила записка из силовых ведомств, в которой говорилось о долгах акционерного общества перед государством, выявленных в ходе проверок начиная с 1996 г. Дело было отложено¹⁴⁴³. Только в мае 2001 г. АВТОВАЗ получил разрешение на отсрочку возврата валютной выручки за поставленные на внешний рынок автомобили и запчасти. Льгота была дана до начала следующего года в целях развития и расширения экспортного рынка. По новым правилам зарубежные автодилеры смогли расплачиваться за автомобили по мере их продажи. На внутреннем рынке такие схемы уже практически не использовались¹⁴⁴⁴.

По данным на 2002 г., различные модели «Лады» продавались в 48 странах мира¹⁴⁴⁵, в 2003–2004 гг. их число сократилось до 35. В ряде стран, где действовали высокие импортные пошлины на готовые автомобили, была организована сборка машин из автокомплектов, поставляемых из Тольятти: с 2000 г. – на Луцком автозаводе (Украина), в Кито (Эквадор), позже – в Египте, Казахстане, Уругвае и других городах и странах¹⁴⁴⁶. С 2000 по 2004 г. поставка автокомплектов на экспорт выросла в полтора раза, со 103 тыс. до 157 тыс. штук. Особенно большое распространение сборка «Лады» получила в странах СНГ, куда отправлялось 97,4% автокомплектов (см. табл. 56):

Таблица 56

Поставка автокомплектов на экспорт (%)

	2000	2001	2002	2003	2004
Ю. Америка	0,0	28,9	1,3	0,9	0,0
СНГ	71,4	71,1	92,0	91,1	97,4
Африка	28,6	0,0	6,7	8,0	2,6
ВСЕГО	100	100	100	100	100
ИТОГО (тыс. шт.)	103	97	114	113	157

Заметное место заняла «Лада» (27%) на рынке Украины. Кроме Луцка ее стали собирать в Херсоне (завод «Анто-Рус») и Кременчуге (КРАСЗ). Чтобы оградить автомобили местной сборки от конкуренции с готовыми машинами из Тольятти, украинское правительство летом 2002 г. ввело временные заградительные таможенные тарифы на ввоз легковых автомобилей из России с рабочим объемом двигателя от 1000 до 1500 куб. см в размере 31,7%. С осени 30-процентная пошлина была распространена на все импортные машины, а с 2003 г. вводилась квота на ввоз автомобилей марки «ВАЗ» в объеме 15 700 штук. Это определило преобладание автокомплектов в вазовских поставках в Украину. Из 72 тыс. автомобилей «Лада», реализованных на украинском рынке в 2004 г., 58 тыс. было поставлено в виде комплектов. АВТОВАЗ планировал увеличить объемы сборки и продаж в Украине до 100 тыс. в год¹⁴⁴⁷. Однако ситуация на украинском рынке осложнилась, когда в марте 2005 г. в связи с ухудшением экономического положения украинское правительство отменило налоговые льготы для партнеров АВТОВАЗа в Кременчуге, Луцке и Херсоне. Это автоматически вело к 30-процентному повышению цены на «Ладу»¹⁴⁴⁸.

В первые годы после финансового кризиса объем экспортных поставок готовых автомобилей увеличился почти вдвое, а после стабилизировался на уровне немногим более 90 тыс. в год (см. табл. 57) В 2004 г. было поставлено на экспорт более 92 тыс. готовых автомобилей, а с учетом машинокомплектов, поставляемых на предприятия внешней сборки, около 150 тыс. По данным на 2004 г., среди моделей первое место в экспортных поставках занимала Лада-110 – 37%, «классика» и «Самара» были на втором месте – по 24%, «Нива» – на третьем – 15%. Наиболее быстро росли продажи «Лады» в странах СНГ – за четыре года почти в 4 раза. Практически потерянным оказался рынок стран Восточной Европы, который лидировал среди импортеров «Лады» в советское время. Рынки Южной Америки и Ближнего Востока, на завоевание которых АВТОВАЗ возлагал большие надежды, пока не заняли заметного места в экспортных поставках из Тольятти.

Таблица 57

Динамика поставок автомобилей «Лада» на экспорт (штук)¹⁴⁴⁹

	1999	2000	2001	2002	2003
Европа	10585	19646	24499	17547	22304
Вост. Европа	15510	22410	17550	10650	5920
Бл. Восток	11300	14180	7780	3520	5090

	1999	2000	2001	2002	2003
Ю. Америка	3230	3870	1696	22170	12170
Сев. Америка	0	0	0	0	2550
СНГ	11656	38103	32923	42800	42831
Африка	770	600	1710	260	880
ВСЕГО	49821	94939	86158	96947	91745

Таким образом, основными рынками сбыта для АВТОВАЗа являются страны Центральной и Западной Европы и страны СНГ, на долю которых в 2004 г. приходилось почти 90% всех продаж за рубежом (см. табл. 58):

Таблица 58

Поставка автомобилей «Лада» на экспорт (%)¹⁴⁵⁰

	2000	2001	2002	2003	2004
Европа	42,4	48,3	28,7	33,7	40,9
Бл. Восток	14,1	9,2	4,1	5,4	8,6
Ю. Америка	4,0	2,3	22,6	13,0	2,1
СНГ	38,4	37,9	44,1	46,7	47,3
Африка	1,0	2,3	0,5	1,1	1,1
ВСЕГО	100	100	100	100	100

Сохранение западноевропейского рынка, наиболее требовательного к безопасности, экологичности и потребительским свойствам автомобилей, имеет большое значение для имиджа завода. Сам факт присутствия «Лады» на рынках западноевропейских стран свидетельствует, что продукция Волжского автозавода соответствует европейским нормам экологии и безопасности.

По итогам 2005 г. АВТОВАЗ поставил на экспорт 96,5 тыс. автомобилей, что было на 3,8% больше, чем в предыдущем году. Рост шел за счет расширения продаж машин «десятого» семейства (на 9,6%) и «Нивы» (на 31%), в то время как поставки «классики» сокращались. Помимо готовых автомобилей было продано за рубеж 70 тыс. автокомплектов для предприятий внешней сборки¹⁴⁵¹.

6. Имидж завода как условие существования

АВТОВАЗ всегда уделял большое внимание позиционированию в средствах массовой информации и проводил пиаровские акции, способствовавшие повышению имиджа, задолго до появления этих терминов – участвовал в автопробегах, автомобильных салонах, выставлял свои машины на автогонках. Первый пресс-центр ВАЗа был создан еще на стадии строительства – в марте 1968 г.¹⁴⁵² С 9 августа 1969 г. начала выходить многотиражная газета «Волжский автостроитель». Руководители акционерного общества устраивали пресс-конференции, давали интервью. Особенно активно шла работа с прессой, когда вокруг АВТОВАЗа поднималась волна критических публикаций. Однако, как признавал В.В. Каданников, на информационном поле автозавод подчас поигрывал¹⁴⁵³.

Криминальные разборки, развертывавшиеся вокруг ВАЗа в 90-е гг. и широко освещавшиеся в СМИ, сообщения о возбуждении уголовных дел против его руководителей способствовали формированию негативного образа Волжского автогиганта. Хотя большинство обвинений в ходе следствия не подтверждались, и дела закрывались за отсутствием состава преступления, недоказанностью или недостаточностью улик, СМИ никогда не сообщали об этом. На АВТОВАЗе складывалось устойчивое убеждение, что против завода ведется информационная война. Доказать или опровергнуть заказной характер тех или иных статей, очерняющих завод и его руководителей, не представляется возможным. С уверенностью можно говорить только о том, что в силу определенных социально-психологических особенностей аудитории СМИ негативная информация вызывает всегда больший интерес, нежели позитивная, поэтому журналисты работают на публику. И это относится не только к АВТОВАзу.

Даже если считать, что по заказу конкурентов велась информационная война против АВТОВАЗа, если согласиться с тем, что многие журналисты подтасовывали факты и прибегали к прямой клевете, нельзя не признать, что целый ряд обвинений имели под собой реальную почву. И руководители АВТОВАЗа не могли этого отрицать. Однако предстающий со страниц газет и из сюжетов теленовостей образ предприятия, сросшегося с мафиозными структурами и возглавляемого коррумпированной администрацией, злостного неплательщика налогов, был явно искаженным.

Прежде всего, АВТОВАЗ был и является крупнейшим отечественным производителем легковых автомобилей, который сумел не только выжить в условиях кардинальной трансформации экономической системы, но сохранить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках. Информационная война против АВТОВА

ВАЗа, развернувшаяся в 1990-е гг. и начале XXI века, имела негативные последствия для производственной деятельности предприятия, подрывала доверие смежников, иностранных партнеров, затрудняла получение кредитов. Однако, несмотря на преобладание в то время негативной информации о Волжском заводе, общий позитивный образ, утвердившийся с советских времен в сознании российского человека, полностью разрушен не был. Исследование имиджа АВТОВАЗа, проведенное в автосалонах Петербурга в ноябре 1999 г., показало, что подавляющее большинство участников опроса положительно воспринимали АВТОВАЗ. Причем степень неосознанного положительного восприятия была выше, нежели осознанная оценка. Только 29% опрошенных назвали АВТОВАЗ «лучшим российским производителем автомобилей», что объективно соответствовало истине. Около 70% допускали возможность значительного улучшения качества вазовской продукции до уровня мировых производителей.

Вместе с тем отношение потребителя к вазовской продукции определяется, прежде всего, ее качеством, а не отношением к АВТОВАЗу в целом. По единодушному мнению отечественных автолюбителей, самой надежной моделью была первая модель «Жигулей». В сентябре 1998 г. на конкурсе, проведенном московским правительством и московской торгово-промышленной палатой, автомобиль ВАЗ-2101 был признан лучшим отечественным автомобилем и получил приз «Народная марка», который затем был вручен «копейке» и в октябре 2000 г., и в январе 2003 г. Этот приз потребительской признательности и любовно-фамильярное прозвище «копейка» отражают то ностальгически теплое чувство, которое до сих пор вызывают первые вазовские автомобили у россиян. «Чьи же золотыми руками сделана эта чудо-машина?» – риторически вопрошал автолюбитель из Казани в письме в «Комсомольскую правду»¹⁴⁵⁴. За 31 год эксплуатации он наездил на своей «копейке» почти полмиллиона километров, и она его ни разу не подвела. И. Дыховичный, снявший фильм «Копейка» в 2002 г., говорил: «Эта машина бесконечно дорога нам... в ней есть что-то, что делает ее модной, она не буржуазная». В его картине «копейка» выступает как талисман счастья, переходящий от одного владельца к другому. В феврале 2000 года автомобилю ВАЗ-2101 был присвоен титул «Российский автомобиль столетия».

В конце 90-х информационная политика АВТОВАЗа становится более наступательной. С 1997 г. начала работать литературно-издательская группа, которая занималась подготовкой историко-публицистических изданий о Волжском автомобильном заводе (редактор-руководитель – А.А. Шаврин). В 1998 г. АВТОВАЗ первым среди автомобильных заводов России организовал во всемирной компьютерной сети Интернет собственный web-сайт. В 1999 г. в московском «Экс-

поцентре» открылась постоянно действующая экспозиция серийных и перспективных моделей вазовских автомобилей. Резко возросли расходы на рекламу.

Акционерное общество использовало все информационные поводы, чтобы привлечь внимание прессы к своей работе – юбилеи, автосалоны, спортивные соревнования. Корреспондентов ведущих автомобильных изданий постоянно привлекали к тестированию вазовских новинок. Замечаний у них было много. Но публикации о новых моделях ВАЗа способствовали формированию общего позитивного образа автозавода, который несмотря ни на что работает, развивается, выпускает новую продукцию. Журналисты не забывали и старые модели. Характерно название статьи, опубликованной в журнале «За рулем» – «Верные друзья». Она была помещена в рубрике «Непреходящие ценности». Автор адресовал ее покупателям «классики» и отмечал, что при всех своих недостатках «Жигули» остаются самым доступным (на считая «Оки») автомобилем¹⁴⁵⁵.

На роль «народной марки» стали выдвигать и «десятку». «Российская газета» писала, что ВАЗ-21103 с 16-клапанным двигателем мощностью 90 л.с., электро-стеклоподъемниками, подогреваемыми сиденьями, иммобилайзером, централизованной блокировкой замков сочетает технические характеристики престижной иномарки с реальной российской ценой¹⁴⁵⁶. Корреспондент газеты «Россия» утверждал, что сегодняшний покупатель – «все тот же народ, который еще двадцать с лишним лет назад записывался в многолетнюю очередь на «копейку», и который предпочитает вместо разрекламированных иномарок уже ставшие «родными» машины с АВТОВАЗа»¹⁴⁵⁷. Подобные рассуждения выглядели по меньшей мере наивными, цену «десятки» трудно было назвать «реальной» для большинства россиян, а строить имиджевую политику на патриотических и ностальгических эмоциях было нельзя.

Понимание того, что имидж является частью корпоративной культуры и что это направление работы не менее важно, нежели создание новых моделей автомобиля, пришло с изменением идеологии бизнеса. Все структуры, работающие на имидж, были объединены, и с 2003 г. начался новый этап в имиджевой политике акционерного общества – если раньше рекламировали отдельные автомобили, то теперь основное внимание было направлено на брэнд.

Было принято решение с 2004 г. отказаться от использования названий «ВАЗ» и «Жигули», и утверждено единое наименование для всех автомобилей производства Волжского автозавода – LADA (написание только на латинице единым шрифтом и с единым логотипом). Все новые модельные ряды получали кроме того и свое имя, например «Kalina», «Priora». Цифровое обозначение моделей оставлено только для внутреннего использования в конструкторской документа-

ции. Выбрать имя для новой машины непросто. Ведь надо учитывать не только его звучание и значение на русском языке, но и его возможные фонетические и графические аналогии с некоторыми словами в различных языках и другими названиями, уже присутствующими на зарубежных рынках.

Некоторый опыт в этом отношении на заводе уже был. В свое время автомобили ВАЗа имели одно имя для внутреннего пользования – «Жигули» и другое для внешнего – «Лада». Переднеприводные модели 2108 и 2109, выпущенные в 1985 г., получили название «Самара» (позднее – Samara), которое выделяло из общего ряда вазовских автомобилей и должно было привлечь внимание зарубежных покупателей. Учитывая сложности, которые возникли при использовании имени «Жигули» на внешнем рынке и которые потребовали переименования «Жигулей» в «Ладу», новое название искали с расчетом, чтобы оно легко читалось и писалось на большинстве иностранных языков. Выбирали тщательно, консультируясь с лингвистами и проверяя его на патентную чистоту. В письме генерального директора ВАЗа В.И. Исакова в Министерство автомобильной промышленности СССР подчеркивается, это название дано в честь одноименной реки, притока Волги. Для многих оно ассоциировалось с городом, носившем тогда имя «Куйбышев». Было решено в дальнейшем новым поколениям вазовских машин присваивать названия притоков Волги. Так ВАЗ-1111 стал «Окой»¹⁴⁵⁸.

В отличие от «Оки», имя «Самара» у российского потребителя не прижилось. Наиболее употребительными остаются разговорные названия вазовских моделей: «пятерка», «шестерка», «семерка», «восьмерка», «девятка». Вероятно, поэтому десятая модель не получила особого имени. «Десятка» могла обойтись без имени, так как выходила на рынок тихо, поначалу без активной рекламной кампании. Выпуск «Калины» предваряла широкая рекламная акция, которая не только знакомила потенциальных покупателей с новой машиной, но и способствовала запоминанию ее имени.

На зарубежных рынках дилеры имеют право добавлять к официальному названию вазовских автомобилей свое, которое способно благоприятно повлиять на пристрастия потребителя в данном регионе. Все предложенные дополнительные наименования должны проходить согласование на АВТОВАЗе. Право на существование получают лишь единицы имен для наиболее емких зарубежных рынков.

Вводился строгий контроль за единым брендинговым стилем – в оформлении дилерских салонов и рекламной продукции. В имиджевой политике явно прослеживались две составляющие: опыт конкурентов и собственные традиции. Краткие запоминающиеся формулировки пиаровских акций АВТОВАЗа – «Время

покупать «Ладу», «LADA. Продолжай движение!» – удачные аналоги рекламных слоганов зарубежных производителей (например, «Toyota. Управляй мечтой»). Корпоративные праздники (19 апреля – день первого автомобиля и 20 июля – день рождения ОАО «АВТОВАЗ») – продолжение советских профессиональных праздников. Еще в 1974 г. был учрежден заводской ежегодный праздник День ремонтника¹⁴⁵⁹. Отмечались День машиностроителя, День станочника и др. Традиция отмечать эти праздники, помогавшая сплачивать коллектив, сохранялась на протяжении трудных и бурных 90-х гг.

Забота об имидже становится важной частью жизни завода, одним из существенных условий не только продажи продукции АВТОВАЗа, но и средством повышения качества труда на предприятии, фактором формирования трудовой этики, уважения к лучшим традициям вазовцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

История Волжского автомобильного завода, насчитывающая сорок лет, воплотила в себе многие процессы, различные тенденции экономической, социальной, политической жизни нашей страны второй половины XX – начала XXI в.

Создание ВАЗа стало примером успешного сотрудничества СССР с одним из ведущих мировых производителей автомобилей – итальянской фирмой «ФИАТ», и вместе с тем – свидетельством возможностей советской плановой экономики 60-х гг. по осуществлению крупнейших промышленных проектов.

В процессе выполнения соглашения между ФИАТом и строившимся автозаводом на Волге сложилась уникальная команда управленцев, которые сыграли важную роль в дальнейшей судьбе ВАЗа и советского автомобилестроения. Среди многих десятков инженеров – Е.А. Башинджагян, А.А. Житков, В.И. Исаков, П.М. Кацура, В.В. Каданников, М.Н. Фаршатов и, конечно, первый генеральный директор АвтоВАЗа В.Н. Поляков.

Строящемуся автозаводу суждено было стать локомотивом для советской экономики. Производство передового для своего времени автомобиля потребовало создания принципиально новых технологий в отечественной химической, нефтяной, электротехнической промышленности, в металлургии и машиностроении. Приходилось создавать новые автомобильные масла и присадки, материалы для обивки кузова и светотехническое оборудование, подшипники и современные шины...

В апреле 1970 г. были собраны первые автомобили, с 1971 г. запущена первая очередь завода, в декабре 1973 г. завод был полностью принят в промышленную эксплуатацию. В годы девятой пятилетки – 1971-1975 гг. – завод развивался исключительно динамично – среднегодовой прирост продукции составлял 72,5%. В 1975 г. ВАЗ произвел более 660 тыс. автомобилей. Это позволило увеличить продажи автомобилей населению страны в 6 раз!

Появление миллионов новых автомобилей изменило жизнь многих людей в СССР, сделало ее более «самодоступной», способствовало развитию «садовых товариществ», дач; отсутствие развитой системы технического обслуживания породило появление «теневого сектора», связанного с обслуживанием и ремонтом автомобилей.

Следует отметить, что именно Волжский автомобильный завод стал инициатором начала создания цивилизованной системы технического обслуживания своих автомобилей, стремился, более или менее последовательно, рекомендовать продажи автомобилей именно в те регионы страны, где стали создаваться станции техобслуживания.

С появлением АвтоВАЗа советские автомобили «Лада» впервые стали широко поставляться на западный рынок. Уже в 1971 г. первые партии «Лад» были направлены за границу; в 1972 г. ВАЗ-2101 поставлялся уже в 15 стран мира.

Выход на западный рынок стал серьезным испытанием для завода. Это была борьба за свое присутствие на рынке, уже поделенном крупнейшими автомобильными компаниями. Автомобили с изображением ладьи продавались в Англии, Дании, Бельгии, Голландии, Финляндии, Швеции, странах восточной Европы, Азии и Африки. Требовалось привести технические характеристики советских автомобилей в соответствие с требованиями норм безопасности и экологичности, принятыми в развитых странах, создать систему технического обслуживания и оперативной поставки запасных частей, необходимо было менять модельный ряд автомобилей – словом – участвовать в острой конкурентной борьбе. Именно АвтоВАЗу принадлежит открытие нового типа легкого внедорожника с несущим кузовом – автомобиля «Нива».

Во второй половине 70-х – первой половине 80-х гг. стали проявляться признаки кризисных явлений. Были отклонены предложения завода и Минавтопрома по расширению производства, начал нарастать износ оборудования, а следовательно – техническое отставание ВАЗа от его западных конкурентов, так как государство ограничивало инвестиции в переоборудование завода. Давая государству огромную прибыль, завод получал средства для своего развития «на общих основаниях». Это, в свою очередь, сказалось на замедлении появления переднеприводного автомобиля – ВАЗ-2108.

Упали темпы ежегодного прироста выпуска автомобилей. Если в 1976–1980 гг. они составляли 1,4%, то в 1981–1985 гг. они сократились до 0,2%. Выпуск застрял на отметке немногим более 700 тыс. автомобилей. И это происходило в условиях неудовлетворенного спроса и росте «горячих денег», не обеспеченных товарами в нашей стране!

При наличии государственного монополизма интересы потребителей, производителей и органов государственной власти оказались разорванными.

Росло число претензий по качеству выпускаемых автомобилей. Это касалось и собственно работы завода, так и заводов-поставщиков и смежников, изготовлявших пластмассовые детали, автостекло, шины, подшипники. Ухудшение качества автомобилей прослеживается по официальным данным завода. Если в 1970-е гг. уровень дефектов на тысячу автомобилей составлял 5,5, к 1987 г. он возрос до 16,4, т.е. в 3 раза.

Нарастала опасная тенденция – рост числа некомплектных автомобилей, которые сходили с конвейера завода. Только в 1985 г. с конвейеров было снято 161 тыс. некомплектных автомобилей. Этот показатель – свидетельство серьезных неполадок в плановой экономике.

Руководство АвтоВАЗа, пытаясь переломить эти опасные тенденции в условиях «отдельно взятого предприятия», выступило инициатором принятия Постановления Правительства СССР от 28 января 1985 г. о внедрении на ВАЗе нового хозяйственного метода, имеющего целью существенное расширение прав предприятия. Сокращалось количество плановых показателей, спускаемых «сверху», предусматривалась система самофинансирования, расширения механизма материальной заинтересованности работников: уровень и темпы технического и социального развития трудового коллектива должны были напрямую зависеть от объема заработанных средств.

Одновременно с этим приказом-постановлением администрации производственного объединения «АвтоВАЗ» и профсоюзного комитета предприятия был создан совет трудового коллектива (СТК).

АвтоВАЗу суждено было стать инициатором существенных экономических и социальных процессов, позже распространившихся на другие промышленные предприятия страны.

Волжский автомобильный завод оказался в большей степени, чем многие другие крупные предприятия страны, подготовлен к восприятию рыночных реформ. Сказывались опыт значительной части инженерного корпуса ВАЗа, непосредственно знакомого с опытом ФИАТа, присутствие продукции АвтоВАЗа на мировом автомобильном рынке. В ноябре 1986 г. при объединении была создана внешнеторговая фирма «АвтоЛада», которая должна была вести самостоятельную внешнеторговую деятельность и определять ценовую политику на внешнем рынке.

Однако многим надеждам середины 80-х гг. не суждено было воплотиться в жизнь. Валютные средства по-прежнему изымались в госбюджет или поступали с существенной задержкой, не выделялись фонды, предназначенные для расширения производства. АвтоВАЗу все труднее было сохранять свое присутствие на западном рынке, сокращалось число контрактов на поставку автомобилей, а соответственно – и валютная выручка от их реализации.

По мере того как в стране стали нарастать трудности с товарами первой необходимости, часть валютных средств, предназначенных для закупки оборудования, администрация АвтоВАЗа вынуждена была направлять на приобретение товаров повышенного спроса для обеспечения работников завода.

В условиях нараставших экономических проблем в стране во второй половине 80-х гг. резко осложнились отношения с предприятиями-поставщиками. Особенно обострилась проблема комплектующих в освоении производства ВАЗ-2108, малолитражки «Ока».

Стремясь повысить эффективность использования финансов завода, АвтоВАЗ выступил инициатором создания одного из первых в СССР коммерческого «АвтоВАЗбанка», ставшего впоследствии одним из факторов выживания предприятия в первой половине 90-х гг.

90-е гг. XX в. занимают особое место в истории Волжского автомобильного завода. Ему предстояло пережить распад страны, разрыв с традиционных связей с поставщиками из бывших союзных республик и стран Восточной Европы, изменение природы социально-экономических отношений в стране, разрушение планово-распределительной системы, обострение социальных конфликтов, развал системы государственных социальных гарантий.

Многие крупные промышленные предприятия, в том числе и в автомобильной промышленности, не смогли выжить, перестали существовать.

АВТОВАЗ выжил. Уже поэтому исторический опыт предприятия заслуживает тщательного и изучения.

С января 1993 г. ПО «АвтоВАЗ», ранее являвшееся государственной собственностью, официально стало открытым акционерным обществом «АвтоВАЗ», а 220 тыс. его работников – владельцами акций предприятия, то есть – формально – его собственниками. Социальная жизнь предприятия этого времени характеризовалась острым противостоянием между советом трудового коллектива, заводского профсоюза и администрацией завода. При этом все стороны конфликта понимали важность сохранения завода, производства, как условия выживания работников предприятия.

Менеджменту АвтоВАЗа, в отличие от большинства предприятий страны, удалось в 1991-1992 гг. сохранить ряд социальных и материальных гарантий работникам. Во многом уникальным было продолжение строительства заводского жилья в 1991-1992 гг., некоторые производства пытались строить дома сверх плана, собственными силами.

В целом созданная на ВАЗе одной из первых в стране методика расчета стоимости потребительской корзины, безусловно, заслуживает положительной оценки. Тем не менее в дальнейшем выявилась необходимость ее корректировки, против чего решительно возражало руководство АО «АвтоВАЗ». Дело в том, что разрабатывавшаяся по существу еще в советских условиях методика не учи-

тивала расходы граждан на ставшие в дальнейшем полностью или частично платными отдых, медицинское обслуживание, образование, приобретение или наем жилья и др.

Тем временем в январе 1992 г. на заводе была впервые введена 72%-ная индексация за счет средств завода, а с мая 1992 г. – 100%-ная ежемесячная индексация зарплаты в соответствии с изменением стоимости потребительской корзины. В сентябре 1992 г. был сделан еще один важный шаг: между администрацией, профкомом и СТК подписан протокол об изменении значения базовых данных при расчете стоимости потребительской корзины. В результате разрыв между периодом, за который определялся индекс инфляции, и выплатой самой зарплаты, сократился на 2 недели. В условиях гиперинфляции это было очень важно для работников.

В результате индексирования зарплата вазовцев увеличилась за 1992 г. в 16 раз. Нельзя не признать, что меры по социальной защите, разработанные на АвтоВАЗе, выгодно отличались от того положения, которое было на большинстве промышленных предприятий в стране.

Волжскому автомобильному заводу удалось сохранить объемы производства, поставить в производство новые модели автомобилей, сохранить свою долю на автомобильном рынке. Отметим, что это произошло в условиях резко усилившейся конкуренции не только на мировом, но и на российском рынках. Сейчас продукции ВАЗа противостоят иностранные автомобили российской сборки, приблизившиеся по цене к продукции АВТОВАЗа.

Руководство завода смогло возродить собственную дилерскую сеть, чтобы противопоставить ее «дикому», криминализованному авторынку.

АВТОВАЗу удалось не только устоять против попыток обанкротить предприятие, но и увеличить объем производства с 680,5 тыс. в 1995 г. до 735,4 тыс. в 1997 г.

После кризиса продаж 2002 г. стабилизировался спрос на продукцию АВТОВАЗа, и даже наметилась тенденция к росту – в 2004 г. продажи «Лады» вазовской сборки увеличились на 2,6%. Таким образом, АВТОВАЗ, единственный из отечественных автопроизводителей сумел сохранить свои позиции на рынке легковых автомобилей, в то время как другие российские заводы с него уходили.

Волжский автомобильный завод десятилетиями сохраняет объемы своего производства, в том числе и в условиях кризисов, сотрясавших страну (см. табл.):

Товарный выпуск автомобилей Волжского автозавода

Год	тыс. шт.	Год	тыс. шт.	Год	тыс. шт.
1970	23,1	1982	713,9	1994	520,9
1971	173,3	1983	718,9	1995	616,1
1972	323,4	1984	722,6	1996	676,5
1973	496,7	1985	726,1	1997	739,6
1974	637,3	1986	725,0	1998	598,1
1975	667,7	1987	726,3	1999	677,7
1976	685,7	1988	731,1	2000	705,6
1977	696,3	1989	733,0	2001	768,0
1978	712,5	1990	737,7	2002	703,6
1979	711,3	1991	681,2	2003	699,9
1980	714,5	1992	680,4	2004	718,0
1981	720,3	1993	660,7	2005	721,5

По данным на 2002 г., различные модели «Лады» продавались в 48 странах мира, в 2003–2004 гг. их число сократилось до 35. Организована сборка машин из автокомплектов, поставляемых из Тольятти, на Украине, в Эквадоре, Египте, Казахстане, Уругвае, ряде других стран. С 2000 по 2004 г. поставка автокомплектов на экспорт выросла в полтора раза, со 103 тыс. до 157 тыс. штук. Сборка «Лады» получила особенно большое распространение в странах СНГ, куда отправлялось 97,4% автокомплектов.

На рубеже 2005–2006 гг. произошли и происходят глубокие изменения в системе управления АВТОВАЗа. Значительно изменился состав совета директоров. В него вошли представители государственных компаний – представители «Рос-оборонэкспорта»: председателем совета директоров стал заместитель гендиректора ФГУП Владимир Артяков, а кресло президента-генерального директора ОАО «АВТОВАЗ» занял бывший руководитель одного из департаментов этого госпредприятия Игорь Есиповский. Руководитель Федерального агентства по промышленности Борис Алешин избран членом совета директоров российского автогиганта.

Планируется усилить государственную поддержку отечественному автопрому, и АВТОВАЗу – в частности. Предполагается расширение государственных инвестиций в модернизацию производства, расширение объема производимых автомобилей до 1 млн. 400 тыс. в год, значительного обновления и расширения модельного ряда автомобилей АВТОВАЗа.

АВТОВАЗ четыре десятилетия был символом отечественной автомобильной промышленности, ее лидером. На 31 декабря 2005 года с конвейеров ВАЗа сошло 23 млн. 264 тысяч автомобилей. Из 24 млн. 208 тысяч легковых машин, бегавших по дорогам России в начале 2005 г., 12 млн. 295 тысяч были автомобили Волжского автозавода, т.е. их доля составляла 50,8 %.

Сейчас резко обостряется конкуренция на международном и внутреннем рынках автопроизводителей. «На пятки» отечественным автозаводам наступают крупнейшие мировые автомобильные фирмы – «Форд», «Фольксваген», «Хонда», «Рено», «Ниссан», корейские и китайские агрессивные новички на авторынке, открывающие свои заводы на территории России.

Относительно недолгая, но бурная история Волжского автомобильного завода свидетельствует о том, что завод располагает не только мощной материальной базой, но и высококвалифицированными специалистами, доказавшими способность решать сложнейшие технические и организационные проблемы.

Есть много объективных данных, что АВТОВАЗу удастся сохранить это качество в новых условиях, когда растет конкуренция, когда жизнь заставляет искать ответы на принципиально новые вопросы.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ См.: «Известия», 17 сентября 1998 г.

² Лившиц А.Э. О методологии, целях и задачах изучения истории ОАО «АВТОВАЗ»//История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Материалы I Всероссийской научной конференции. 26-27 ноября. Тольятти, 2003, с. 22-27; Лившиц А.Э., Кравцова Е.В. Введение в историографию Волжского автомобильного завода, с. 139-153; Овсянников В.А., Боровик В.Е. К вопросу об историографии строительства Волжского автомобильного завода в 70-е гг. XX столетия, с. 153-160.

³ Лившиц А.Э., Кравцова Е.В. Введение в историографию Волжского автомобильного завода, с. 139.

⁴ См.: Амирджанянц Ф.А., Максимов Л.И. КПСС и научно-технический прогресс в СССР. М.: Политиздат, 1976.

⁵ См.: Лельчук В.С. Индустриализация СССР: история, опыт, проблемы. М., 1984; Лельчук В.С. Научно-техническая революция и промышленное развитие СССР. М., 1987; Бакунин А.В. Пивовар Е.И.

⁶ Пивовар Е.И. Советские рабочие и НТР. По материалам автомобильной промышленности СССР, 1966-1975 гг. М., 1983.

⁷ См., в частности: Директор И.А. Лихачев в воспоминаниях современников. И.А. Лихачев о заводе и о себе. М., 1971; Алкацев Д.К., Трошев Ж.П. Авраамий Завенягин. Красноярск, 1975; Елфимов Ю.Н. Маршал индустрии. Биографический очерк о А.П. Завенягине. Челябинск, 1991.

⁸ См.: Дробижев В.З., Соколов А.К., Устинов В.А. Рабочий класс Советской России в первый год пролетарской диктатуры. (Опыт структурного анализа материалов профессиональной переписи 1918 г.). М., 1974.

⁹ Необходимо отметить важную роль работ В.З. Дробижева в привлечении документальных материалов для изучения истории отечественной промышленности. См.: Дробижев В.З. Главный штаб социалистической промышленности. (Очерки истории ВСНХ 1917-1932 гг.) М., 1966; его же: Обзор архивных фондов по истории создания и деятельности Советов народного хозяйства в 1917-1918 гг.//Археографический ежегодник за 1958 г. М., 1960. С. 293-305.

¹⁰ По подсчетам историков, в 1923-1933 гг. СССР заключил 170 договоров о технической помощи в тяжелой промышленности: 73 – с германскими компаниями, 59 – с американскими, 11 – с французскими, 9 – со шведскими, 18 – с фирмами других стран. См.: Индустриализация Советского Союза. Новые документы, новые факты, новые подходы/Под ред. С.С. Хромова. Ч. II. М., 1999. С. 252-253.

¹¹ См.: Семиряга М.И. Как мы управляли Германией. Политика и жизнь. М., 1995. С. 115-180; Коваль К.И. Последний свидетель. «Германская карта» в холодной войне. М., 1997. С. 69-108, 290-322.

¹² Куров Б.А., Вещиков П.И. и др. История автомобильного транспорта России. М., 1998.

¹³ См.: История московского автозавода им. А.И. Лихачева. М., 1966; Ульяновский автомобильный. Саратов, 1966; Полвека труда и строительства. История Ярославского ... моторного автомобильного завода. Ярославль, 1966; Блестинов М., Богушевич Ю., Вайнруб Е. Минский автомобильный. Очерк истории завода. Минск, 1972; Карцман М., Ясиновский М. Имени Ленинского комсомола. Дела и люди автозавода. М., 1976; Горьковский автомобильный. М., 1981.

¹⁴ См., в частности: Индустриализация: Исторический опыт и современность. Международный сб. Под редакцией проф. Н.С. Бабинцевой. СПб., 1998. Индустриализация Советского Союза. Новые документы. Новые факты. Новые подходы. В 2 ч. Институт российской истории РАН. /Сост. С.С. Хромов. М., 1997.

¹⁵ Симонов Н.С. Военно-промышленный комплекс СССР в 1920-1950-е гг.: темпы экономического роста, структура, организация производства и управление. М., 1996; Барабанов В.А. Исторический опыт и проблемы оборонно-промышленного комплекса в государственной политике России (1991-2003). Докторская дисс. М., 2003.

¹⁶ История сталинского ГУЛАГа. Конец 1920-х – первая половина 1950-х гг. Т. 3. Экономика ГУЛАГа. Ред. и сост. О.В. Хлевнюк. М., 2004.

¹⁷ Советско-американские отношения: Годы непризнания: 1918-1926 гг. (под ред. Севостьянова Г.Н., Хэзлема Дж.; сост. Алдошин В.В., Иванов Ю.В., Семенов В.М. и др.) М., 2002; Советско-американские отношения: Годы непризнания: 1927-1933 гг. (под ред. Севостьянова Г.Н., Хэзлема Дж.) М., 2002; Советско-американские отношения: 1934-1939 гг. (под ред. Севостьянова Г.Н.) М., 2003.

¹⁸ См., в частности: Шпотов Б. Политика использования западных технологий как фактор создания крупной индустрии в СССР//Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», 2003, № 4.

¹⁹ Журавлев С.В.

²⁰ Подробнее о социальной истории как методе см.: Гетрелл П., Мейси Д. Фриз Г. Социальная история как метаистория//Миронов Б.Н. Социальная история России. Т. 1. СПб, 2003. С. 1-14; Соколов А.К. Социальная история России новейшего времени: новые подходы и новые источники: Метод. материалы к спецкурсу для госвузов, спец. 2008 – история/Ин-т всеобщ. истории РАН, Том. госун-т. – М., 2003.

²¹ Журавлев С.В., Мухин М.Ю. «Крепость социализма»: повседневность и мотивация труда на советском предприятии. 1928-1938 гг. М., 2004; Маркевич А.М., Соколов А.К. «Магнитка близ Садового кольца». Стимулы к работе на Московском заводе «Серп и молот». 1881-2001. М., 2004.

²² См.: Поляков А.Ю. Материальное стимулирование персонала и качество сборки на Волжском автозаводе//Социологические исследования, 2003. № 1. С. 136-138; Соколов В.В. О некоторых тенденциях торговли машинами и оборудованием//Мировая экономика и международные отношения, № 11, 2004. Брызгалов А.И. Использование зарубежного опыта в развитии автомобильной промышленности России: (экон. аспект.) Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: (08.00.14). РУДН, 2003; Бунтов О.И. Фонды финансирования научно-технического развития предприятий и объединений промышленности: (на примере автомобильной промышленности). Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: (08.00.10). Ленинградский финансово-экономический институт им. Н.А. Вознесенского, 1987.

²³ Ямашев Владимир Михайлович. Кадровый потенциал автомобильной промышленности Среднего Поволжья в 1991-1998 гг. Дис. ...канд. ист. наук: 07.00.02 Самара, 1999; Перекатов Ю.А. Технологическое обеспечение повышения качества продукции и реструктуризации предприятий автомобильной промышленности//Технология машиностроения. 2003. № 2. С. 73-75; Балабин И.В. Актуальные проблемы реализации Концепции развития автомобильной промышленности России//Стандарты и качество. 2003. № 4. С. 53-55; Селезнева Ю. Государственное регулирование автомобильной промышленности//Маркетинг. 2003. № 3. С. 79-90.

²⁴ Энциклопедия автомобилей: Фирмы. Модели. Конструкции. М.: «За рулем», 1999.

²⁵ См., например: Хлебников П. Крестный отец Кремля Борис Березовский, или История разграбления России. М., 2001; Хоскинг Дж. История Советского Союза. 1917-1991., Москва, 1994. С. 378-379.

²⁶ Показательной в этом смысле стала судьба Анатолия Ефимовича Цукермана, обучавшегося в США в 1925-1931 гг., получившего там диплом инженера-механика и участвовавшего с 1929 г. в проектировании, закупке оборудования, а с 1931 г. – в строительстве и наладке производства на Горьковском автомобильном заводе. В 1936 г. он был назначен директором завода «Красная Этна», производившего автомобильные нормы для ГАЗа. В 1938 г. он был арестован, осужден и сослан. Реабилитировали его в 1955 г., и в 1957 г. он вновь стал работать на ГАЗе, был главным инженером Заволжского моторного завода. Уже летом 1966 г. А.Е. Цукерман был включен в оперативную группу Минавтопрома СССР по организации строительства Волжского автомобильного завода, а с ноября 1966 г. был переведен в его штат, был заместителем технического директора завода и заместителем руководителя московского аппарата дирекции ВАЗа.

²⁷ Шагинян М. Три дня на ФИАТе//Известия, 21 января 1967.

²⁸ Цит. по: www.izvestia.ru/retro/article1069339

²⁹ Очерки Шагинян имели неожиданный политический результат – они сорвали забастовку, подготовленную на ФИАТе, и естественное недовольство «присматривавших» за писательницей в Италии советских «инстанций». См.: Колосов Л. Сборник КГБ: записки разведчика и журналиста. – М., 2001.

³⁰ Подробнее об этом феномене см.: Источниковедение новейшей истории России: теория, методология и практика. Под ред. А.К. Соколова. М., 2004.

³¹ См., в частности: Бозин Ю.Д., Гадельшин Э.А. Автоматическая линия для зафланцовки дверей автомобиля ВАЗ-2121//Организация автомобильного производства. Экспресс-информация. Филиал НИИН Минавтопрома, Тольятти, № 8, 1978, с. 3-6; Состояние метрологического обеспечения производства и перспективы развития метрологической службы ВАЗа. – Обмен передовым опытом в автомобилестроении. Филиал НИИН Минавтопрома, Тольятти, 1974, № 9, с. 4-11; и другие.

³² Высокой мысли пламень. Управление главного конструктора АВТОВАЗ. Страницы истории 1966-1976. Книга 1. Тольятти, 2000; Высокой мысли пламень Управление главного конструктора АВТОВАЗ. Страницы истории 1976-1986. Книга 2, 2004.

³³ Экономика автомобилестроения. Опыт Волжского автомобильного завода. Экспресс-информация. Издание филиала НИИНавтопрома, Тольятти, № 5, 1974, с. 41-55; Боковенко А.Ф., Манешин С.Н. Организация соревнования с предприятиями-смежниками за высокое качество продукции. – Экономика автомобилестроения. Опыт Волжского автомобильного завода. Экспресс-информация. Издание филиала НИИНавтопрома, Тольятти, № 1, 1977 и др.

³⁴ Кацман Б.М. Завод без компромиссов. Очерк истории Волжского автомобильного завода им. 50-летия СССР. 1966-1975 гг., Тольятти, 2005.

³⁵ Кацман Б.М. Главный выигрыш – время//Экономика и организация промышленного производства (далее – ЭКО), Новосибирск, 1976, № 1, с. 63-71; Кацман Б.М. Комплексная система ВАЗа. Организационно-экономическое содержание//ЭКО, Новосибирск, 1981; Кацман Б. Завод строила вся страна. – Наука и жизнь, № 2, 1976, с. 12-15; Кацман Б.М. Завод без компромиссов//Аврора, № 4, 1977, с. 11-13; Кацман Б.М. Ориентир на завтра. Становление Волжского автогиганта//ЭКО, Новосибирск, 1982, № 1, с. 151-171; № 2, с. 157-173; № 3, с. 195-211; № 4, с. 145-162.

³⁶ Кацура П.М. Эффект познания. – За коммунизм (Тольятти), 4 января 1975; Кацура П.М. Проблемы и решения. Из опыта ВАЗа. – Коммунист, 1976, № 6, с. 54-63; Кацура П.М. Слагаемые успеха. – Наука и жизнь, № 2, 1976, с. 11-16; Кацура П.М. Слагаемые успеха. – Экономика и орга-

низация промышленного производства (ЭКО), изд-во «Наука», Новосибирск, 1976, № 1, с. 47-61; Кацура П.М., Мещерякова М.Н. Особенности системы управления на ВАЗе. – Экономика и организация промышленного производства (ЭКО), изд-во «Наука», Новосибирск, 1976, № 1, с. 96-102; Кацура П.М., Мещерякова М.Н. Новые формы организации промышленного производства. Опыт ВАЗа. Москва, «Экономика», 1974; Кацура П.М., Осипов А.К. Новая система организации труда и зарплаты на Волжском автомобильном заводе. Москва, Изд-е НИИНавтопрома, 1972; Кацура П.М. Хозяйственный механизм предприятия. Куйбышев, 1983.

³⁷ Захаров А.В. Экономические проблемы организации строительства крупного промышленного комплекса на примере сооружения Волжского автомобильного завода в Тольятти. Диссертация на степень кандидата экономических наук. М., 1974.

³⁸ О присуждении Государственных премий СССР 1980 года в области науки и техники. – За коммунизм, 11.11.80.

³⁹ Борис Михайлович Кацман умер на 47-м году жизни в 1976. См.: Кацман Б.М. [Некролог]. – Волжский автостроитель, 17 августа 1976.

⁴⁰ Кацман Б.М. Завод без компромиссов. Очерк истории Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. 1966-1975 гг., Тольятти, АВТОВАЗ, 2005, 400 с.

⁴¹ Строительство Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. Технический отчет. Том 1. Новые методы строительного и технологического проектирования. Под общей редакцией П.С. Непорожного, А.М. Тарасова, Ф.Б. Якубовского, Н.П. Багузова, Москва, Госстрой СССР, Минавтопром СССР, 1976, 335 с.; Строительство Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. Технический отчет. Том 2. Организация строительства и производство строительных и монтажных работ. Под общей редакцией П.С. Непорожного, А.М. Тарасова, Ф.Б. Якубовского, Н.П. Багузова, Москва, Госстрой СССР, Минавтопром СССР, 1975, 351 с.

⁴² Тартаковский А.Г. Русская мемуаристика и историческое сознание XIX в. М., 1997; Медушевская О.М. Теоретические проблемы источниковедения в советской историографии 20 - начало 30-х гг. // Источниковедение: теоретические и методологические проблемы. М., 1969; Черноморский М.Н. Работа с мемуарами при изучении истории СССР, Советский период. М., 1976; Голубцов В.С. Мемуары как источник по истории советского общества М., 1970; Курносоев А.А. Методы исследования мемуаров (Мемуары как источник по истории народного сопротивления в период Великой Отечественной войны): Автореф. дис. канд. наук, М., 1965; его же. Некоторые аспекты проблемы доказательности в источниковедении // История СССР. 1973. № 6.

⁴³ Колесникова Л.А. Историко-революционная мемуаристика (1917-1935 гг.) как массовый источник по истории русских революций (методика количественного анализа). Автореф. докт. дисс. М., 2005.

⁴⁴ Волжский автостроитель, 8 апреля 1975.

⁴⁵ Маркова Р. Здесь пишут нашу родословную // Волжский автостроитель, 27 февраля 1996; Ралка Т. Держа на пульсе ВАЗа руку... // Тольятти сегодня, 16 февраля 1996.

⁴⁶ Волжский автомобильный. М., 1975; Здравствуй, Автоград. Куйбышев, 1975; Город Тольятти. Историко-экономический очерк, коллект. авт., литературная обработка Евг. Астахова, Куйбышев, 1975.

⁴⁷ История ВАЗа. Подобрал и переработал материал В.П. Лисовский. Машинопись. Из фондов читального зала библиотеки Автограда. 1975.

⁴⁸ Летопись комсомольской организации ВАЗа 1967-1975, ВАЗ, Тольятти, 1975, с.1; Летопись комсомольской организации Волжского автомобильного завода 1967-1987. Тольятти, ВАЗ, 1986.

⁴⁹ Кропотов В. Большой спортивный праздник//За коммунизм, 30 сентября 1976. О праздновании юбилеев АВТОВАЗа см.: Степанов А.Е. Точка отсчета завода и человека//Волжский автостроитель, 20 июля 2004.

⁵⁰ Автосервису ВАЗа – 10 лет//Волжский автостроитель, 25 октября 1979.

⁵¹ Медведев Ю. Десять лет спустя//Волжский автостроитель, 19 февраля 1980.

⁵² См., например: Поляков В.Н. ВАЗ: люди, техника//Труд, 11 марта 1975; Поляков В. Горизонты Волжского автомобильного//Волжская коммуна, 1 января 1975; Кацура П.М. Проблемы и решения. Из опыта ВАЗа//Коммунист, 1976, № 6, с. 54-63; Кацура П.М. Слагаемые успеха//Наука и жизнь, № 2, 1976, с. 11-16; Ясинский А.И. Знакомьтесь: АВТОВАЗ//За коммунизм, 25 сентября 1971; Ясинский А.И. Хозяйственная реформа на Волжском автозаводе//За коммунизм, 17 февраля 1972.

⁵³ Литература по теме «Содержание экономического эксперимента в объединении «АВТОВАЗ». Его цели и задачи». Тольятти, 1985; Летопись комсомольской организации Волжского автомобильного завода 1967-1987. Тольятти, ВАЗ, 1986.

⁵⁴ ВАЗ: опыт идеологической работы. Куйбышев, 1985; Волжский автомобильный завод. Рекомендательный список литературы. Тольятти, 1982; ВАЗ: история в документах. Сборник документов за 1966-1983 гг. Куйбышев, 1985.

⁵⁵ СССР-Италия. Страницы истории. 1917-1984. Документы и материалы, Москва, 1985.

⁵⁶ Злобин В. Формирование коллектива Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. – История СССР, 1981, № 2.

⁵⁷ Медведева В. Рычаги расчета и расчетливости//За коммунизм, 22 ноября 1986; Ясинский А. Вазовское обновление//Волжский автостроитель, 13 марта 1986; Маркова Р. Хозрасчет со скрипом//Волжский автостроитель, 30 августа 1986; Уланова Г. Грани хозрасчета//Волжский автостроитель, 17 января 1987; Лучше жить без телефона, чем по телефону жить: круглый стол редакции//Волжский автостроитель, 24 марта 1987; Стуканова Д. «Остров» хозрасчета//Волжский автостроитель, 08 сентября 1987; Сорочан А. Поможет хозрасчет//За коммунизм, 05 марта 1988; Кольцова Т. «Голосуем за хозрасчет»//Волжский автостроитель, 26 марта 1988; Другов В., Дмитриенко В. Печальный опыт первых...//Волжский автостроитель, 06 октября 1988; Ясинский А.И. Хозрасчет – путь к преодолению отчужденности//Волжский автостроитель, 15 ноября 1988; Кольцова Т. Как не утонуть завтра//Волжский автостроитель, 06 января 1990; О мерах развития объединения АВТОВАЗ в условиях экономической реформы в СССР//Волжский автостроитель, 06 января 1990 и др.

⁵⁸ Кольцова Т. Совет с ветеранами//Волжский автостроитель, 8 февраля 1991; Стукалова Л. Мудрость ветеранов//Волжский автостроитель, 9 февраля 1991.

⁵⁹ Макаренко В. Под контролем экспертов//Тольятти сегодня, 16 июня 1992; Мухортова И. «Десятка» – задача дня. Интервью с руководителем экспертной группы В.Н. Поляковым//Волжский автостроитель, 28 июля 1992;

⁶⁰ ВАЗ. Страницы истории. Воспоминания и факты. Ред. и сост. А.А. Шаврин. Тольятти-Самара, 1991.

⁶¹ Башинджагян Е.А. И ничего особенного. Тольятти, 2000; Высокой мысли пламень. Управление главного конструктора АВТОВАЗ. Страницы истории 1966-1976. Под ред. Г.К. Мирзоева. Тольятти, 2000; Высокой мысли пламень, книга 2, Управление главного конструктора АВТОВАЗ. Страницы истории 1976-1986, Тольятти, 2004; Житков А.А. Вершиной жизни стал ВАЗ. Тольятти, 1997; Кислюк Р.Д. Обретение. Тольятти, 2002; Кислюк Р.Д. Встречи. Тольятти, 2006; Кофтелев В.Т. Опыт порошковой металлургии ВАЗа. Часть 1. Тольятти; Целиков Ю.К. Надпись на ВАЗе. Эпиграммы. Воспоминания. Нерифмованные мысли. Тольятти, 2003.

⁶² Отчасти исключением из этого ряда стали мемуарные записи В.И. Воротникова, бывшего с 1965 г. вторым секретарем Куйбышевского ОК КПСС, а с 1967 по 1971 г. – председателем Куйбышевского облисполкома. В его книге есть сведения о строительстве ВАЗа, однако по настоящему дневниковой стали лишь те разделы его мемуаров, где он рассказывает о своей деятельности как член Политбюро ЦК КПСС. См.: Воротников В.И. А было это так... Из дневника члена Политбюро ЦК КПСС. М., 1995. См. также: Воротников В.И. Такое вот поколение... Москва, 1999.

⁶³ Примечательно, что эти представления сохраняются и у тех мемуаристов, которые весьма критически относятся к современным порядкам на АВТОВАЗе. См. например: Целиков Ю.К. Надпись на ВАЗе. Эпиграммы. Воспоминания. Нерифмованные мысли. Тольятти, 2003.

⁶⁴ ВАЗ Страницы истории. 1991–1996. Воспоминания и факты. Книга первая (изд. исправл. и дополн.). Тольятти, 1996; ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая., Тольятти, 1996; ВАЗ. Страницы истории. Книга третья, Тольятти, 1999; ВАЗ. Страницы истории. Книга четвертая, Тольятти, 2001; ВАЗ. Страницы истории. Книга пятая. Тольятти, 2005; См. также: На волне памяти. История Волжского автомобильного в документах и фотографиях. Книга 1. Тольятти, 2000; На волне памяти. История Волжского автомобильного в документах и фотографиях. Книга 2. Тольятти, 2002.

⁶⁵ Поляков В.Н. глазами современников. Сост. А. Шаврин, Тольятти, 2003.

⁶⁶ См., например: Ямашев В.М. Кадровый потенциал автомобильной промышленности Среднего Поволжья в 1991–1998 гг. Дис... канд. ист. наук: 07.00.02 Самара, 1999; Плеханов И.П., Ямашев В.М. Кадровый потенциал автомобильной промышленности Среднего Поволжья (1991–1998). Тольятти. 2002.

⁶⁷ Адаевская Т.Н. Особенности урбанизации Среднего Поволжья//Сб. трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 111–115.

⁶⁸ Прокофьева Е.Ю. Отечественное автомобилестроение: от единичного к массовому производству//Сб. трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 166–172.

⁶⁹ См., например: Самоуправление на промышленных предприятиях в условиях перехода к рынку: Из опыта Волжского автомобильного завода 1991–1995 гг./О.А. Большакова, С.В. Голосилов, Е.Н. Ляшенко и др.; Под ред. А.Э. Лившица. – Тольятти: ТолПИ, 1995.

⁷⁰ Из истории ОАО «АВТОВАЗ». Сборник статей по материалам дипломных работ студентов исторического факультета ТГУ. Выпуск первый, Тольятти, 2003; Из истории ОАО «АВТОВАЗ». Сборник статей по материалам дипломных работ студентов исторического факультета ТГУ. Выпуск второй, Тольятти, 2004; Исторический вестник. Выпуск 1. Тольяттинский государственный университет, 2004; Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России. Сборник статей под научной редакцией Н.П. Шмаковой, Тольятти, ТГУ, 2004.

⁷¹ Эта проблема находится вне нашего исследования. Подробнее см.: Торкио М. Из опыта работы над корпоративной историей ФИАТа; Григер М. Корпоративная история как эффективный инструмент позиционирования автомобильного концерна. – в кн.: «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. II Всероссийская научная конференция 26–27 октября 2005 года. Дополнительные материалы и рекомендации. Тольятти, 2005.

⁷² Кадаников В.В. История ВАЗа и его роль в экономике страны: уроки и современность//Сб. трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 9–15. Рец. см.: Пихоя Р.Г. «Бизнес-история»: АВТОВАЗ//Государственная служба. Научно-политический журнал, 2004, № 6, с. 133–137.

⁷³ Нахманович П.А. Обоснование и перспективы организации работ по научной истории ОАО «АВТОВАЗ». – Сб. трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 16–21.

⁷⁴ Степанов А. Переменная величина. Очерки истории АВТОВАЗБАНКа (1988-1995 гг.). Анализ. Версии. Люди. Мифы. В 3-х томах. Тольятти, 1998. Неопубликованная рукопись из личного архива автора. Благодарю А.Е. Степанова за возможность познакомиться с рукописью.

⁷⁵ Степанов А.Е. Осенний дебют. Материалы к начальной истории АвтоВАЗа. Тольятти. 2005.

⁷⁶ История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Сборник трудов I Всероссийской научной конференции, Тольятти, АВТОВАЗ, 2003; Итоговые рекомендации Первой Всероссийской научной конференции, Тольятти, АВТОВАЗ, 2003; История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Первая всероссийская научная конференция. Дополнительные материалы. Тольятти, АВТОВАЗ, 2004; История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Сборник трудов II Всероссийской научной конференции, Тольятти, АВТОВАЗ, 2005; История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Вторая всероссийская научная конференция. Дополнительные материалы и рекомендации. Тольятти, АВТОВАЗ, 2005.

⁷⁷ Авторами являются профессора С.В. Журавлев, М.Р. Зезина, А.К. Соколов, Р.Г. Пихоя.

⁷⁸ обстоятельный библиографический указатель публикаций об АВТОВАЗе был подготовлен А.Е. Степановым, которого коллектив авторов благодарит за возможность использовать этот неопубликованный материал.

⁷⁹ Кольчич В. Столица – всего одна улица. – Советская Россия на строительстве Волжского автомобильного завода, № 9, 3 августа 1967; За коммунизм, 11 января 1968.

⁸⁰ См.: Уткина А. Благодарность за труд//Политехник (ТПИ), 28 апреля 1981.

⁸¹ См.: Мартюшев А. Совместными усилиями. – Волжский автостроитель, 27 марта 1984.

⁸² См., например, статьи о двух важных этапах в экономической истории АвтоВАЗа: о планируемых вариантах перехода к хозрасчету во второй половине 80-х гг. и дискуссии об особенностях приватизации завода в 1992г.: На основе опыта ВАЗа//За коммунизм, 29 октября 1986; Медведева В. Рычаги расчета и расчетливости//За коммунизм, 22 ноября 1986; Будущее – за хозрасчетом//Волжский автостроитель, 30 октября 1986; Ясинский А. Вазовское обновление//Волжский автостроитель, 13 марта 1986; Моховикова Л. Уроки самоконтроля//Волжский автостроитель, 04 марта 1986; Сипко В. Остается действовать. Интервью вела Г. Уланова//Волжский автостроитель, 31 июля 1986; Маркова Р. Хозрасчет со скрипом//Волжский автостроитель, 30 августа 1986; Чистов В. Испытание хозрасчетом//Волжский автостроитель, 23 сентября 1986; Духинов М. Новая модель и обновление производства. Записала Т. Зенкина//Волжский автостроитель, 02 октября 1986; Бездетный Ю. Объединению «АВТОВАЗ» приходит конец//Площадь Свободы, 17 ноября 1992; Бездетный Ю. Вазовцы переходят в средний класс//Площадь Свободы, 18 ноября 1992; Тимофеев Ю. Белебей не хочет отделяться от АвтоВАЗа//Площадь Свободы, 07 ноября 1992; Макаренко В. Станет ли 14 ноября праздничным днем?//Тольятти сегодня, 17.11.92, с. 1, 3; Корнеев В. «Пророчества» не подтвердились//Волжский автостроитель, 29 декабря 1992; Отчёт администрации конференции трудового коллектива о выполнении коллективного договора Волжского автозавода за 1992 год//Волжский автостроитель, 05 февраля 1993; Отчёт совета трудового коллектива Волжского автомобильного завода о проделанной работе за 1990-1993 годы//Волжский автостроитель, 19 октября 1993; Кольцова Т. О делах «высоких» и земных шла речь на оперативке в СТК//Волжский автостроитель, 24 октября 1992; Кольцова Т. Последнее слово – за конференцией//Волжский автостроитель, 31 октября 1992; А. Уланов, В. Дятчин. Нам всем надо определиться – считает Владимир Каданников и отвечает на вопросы журналистов. – Тольятти сегодня, 17 июня 1993.

⁸³ Хлебников П. Крестный отец Кремля Борис Березовский, или История разграбления России. Москва, 2004.

⁸⁴ В.Н. Поляков глазами современников. Тольятти, 2004. С. 24.

- ⁸⁵ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 31.
- ⁸⁶ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. Тольятти, 1996. С. 26.
- ⁸⁷ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. С. 174-176.
- ⁸⁸ На волне памяти. Книга первая. Тольятти. С. 11.
- ⁸⁹ Предложения см.: РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1079.
- ⁹⁰ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 28-69.
- ⁹¹ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 196-213.
- ⁹² РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 32. Из большого количества расчетных данных взяты только итоговые.
- ⁹³ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. 6 апреля 1966 г.
- ⁹⁴ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 77-81. 24 марта 1966 г.
- ⁹⁵ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1079. Л. 66-69.
- ⁹⁶ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1269. Л. 244-247.
- ⁹⁷ Гипроавтопром выполнял функции генерального проектировщика до марта 1969 г. Когда проектирование вступило в завершающую фазу, они были переданы проектному управлению ВАЗа. См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2246. Л. 184. 4 марта 1969 г.
- ⁹⁸ См.: РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1080. Л. 3-73.
- ⁹⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1159. Л. 76.
- ¹⁰⁰ Первые предложения по строительству ФИАТ представил еще в феврале 1966 г. Выехавшая в Турин комиссия во главе с А.М. Тарасовым их рассмотрела и внесла ряд поправок, касающихся расширения служб вспомогательного производства, производства деталей и инструмента, калибров, создания инженерного центра, центра по упаковке и отправке запчастей. В июле 1966 г. ФИАТ в соответствии с поправками представил уточненные предложения.
- ¹⁰¹ Полностью стенограмму заседания см.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 607. Л. 1-217. 26 августа 1966 г.
- ¹⁰² В.Н. Поляков... С. 93.
- ¹⁰³ Там же, с. 24.
- ¹⁰⁴ Там же, с. 165-167.
- ¹⁰⁵ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. Тольятти, 1996. С. 86.
- ¹⁰⁶ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 207.
- ¹⁰⁷ Там же. Книга первая. С.113.
- ¹⁰⁸ Там же, с. 107-108.
- ¹⁰⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2256. Л. 60-61. Февраль-март 1969 г.
- ¹¹⁰ В.Н. Поляков... С. 114.
- ¹¹¹ На волне памяти. Книга первая. С. 10-13.
- ¹¹² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1159. Л. 65-66.
- ¹¹³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1159. Л. 65.
- ¹¹⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1691. Л. 21-24. 12 июля 1968 г. Д. 2250. Л. 30-32. 25 декабря 1968 г.
- ¹¹⁵ В.Н. Поляков... С. 198.
- ¹¹⁶ Работники ВАЗа очень хотели, чтобы полы на заводе были такие же, как на ФИАТе. Удалось покрыть торцовой шашкой свыше миллиона квадратных метров полов. «До сих пор вазовцы не нахвалятся», – говорил Н.И. Летчфорд. (ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. С. 115).
- ¹¹⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1694. Л. 161-174.
- ¹¹⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2796. Л. 36-42.
- ¹¹⁹ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. Обловацкий. С. 171.

- ¹²⁰ Там же, с. 99.
- ¹²¹ Там же, с. 100.
- ¹²² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1158. Л. 65-66.
- ¹²³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1 доп. Д. 43. Л. 3-5. 1 марта 1968 г.
- ¹²⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 207. Л. 27.
- ¹²⁵ В.Н. Поляков... Лукьянова, С. 204.
- ¹²⁶ Там же, С. 206.
- ¹²⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1766. Л. 56-61. 9 февраля 1968 г. Стенограмма заседания НТС Минавтопрома с отчетом НАМИ (А.М. Хлебников) о научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах по планам 1967- 1968 гг. Отчет прилагается. Л.16-22.
- ¹²⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1839. Л. 48. 19 сентября 1968 г.
- ¹²⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1839. Л. 88.
- ¹³⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1839. Л. 50. 19 сентября 1968 г.
- ¹³¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1658. Л. 174. 7 августа 1968 г.
- ¹³² ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. Обловацкий. С. 177-178.
- ¹³³ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. Каданников. С. 95.
- ¹³⁴ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. С. 137.
- ¹³⁵ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. Кислюк.
- ¹³⁶ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. Обловацкий. С. 172.
- ¹³⁷ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. С.130.
- ¹³⁸ Страницы истории. Книга первая. Летчфорд. С. 117.
- ¹³⁹ Там же.
- ¹⁴⁰ Там же, с. 114.
- ¹⁴¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1644. Л. 41.
- ¹⁴² Там же. Л. 29-30.
- ¹⁴³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1687. Л. 3-4.
- ¹⁴⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1687. Л. 31-34. 4 декабря 1967 г.
- ¹⁴⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1687. Л. 72-79. 23 декабря 1967 г. Докладная записка Министерства легкой промышленности в Совет Министров о производстве комплектующих изделий и материалов для ВАЗа (в соответствии с поручением правительства от 31 октября 1967 г.). Постановление Совета Министров об их производстве было принято 20 октября 1966 г.
- ¹⁴⁶ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 21. 31 января 1968 г.
- ¹⁴⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 16.
- ¹⁴⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 41-46. 26 февраля 1968 г.
- ¹⁴⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1687. Л. 146-147.
- ¹⁵⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1690. Л. 10. 9 апреля 1968 г.
- ¹⁵¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 148-151. 16-17 мая 1968 г.
- ¹⁵² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1389. Л. 38-39. 23 мая 1968 г.
- ¹⁵³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1690. Л. 155-156. 24 мая 1968 г.
- ¹⁵⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 109-112. 20 июня 1968 г. Совещание у зам. министра Строкина Н.И. о дополнительных мерах по ускорению строительства и подготовке производства комплектующих изделий для ВАЗа.
- ¹⁵⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1944. Л. 180-182.
- ¹⁵⁶ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2247. Л. 301. 26 июня 1969 г.
- ¹⁵⁷ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1889. Л. 89. 7 января 1967 г.
- ¹⁵⁸ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1889. Л. 65. 1 марта 1967 г.

- ¹⁵⁹ ВАЗ. Страницы истории. Книга первая. Пастухов. С. 138.
- ¹⁶⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1644. Л. 12-13.
- ¹⁶¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1650. Л. 94-97. 12 апреля 1968 г.
- ¹⁶² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1944. Л. 180-182. Л. 206-207.
- ¹⁶³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2257. Л. 29. 6 февраля 1969 г.
- ¹⁶⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2256. Л. 39. 19 февраля 1969 г.
- ¹⁶⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2257. Л. 99-101.
- ¹⁶⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 207. Л. 2.
- ¹⁶⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 207. Л. 27.
- ¹⁶⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2256. Л. 128-130. 16 октября 1970 г.
- ¹⁶⁹ Подсчитано по таблице: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 320. Л. 2-3.
- ¹⁷⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 320. Л. 73.
- ¹⁷¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2256. Л. 79, 95. 12 февраля 1969 г.
- ¹⁷² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2256. Л. 41. 24 февраля 1969 г.
- ¹⁷³ См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2809. Приложение 2. Работы с повышенным коэффициентом использования рабочего времени – 4% , с высоким использованием, повышенной тяжестью и все станочники – 8% , вместе высокое использование и повышенная тяжесть – 12%, с вредными условиями труда (горячие и опасные работы) – 17%, вместе – 22%, особо вредные и особо тяжелые работы – 27%.
- ¹⁷⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2809. Л. 189-198. 25 августа 1970 г. Приказ Минавтопрома об оплате труда работников ВАЗа.
- ¹⁷⁵ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 138
- ¹⁷⁶ Волжский автостроитель (ВА). № 1. 9 августа 1969 г. с. 1. ВА. № 11. 13 сентября 1969 г.
- ¹⁷⁷ ВА. № 11. 13 сентября 1969 г.
- ¹⁷⁸ ВА. № 24. 28 марта 1970 г. С. 3.
- ¹⁷⁹ ВА. № 39. 23 мая 1970 г. С. 3.
- ¹⁸⁰ ВА. № 23. 25 октября 1969 г.
- ¹⁸¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1 доп. Д. 41. Л. 9-20. 15 ноября 1969 г.
- ¹⁸² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 2249. Л. 191-192. 15 сентября 1969 г.
- ¹⁸³ ВА. № 13. 18 февраля 1970 г.
- ¹⁸⁴ ВА. № 9. 6 сентября 1969 г.
- ¹⁸⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 1944. Л. 180-182. Л. 209.
- ¹⁸⁶ ВА. № 22. 20 марта 1971 г.
- ¹⁸⁷ ВА. № 6. 24 января 1970 г. Передовая, посвященная борьбе за дисциплину труда.
- ¹⁸⁸ ВА. № 8. 31 января 1970 г.
- ¹⁸⁹ На волне памяти. Книга первая. С. 104.
- ¹⁹⁰ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 177.
- ¹⁹¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 244. Л. 41-65. Август 1970 г.
- ¹⁹² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 244. Л. 4-25.
- ¹⁹³ Эта численность так никогда и не была достигнута.
- ¹⁹⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 325. Л. 1-5.
- ¹⁹⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 325а. Л. 1-2.
- ¹⁹⁶ ВА. № 2. 6 января 1971 г.
- ¹⁹⁷ ВА. № 10. 6 февраля 1971 г.
- ¹⁹⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1 доп. Д. 49. Л. 102.
- ¹⁹⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 211. Л. 43-46.

- ²⁰⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 420. Л. 66.
- ²⁰¹ ВА. № 20. 13 марта 1971 г.
- ²⁰² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 548. Л. 39.
- ²⁰³ Ясинский А.И. и др. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа. М., 1988. С. 6.
- ²⁰⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 361. Л. 113-114.
- ²⁰⁵ ТГА. Ф.Р-352. Оп. 1. Д. 377. Л. 53-61; Д. 507.
- ²⁰⁶ ТГА. Ф.Р-352. Оп. 1. Д. 507. Л. 102-118.
- ²⁰⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 359. Л. 191-244.
- ²⁰⁸ ВА. 2 сентября 1972 г.
- ²⁰⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 549. Л. 234.
- ²¹⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 422. Л. 1-12.
- ²¹¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 553. Л. 77-79.
- ²¹² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 621. Л. 1.
- ²¹³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 360. Л. 192-193.
- ²¹⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 607. Л. 3.
- ²¹⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 771. Л. 95-96.
- ²¹⁶ Газета «За коммунизм», 13 сентября 1974.
- ²¹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 554. Л. 42-43.
- ²¹⁸ См.: ВАЗ. Страницы истории. Книга четвертая. Тольятти, 2004. С. 89.
- ²¹⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 25. Л. 39-42, 183.
- ²²⁰ На волне памяти. Книга вторая. Тольятти, 2000. С. 80.
- ²²¹ ВА. 13 апреля 1999 г., 3 сентября 1992 г.
- ²²² «Известия». 23 декабря 1973. С. 3.
- ²²³ ВА. 15, 19, 24 января 1974.
- ²²⁴ Подробнее см.: ВАЗ: страницы истории. Книга вторая. С. 62-70.
- ²²⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 418. Л. 43-47.
- ²²⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 764. Л. 49-50.
- ²²⁷ На волне памяти. Книга вторая. С. 47.
- ²²⁸ Газета «За коммунизм», 26 мая 1971.
- ²²⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 548. Л. 257.
- ²³⁰ Газета «За коммунизм», 19 февраля 1976 г.
- ²³¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 554. Л. 238-239.
- ²³² Газета «Волжская коммуна. 8 сентября 1972.
- ²³³ Газета «За коммунизм». 12 октября 1973.
- ²³⁴ Там же. 4 октября 1973.
- ²³⁵ ВА. 19 октября 1974.
- ²³⁶ Газета «За коммунизм». 24 августа 1976.
- ²³⁷ Там же. 26 января 1977 г.
- ²³⁸ Там же. 2 августа 1978 г.
- ²³⁹ Полностью стенограмму выступления см.: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 25а. Л. 129-179.
- ²⁴⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5475. Л. 237-238.
- ²⁴¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 786. Л. 1-23.
- ²⁴² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1 доп. Д. 111. Л. 1-3.
- ²⁴³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5469. Л. 2а-2ж.
- ²⁴⁴ На волне памяти. Книга вторая. С. 37.

- ²⁴⁵ Там же, с. 36.
- ²⁴⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 24-25.
- ²⁴⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5485. Л. 231-246.
- ²⁴⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5475. Л. 224.
- ²⁴⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5492. Л. 36.
- ²⁵⁰ К сожалению, в ходе исследования не удалось найти документы, объясняющие причины отъезда от импорта вазовских автомобилей в США.
- ²⁵¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 18-19.
- ²⁵² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9192. Л. 45-54.
- ²⁵³ Об этом см.: Ясинский А.И. Указ. соч. С. 5.
- ²⁵⁴ ТГА. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 24-25, 87-88.
- ²⁵⁵ Газеты «За коммунизм», «Волжский автостроитель», 15 мая 1976 г.
- ²⁵⁶ Полностью стенограмму заседания НТС см.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 7265. Л. 134-234. Решение НТС там же. Л. 4-7.
- ²⁵⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 311а. Л. 65-68.
- ²⁵⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5533. Л. 231-232.
- ²⁵⁹ Нахманович П.А. АВТОВАЗ как объект исторического интереса и знания, основа общественного призвания местной исторической науки//История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Материалы II Всероссийской научной конференции. 26-27 октября 2005 г. Тольятти, 2005. С. 292. (Далее: История ОАО «АВТОВАЗ»...).
- ²⁶⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 277. Л. 99-100.
- ²⁶¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 277. Л. 103, 185; Д. 278. Л. 47-48, 82-84, 130-131.
- ²⁶² Газета «За коммунизм». 26 мая 1976 г.
- ²⁶³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 43-45
- ²⁶⁴ На волне памяти. Книга вторая. Тольятти, 2000. С. 40.
- ²⁶⁵ См. например: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5533. Л. 336-337, 464.
- ²⁶⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 439. Л. 6.
- ²⁶⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 794. Л. 7.
- ²⁶⁸ Там же.
- ²⁶⁹ Нахманович П.А. Указ. соч. С. 290.
- ²⁷⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 769. Л. 103-111.
- ²⁷¹ ВА. 22 мая 1976 г.
- ²⁷² Вот, например, выдержки из годового отчета по труду за 1975 г. Намечено было подготовить 1139 рабочих, фактически подготовлено 1558, из них для промышленной группы – 1445, в основном штамповщики, слесари механосборки. Средний балл экзамена – 4. Повысили квалификацию – 22 858 рабочих, через производственно-технические курсы прошли 6 004 рабочих. Модальная группа тарифных разрядов достигла 4-5. См.: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1 доп. Д. 160. Л. 6-7.
- ²⁷³ Нахманович П.А. Указ. соч. С. 291.
- ²⁷⁴ См. например. РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5492. Л. 36.
- ²⁷⁵ Гуров В.А. Исторические уроки хозяйственной деятельности АвтоВАЗа в 1970-1975 гг.//История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 143.
- ²⁷⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 385. Л. 49.
- ²⁷⁷ Об этом, ссылаясь на воспоминания тогдашнего председателя профкома завода В.М. Правосуда, пишет Т.И. Адаевская. См.: Адаевская Т.И. Трудовые конфликты и корпоративные формы их разрешения на Волжском автомобильном заводе//История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 179-180.

- ²⁷⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 370. Л. 82, 87.
- ²⁷⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 554. Л. 138.
- ²⁸⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 771. Л. 210.
- ²⁸¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 370. Л. 37.
- ²⁸² Газета «За коммунизм». 30 мая 1978 г.
- ²⁸³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 311а. Л. 179, 183.
- ²⁸⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5492. Л. 36.
- ²⁸⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5469. Л. 227-229.
- ²⁸⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 452. Л. 1-10.
- ²⁸⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 549а. Л. 18-22.
- ²⁸⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 632. Л. 105-108.
- ²⁸⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 359. Л. 19, 29, 68.
- ²⁹⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 553. Л. 281.
- ²⁹¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 95 доп. Л. 28-29 с об.
- ²⁹² Там же. Л. 30-31 с об.
- ²⁹³ Бокovenko А.Ф., Манешин С.Н. Организация соревнования с предприятиями-смежниками за высокое качество продукции//Экономика автомобилестроения. Опыт Волжского автомобильного завода. Экспресс-информация. Издание филиала НИИНавтопрома, Тольятти. № 1. 1977. С. 35-43.
- ²⁹⁴ ВА. 11 августа 1977 г.
- ²⁹⁵ Газета «За коммунизм». 25 сентября 1976 г.
- ²⁹⁶ Там же. 21 ноября 1978 г.
- ²⁹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 769. Л. 21-24; Д. 770. Л. 144-149.
- ²⁹⁸ ВА. 3 марта 1979 г.
- ²⁹⁹ Газета «За коммунизм». 5 апреля 1978 г.
- ³⁰⁰ ВА. 26 февраля 1976 г.
- ³⁰¹ Газета «За коммунизм». 25 сентября 1976 г.
- ³⁰² Там же. 1 марта 1980 г.
- ³⁰³ Там же. 23 апреля 1981 г., 24 апреля 1981 г., 25 апреля 1981 г., 28 апреля 1981 г., 29 апреля 1981 г., 30 апреля 1981 г., 5 мая 1981 г., 6 мая 1981 г.
- ³⁰⁴ ВА. 2 апреля 1981 г.
- ³⁰⁵ Газета «За коммунизм». 11 ноября 1980 г.; ВА. 31 марта 1981 г.
- ³⁰⁶ Газета «За коммунизм». 11 марта 1981 г.; 20 августа 1981 г.
- ³⁰⁷ ВА. 26 июля 1972 г.
- ³⁰⁸ ВА. 23 мая 1974 г.
- ³⁰⁹ См.: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 917а. Отчет.
- ³¹⁰ См. например: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 194. Отчеты переводчиков о пребывании в Тольятти в 1978 г. представителей фирм Сатра Моторз, Отто Вольф, Бельштайн, Хофманн и др.
- ³¹¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 18-19.
- ³¹² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 157-158.
- ³¹³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 49-50.
- ³¹⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 34а. Л. 138.
- ³¹⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 39-40.
- ³¹⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 12-13.
- ³¹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л.32.
- ³¹⁸ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 68. Д. 1034. Л. 2 с об.

- ³¹⁹ Там же. Л. 4-6.
- ³²⁰ Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России. Тольятти, 2004. С. 39.
- ³²¹ «За рулем». 1974. №12. С. 15.
- ³²² «За рулем». 1979 №5. С. 12-13.
- ³²³ Рассчитано по данным: Народное хозяйство СССР в 1980 г. М., 1981. С. 314.
- ³²⁴ «За рулем». 1974. № 7. С. 16-18
- ³²⁵ «За рулем». 1973. № 3.
- ³²⁶ «За рулем». 1974. № 6.
- ³²⁷ Исторические ведомости. (История ВАЗа на страницах заводской газеты). Тольятти, 2002. С. 61.
- ³²⁸ «За рулем». 1969. № 9. С. 25.
- ³²⁹ Там же, с. 24-25.
- ³³⁰ «За рулем». 1970. № 2. С. 20.
- ³³¹ РГАЭ. Ф. 4372. Оп. 66. Д. 1080. Л. 13.
- ³³² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 244. Л. 24.
- ³³³ Там же. Д. 374. Л. 13.
- ³³⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп.1. Д.784. Л.12.
- ³³⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 25. Л. 210.
- ³³⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп.1. Д. 784. Л. 8.
- ³³⁷ Там же. Д. 244. Л. 8.
- ³³⁸ Кислюк Р. Обретение. Тольятти 2002. С. 160.
- ³³⁹ Гинц Н.А. Автосервис: его все равно пришлось бы придумать//ВАЗ: страницы истории. Воспоминания и факты. Книга четвертая/Тольятти. 1999. С. 219.
- ³⁴⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 36.
- ³⁴¹ «За рулем» 1972. № 4. С. 18-19
- ³⁴² ТГА. Ф. Р-352. Оп.1. Д. 379. Л. 1.
- ³⁴³ ТГА. Ф. Р-352. Оп.1. Д. 379. Л. 2.
- ³⁴⁴ Р. Маркова. «Копейка» к праздничку//Волжский автостроитель. 1996. 30 мая.
- ³⁴⁵ ГАРФ. Ф. А 259. Оп. 46. Д. 2894. Л. 7, 23.
- ³⁴⁶ «За рулем». 1975. №1. С. 12.
- ³⁴⁷ Кислюк Р. Указ. соч. С. 157.
- ³⁴⁸ Кравцова Е.В. Становление вазовской системы технического обслуживания (1969-1975)//Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность». 26-27 ноября 2003. Тольятти. 2003. С. 226.
- ³⁴⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 785.
- ³⁵⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 379. Л. 7.
- ³⁵¹ Там же. Л. 3.
- ³⁵² Там же. Д. 784. Л. 5.
- ³⁵³ Кравцова Е.В. Указ. соч. С. 229.
- ³⁵⁴ Кислюк Р. Указ. соч. С. 232.
- ³⁵⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5533. Л. 416.
- ³⁵⁶ Гинц Н.А. Автосервис: его все равно пришлось бы придумать//Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга третья. С. 215-216.
- ³⁵⁷ Кислюк Р. Указ.соч. С. 160.

- ³⁵⁸ Кислюк Р. Указ. соч. С. 161-162.
- ³⁵⁹ «За рулем». №1. С. 12. 1975.
- ³⁶⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 309. Л. 1.
- ³⁶¹ Гинц Н.А. Автосервис: его все равно пришлось бы придумывать. С. 219.
- ³⁶² Там же. Д. 150. Л. 150.
- ³⁶³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5533.
- ³⁶⁴ Исторические ведомости. (История ВАЗа на страницах заводской газеты). Тольятти, 2002.
- ³⁶⁵ Гинц Н.А. Автосервис: его все равно пришлось бы придумывать. С. 217.
- ³⁶⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 379.
- ³⁶⁷ «За рулем» 1975. № 1. С. 12.
- ³⁶⁸ «За рулем». 1978. № 1. С. 10-11.
- ³⁶⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 561. Л. 54.
- ³⁷⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 277. Л. 101.
- ³⁷¹ «За рулем». 1983. №4. С. 2.
- ³⁷² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 379. Л. 5.
- ³⁷³ «За рулем». 1972. № 4. С. 19.
- ³⁷⁴ «За рулем». 1977. № 7. С. 8.
- ³⁷⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 386. Л. 137.
- ³⁷⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. 591. Л. 24-25.
- ³⁷⁷ «За рулем». 1983. № 4. С. 2.
- ³⁷⁸ Автомобили, автомобили и еще раз автомобили: «сделка с дьяволом» в эпоху Брежнева//История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность. Материалы II Всероссийской научной конференции 26-27 октября 2005 г. Тольятти, 2005. С. 246.
- ³⁷⁹ Гронов Ю. Взлет и падение Lada («Жигули») в Финляндии. Продажи, имидж и отношение к советским автомобилям в Финляндии в 1970-1990-х гг.//Там же, С. 268.
- ³⁸⁰ РГАЭ. Ф.4372. Оп. 66. Д. 1889. Л. 98.
- ³⁸¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. Л. 27-28.
- ³⁸² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. С.67, 69.
- ³⁸³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 418. Л. 4.
- ³⁸⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. Л. 74.
- ³⁸⁵ Т. Пищулева. 1970: «копейка» выходит «в свет»//ВА 29.02.2000.
- ³⁸⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. Л. 74
- ³⁸⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 418. Л. 11.
- ³⁸⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д.509. Л. 20.
- ³⁸⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. Л. 34.
- ³⁹⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 509. Л. 22.
- ³⁹¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 418. Л. 9.
- ³⁹² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 606. Л. 5.
- ³⁹³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 737. Л. 47.
- ³⁹⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 311а. Л. 19.
- ³⁹⁵ Газета «За коммунизм». 25 декабря 1974 г.
- ³⁹⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 551. Л. 1.
- ³⁹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 551. Л. 2-3.
- ³⁹⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 309. Л. 12.
- ³⁹⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 36. Л. 56-57.
- ⁴⁰⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 162. Л. 181.

- ⁴⁰¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 450. Л. 15.
⁴⁰² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 456. Л. 61-62.
⁴⁰³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 182. Л. 190.
⁴⁰⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 182. Л. 188-189.
⁴⁰⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 450. Л. 70-73.
⁴⁰⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 191. Л. 15.
⁴⁰⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5475. Л. 224.
⁴⁰⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 737. Л. 110.
⁴⁰⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 737. Л. 3-4.
⁴¹⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 456.
⁴¹¹ См. подробнее: Гронов Ю. Указ. соч.
⁴¹² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 737. Л. 113.
⁴¹³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 183. Л. 69.
⁴¹⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 91-92.
⁴¹⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 43-45
⁴¹⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 182. Л. 170-171.
⁴¹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 217. Л. 14-17.

⁴¹⁸ Составлено на основе таблицы, приведенной в кн.: Ясинский А.И. и др. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа. М., 1988. С. 6.

⁴¹⁹ Балансовая прибыль АвтоВАЗа в середине 1970-х гг. составила 248 млн руб., из нее взносы в госбюджет – 96 млн. руб., перечислено банкам на капитальное строительство 76 млн. руб.; на образование фондов экономического стимулирования из прибыли было направлено 37 млн. руб., перечислено за кредит 1,5 млн. руб. Рентабельность (отношение балансовой прибыли к стоимости основных фондов и оборотных средств) составила 12,2%. См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 5546. Л. 104. Оптовая цена, например, на модель 2103 составляла 2481 руб. Себестоимость – 2079 руб., которая включала материалы, затраченные на изготовление (24,5%), покупные комплектующие со стороны (49,5%), оплату труда (3,6% – основная, 0,2% – дополнительная), расходы на эксплуатацию (8,6%), амортизацию оборудования (2,2%), социальное страхование (0,3%) и другие расходы. Там же. Л. 98. Розничная же цена на машину составляла 7500 руб. Разница между розничной и оптовой ценой представляла собой «налог с оборота», поступающий государству.

⁴²⁰ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 67-68.

⁴²¹ Ясинский и др. Указ. соч. С. 16.

⁴²² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8928. Л. 123-126.

⁴²³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8929. Л. 92-93.

⁴²⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8929. Л. 191-192.

⁴²⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8916. Л. 244-245.

⁴²⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 952. Л. 48-49.

⁴²⁷ Полностью стенограмму см.: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 952. Л. 1-16.

⁴²⁸ См., например: ВА. 10 января 1984 г.; 24 января 1984 г.; 26 января 1984 г.; 31 мая 1984 г.; 5 июня 1984 г.; 11 декабря 1984 г.

⁴²⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9290. Л. 117.

⁴³⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9305. Л. 78.

⁴³¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9305. Л. 66.

⁴³² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8932. Л. 67-68.

⁴³³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 730. Л. 54.

⁴³⁴ Ситуация с производством «Оки» выглядела неоднозначно. С одной стороны, ее разработка и внедрение представляла собой предмет гордости вазовского коллектива. Впервые эта модель была разработана самостоятельно, и что примечательно, – силами молодых конструкторов. Относительно дешевая машина, учитывая острейший дефицит на автомобили и неудовлетворенность спроса людей с разным достатком, была стране крайне необходима. С другой стороны, организация ее выпуска на ВАЗе, настроенного на производство других моделей, порождала дополнительные проблемы и приносила убытки. Поляков, видимо, понимал эту проблему, ставя вопрос о создании специализированного завода по производству «Оки» в г. Елабуге, но одновременно считал, что до поры до времени только его «родной завод» может справиться с созданием такой модели, которая была бы намного лучше «горбатого» Запорожца.

⁴³⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 730. Л. 68-69.

⁴³⁶ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т.4. Д. 8993. Л. 232.

⁴³⁷ См., например: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т.4. Д. 8980. Л. 136-161.

⁴³⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т.4. Д. 9289. Л. 10.

⁴³⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Л. 765. Л. 55.

⁴⁴⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 3.

⁴⁴¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 1, 3, 84.

⁴⁴² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 129-130.

⁴⁴³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 730. Л. 70-72.

⁴⁴⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10484. Л. 158, 326.

⁴⁴⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10498. Л. 69-70.

⁴⁴⁶ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9361. Л. 2.

⁴⁴⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 765. Л. 124-125.

⁴⁴⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8995. Л. 261-265.

⁴⁴⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 8934. Л. 104.

⁴⁵⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. 34. Л. 1-3.

⁴⁵¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9296. Л. 208.

⁴⁵² ТГА. Ф. Р.352. Оп. 4. Д. 35. Л. 12.

⁴⁵³ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1159. Л. 15-17.

⁴⁵⁴ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10420. Л. 55-56.

⁴⁵⁵ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10420. Л. 135.

⁴⁵⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 767. Л.252-254.

⁴⁵⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1161. Л. 20-24.

⁴⁵⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10564. Л. 3-10.

⁴⁵⁹ Там же. Л. 55.

⁴⁶⁰ Ясинский А.И. и др. Указ. соч. С. 23.

⁴⁶¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10495. Л. 89-91.

⁴⁶² Цит. по: «На волне памяти». Книга вторая. С. 79.

⁴⁶³ Не раз упомянутая книга: «Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа», вышедшая в 1988 г. Далее излагаются отдельные положения вазовской концепции ускорения.

⁴⁶⁴ Ясинский А.И. и др. Указ. соч. С. 64.

⁴⁶⁵ Там же, с. 16-17.

⁴⁶⁶ Газета «За коммунизм». 29 октября 1986 г.

⁴⁶⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10431. Л. 41-52.

⁴⁶⁸ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10432. Л. 107-108.

- ⁴⁶⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп.1. Т. 4. Д. 10443. Л. 6.
- ⁴⁷⁰ См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11499.
- ⁴⁷¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11506. Л. 186.
- ⁴⁷² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Д. 10977. Л. 26-29. В качестве приложения к программе была составлена схема содержания работ с разбивкой по годам. См.: Д. 11408. Л. 16-17.
- ⁴⁷³ Газета «За коммунизм». 5 января 1990 г.
- ⁴⁷⁴ Половинчатость тормозит вазовское ускорение, мешает внедрению новых методов хозяйствования//«Известия». 30 января 1987 г.
- ⁴⁷⁵ См.: Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 925. Л. 162 – 118. Отчеты АвтоЛады.
- ⁴⁷⁶ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 411. Л. 44-49.
- ⁴⁷⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11551. Л. 24-26. 1988 г.
- ⁴⁷⁸ Там же. Д. 11550. Л. 56-58.
- ⁴⁷⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11404. Л. 3-6.
- ⁴⁸⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11565. Л. 34, 111-112.
- ⁴⁸¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 926.
- ⁴⁸² Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 925. Л. 132.
- ⁴⁸³ ВА. 26 мая 1990 г.
- ⁴⁸⁴ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 489. Л. 176-187; 410. 44;
- ⁴⁸⁵ ВА. 19 апреля 1991 г.
- ⁴⁸⁶ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 925. Л. 153.
- ⁴⁸⁷ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11561. Л. 37- 38.
- ⁴⁸⁸ Газета «Тольятти сегодня» (бывшая «За коммунизм»). 22 ноября 1991 г.
- ⁴⁸⁹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11551. Л.160, 170.
- ⁴⁹⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11565. Л. 3-7.
- ⁴⁹¹ См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10444.
- ⁴⁹² См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10455.
- ⁴⁹³ ВА. 1 января 1987 г.
- ⁴⁹⁴ Газета «За коммунизм». 19 сентября 1987 г.
- ⁴⁹⁵ ВА. 5 апреля 1988 г.
- ⁴⁹⁶ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11512. Л. 110.
- ⁴⁹⁷ ВА. 6 августа 1987 г.
- ⁴⁹⁸ ВА. 4 апреля 1989 г.
- ⁴⁹⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1161. Л. 154-156.
- ⁵⁰⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1161. Л. 162-166.
- ⁵⁰¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11543. Л. 86-92.
- ⁵⁰² ВА. 18 июля 1987 г.; 30 июля 1987 г.
- ⁵⁰³ ВА. 20 января 1987 г.; 28 апреля 1987 г.
- ⁵⁰⁴ См.: Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 974. Отчет о качестве продукции в 1989 г. (форма 1-п). Обобщена дирекцией по качеству. Список основных дефектов: Л.2-8.
- ⁵⁰⁵ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 748. Л. 3-12.
- ⁵⁰⁶ ВА. 20 января 1990 г.; 1 февраля 1990 г.
- ⁵⁰⁷ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 6. Д. 925. Л. 162-118.
- ⁵⁰⁸ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л. 14-17.
- ⁵⁰⁹ Там же. Л. 63.
- ⁵¹⁰ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 993. Л. 18.
- ⁵¹¹ ВА. 18 января 1992 г.

- ⁵¹² ВА. 20 апреля 1991 г.
- ⁵¹³ ВА. 28 марта 1989 г.
- ⁵¹⁴ ВА. 16 марта 1989 г.
- ⁵¹⁵ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 39-40.
- ⁵¹⁶ ВА. 16 февраля 1988 г.
- ⁵¹⁷ Газета « За коммунизм». 29 сентября 1988 г.
- ⁵¹⁸ ВА. 29 марта 1990 г.
- ⁵¹⁹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л. 63.
- ⁵²⁰ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10564. Л. 75.
- ⁵²¹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 266. Л. 37.
- ⁵²² РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10564. Л. 76.
- ⁵²³ ВА. 30 мая 1989 г.
- ⁵²⁴ Архив заводоуправления. Ф. Р -352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 4-9.
- ⁵²⁵ ВА. 10 марта 1989 г.
- ⁵²⁶ ВА. 6 апреля 1989 г.
- ⁵²⁷ ВА. 6 июня 1991 г.
- ⁵²⁸ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 684. Л. 127-131.
- ⁵²⁹ Газета «За коммунизм». 29 марта 1989 г.
- ⁵³⁰ ВА. 14 марта 1991 г.
- ⁵³¹ ВА. 30 марта 1989 г. Газета «За коммунизм». 25 марта 1989 г.
- ⁵³² ВА. 8 мая 1990 г.
- ⁵³³ ВА. 17 сентября 1992 г.
- ⁵³⁴ ВА. 10 июля 1990 г.
- ⁵³⁵ ВА. 1 ноября 1990 г.
- ⁵³⁶ ВА. 4 января 1991 г.
- ⁵³⁷ Ясинский А.И. Как поделить собственность//ВА. 17 июля 1990 г.
- ⁵³⁸ ВА. 10 апреля 1991 г. 12 июня 1991 г.
- ⁵³⁹ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 41.
- ⁵⁴⁰ В феврале 1985 г., например, в ЦК КПСС поступила жалоба рабочего Архипова о якобы неправильном увольнении по сокращению штатов из транспортного управления ВАЗа. В представленной по этому поводу справке говорилось, что сверхнормативная численность работников в управлении 95 человек, которую намечено было довести до 48. Сообщалось, что Архипов, работает с 1973 г., характеризуется исключительно отрицательно, неоднократно был задержан с хищениями, рассматривался на товарищеском суде, в 1984 г. был исключен из партии, в 1985 г. отказался от участия в выборах. См.: РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10443. Л.6.
- ⁵⁴¹ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9361. Л. 2.
- ⁵⁴² ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 36. Л.53.
- ⁵⁴³ РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 11501. Л. 77-80.
- ⁵⁴⁴ Архив заводоуправления. Р-352. 5. 926. Л. 30.
- ⁵⁴⁵ Архив заводоуправления. Р-352. 5. 926. Л. 33-34.
- ⁵⁴⁶ Архив заводоуправления. Р-352. 5. 979. Л. 63.
- ⁵⁴⁷ ВАЗ. Страницы истории. Книга вторая. С. 37-38.
- ⁵⁴⁸ Там же, с. 61.
- ⁵⁴⁹ Там же, с. 61-62.
- ⁵⁵⁰ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 388. Л. 92-94.
- ⁵⁵¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л.63.

- 552 Там же. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 926. Л. 4-6.
- 553 Там же.
- 554 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 388. Л. 9-10.
- 555 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 865. Л. 12-17.
- 556 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 388. Л. 69-75.
- 557 РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10495. Л. 3-6.
- 558 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1159. Л. 49-50.
- 559 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 993. Л. 121.
- 560 ВА. 10 января 1989 г.
- 561 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1051. Л. 150.
- 562 ВА. 12 февраля 1991 г.
- 563 ВА. 12 января 1989 г.
- 564 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1159. Л. 92. .
- 565 ВА. 12 января 1989 г.
- 566 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л. 44.
- 567 РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10564. Л. 72-74.
- 568 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л.12-13.
- 569 ВА. 12 января 1989 г.
- 570 Архив заводоуправления.. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1050. Л. 16-17. .
- 571 ВА. 1 февраля 1991 г.; 6 февраля 1991 г.
- 572 ВА. 17 мая 1990 г. .
- 573 РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 10564. Л. 44.
- 574 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 931. Л. 6 с об.
- 575 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 935а. Л. 4-5.
- 576 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1053. Л. 140-144.
- 577 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1050. Л. 6.
- 578 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1051. 3; ВА. 12 января 1989 г.
- 579 Скорее всего число работников, представленных к увольнению, а в действительности уволен-
но было столько, сколько указано в табл. 11.
- 580 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 14. Л. 148.
- 581 Газета «За коммунизм». 29 октября 1987 г.
- 582 ВА. 26 января 1989 г.
- 583 Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 979. Л. 63.
- 584 ВА. 1 февраля 1990 г.
- 585 ВА. 25 февраля 1992 г.
- 586 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 952. Л. 96-98.
- 587 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 38. Л. 85-90.
- 588 РГАЭ. Ф. 398. Оп. 1. Т. 4. Д. 9296. Л. 174.
- 589 РГАЭ. Ф. 398. Оп.1. Т. 4. Д. 10564. Л. 84-90.
- 590 Там же. Л. 93.
- 591 Там же.
- 592 Там же. Л. 94.
- 593 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д.1161. Л. 109-115.
- 594 РГАЭ. Ф.398. Оп. 1. Т. 4. Д.10564. Л. 83, 93.
- 595 ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 465. Л. 42-43.
- 596 ВА3. Страницы истории. Книга вторая. С. 35.

- ⁵⁹⁷ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 14. Л. 138-139, 187.
- ⁵⁹⁸ Там же. Д. 358. Л. 180-185.
- ⁵⁹⁹ ВА. 26 января 1989 г.
- ⁶⁰⁰ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 993. Л. 29-30.
- ⁶⁰¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1041. Л. 4-82. Материалы проверок НК.
- ⁶⁰² ВА. 1 июня 1989 г.; 20 июня 1989 г.
- ⁶⁰³ ВА. 11 февраля 1989 г.
- ⁶⁰⁴ ВА. 24 марта 1990 г.
- ⁶⁰⁵ ВА. 18 апреля 1989 г.
- ⁶⁰⁶ ВА. 26 апреля 1990 г.
- ⁶⁰⁷ Так, социометрическое исследование в ремонтной бригаде АРЦ показало, что психологические отношения в коллективе нормальные. Меньше всего удовлетворяют рабочих условия труда и работа оборудования. Но в целом коллектив сплоченный и дружный, нет конфликтности. См.: ТГА. Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 1161. Л. 86-87.
- ⁶⁰⁸ ВА. 12 января 1989 г.
- ⁶⁰⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 832. Коллективный договор на 1988 г.
- ⁶¹⁰ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 57-58.
- ⁶¹¹ ВА. 26 мая 1990 г.
- ⁶¹² ВА. 16 марта 1989 г.
- ⁶¹³ ВА. 20 февраля 1990 г.
- ⁶¹⁴ ВА. 8 мая 1990 г.
- ⁶¹⁵ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 50-52.
- ⁶¹⁶ ВА. 16 марта 1989 г.
- ⁶¹⁷ ВА. 31 июля 1990 г.; 13 ноября 1990 г.
- ⁶¹⁸ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1055. Л. 6-9.
- ⁶¹⁹ ВА. 12 января 1989 г.
- ⁶²⁰ Ясинский А.И. и др. Указ. соч. С. 69.
- ⁶²¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 44.
- ⁶²² Архив заводоуправления. Р-352. Оп. 5. Д. 1051. Л. 52.
- ⁶²³ Как сообщалось в отчете за 1989 г., на новых условиях хозяйствования работает 97 цехов, в 1,4 раза больше, чем в 1988 г. Численность работающих на подряде составляет 36 023 чел., а всего новыми формами охвачено 65,7% рабочих. Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 993. Л.2.
- ⁶²⁴ ВА. 3 января 1989 г.
- ⁶²⁵ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 993. Л. 3.
- ⁶²⁶ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 34-40; ВА. 10 января 1989 г.
- ⁶²⁷ ВА. 19 февраля 1991 г.
- ⁶²⁸ ВА. 20 октября 1994 г.
- ⁶²⁹ ВА. 20 октября 1994 г.
- ⁶³⁰ ВА. 16 марта 1989 г.
- ⁶³¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 127-128.
- ⁶³² ВА3. Страницы истории. Книга пятая. Тольятти, 2005. С. 190.
- ⁶³³ ВА. 10 марта 1989 г.
- ⁶³⁴ ВА. 27 ноября 1990 г.; 29 ноября 1990 г.; 6 декабря 1990 г.; 18 декабря 1990 г.; 15 января 1991 г.
- ⁶³⁵ ВА. 17 ноября 1990 г.

- ⁶³⁶ ВА. 7 июня 1990 г.
- ⁶³⁷ ВА. 12 июня 1990 г.
- ⁶³⁸ ВА. 13 ноября 1990 г.
- ⁶³⁹ ВА. 12 июля 1990 г.
- ⁶⁴⁰ ВА. 5 мая 1990 г.
- ⁶⁴¹ ВА. 6 июня 1991 г.; 12 июня 1991.
- ⁶⁴² Архив заводоуправления. Ф. Р -352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 40-43.
- ⁶⁴³ Архив заводоуправления. Ф. Р -352. Оп. 5. Д. 1049. Л. 127-128.
- ⁶⁴⁴ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1050. Доб. Л. 94-99.
- ⁶⁴⁵ ВА. 7 января 1989 г.
- ⁶⁴⁶ Прокопенко В. Возвращение. Кризис в АВТОВАЗбанке: частные и общие проблемы (1988-1999). Тольятти, 1999. С. 66-67.
- ⁶⁴⁷ Прокопенко В. Указ. соч. С. 140.
- ⁶⁴⁸ Прокопенко В. Указ. соч. С. 169-170.
- ⁶⁴⁹ Прокопенко В. Указ. соч. С. 171.
- ⁶⁵⁰ Прокопенко В. Указ. соч. С. 141-142.
- ⁶⁵¹ Прокопенко В. Указ. соч. С. 77. «Хорошую динамику АВТОВАЗбанка до 1993 г. включительно определяла дикая инфляция, отчасти материальная, а чаще просто моральная поддержка акционеров, которые получали неплохие дивиденды», – подчеркивала В. Прокопенко (Указ. соч. С. 130).
- ⁶⁵² Владимир Каданников: «Каждая страна имеет тот автомобиль, который заслуживает»//Бизнес: Организация, Стратегия, Системы (БОСС). 1999. № 7-8. С. 10.
- ⁶⁵³ Прокопенко В. Указ. соч. С. 103. Только за 1992 г. выручка предприятия от реализации продукции составила 177 млрд. 872 млн. 109 тыс. руб. Согласно официальному отчету о финансовых результатах его работы, в 1992 г. АВТОВАЗ израсходовал на благотворительность, поддержку спортивных, религиозных, общественных организации более 43,4 млн. руб.
- ⁶⁵⁴ Прокопенко В. Указ. соч. С. Л.68.
- ⁶⁵⁵ Прокопенко В. Указ. соч. С. 76-77.
- ⁶⁵⁶ Прокопенко В. Указ. соч. С. 68.
- ⁶⁵⁷ «Баланс банка был слишком отягощен льготными, низкодоходными и весомыми по объемам кредитами своих «хозяев», – характеризовала сложившуюся в 1993-1994 гг. ситуацию В. Прокопенко (Указ. соч. С. 68). По ее мнению, когда АвтоВАЗ стал неплатежеспособным должником, это потянуло на дно и банк.
- ⁶⁵⁸ Интервью с В.В.Каданниковым. ВА. 1994. 2 февраля. С. 3.
- ⁶⁵⁹ Прокопенко В. Указ. соч. С. 103.
- ⁶⁶⁰ Прокопенко В. Указ. соч. С. 150.
- ⁶⁶¹ Прокопенко В. Указ. соч. С. 161-162.
- ⁶⁶² Прокопенко В. Указ. соч. С. 182.
- ⁶⁶³ Архив заводоуправления. Д. 321. Л. 180-181 об.
- ⁶⁶⁴ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ⁶⁶⁵ См. Постановления ЦК КПСС и СМ СССР №944 от 28.7.1988 г. и №330 от 15.4.1989 № 330, а также приказ по ПО «АвтоВАЗ» №291 от 22.6.1989 г. «Об организации разработки конструкции легкового автомобиля «Ока» и технологии производства ПО «ЕлАЗ».
- ⁶⁶⁶ Семейный автомобиль. – Тольятти сегодня. 1991. 10 декабря. С. 1.
- ⁶⁶⁷ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁶⁶⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁶⁶⁹ Завод – это жизнь. – ВА. 1991. 20 июля. С. 3; А состоится ли «свадьба»? – ВА. 1991. 8 августа. С. 3.

⁶⁷⁰ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым. Несмотря на неудачу, НТЦ ВАЗа продолжал работать над модификациями «Оки» и помогать ЕЛАЗу. Так, 9 июня 1992 г. на международном автосалоне в Москве им был представлен городской микроавтомобиль «Гном», созданный на укороченной платформе автомобиля «Ока» и с использованием её агрегатов. В дальнейшем в 1990-е гг. ВАЗ смог организовать серийное производство «Оки», в том числе и для инвалидов. В ноябре 1992 г. в НТЦ ВАЗа шла подготовка пакета документов, касающихся разработки семейства особо малого класса (модель 1121) для постановки на производство на Елабужском автозаводе. А с марта 1993 г. сам АвтоВАЗ приступил к производству «Оки», пока что в объеме 5 тыс. автомобилей в год. (См. АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.).

⁶⁷¹ Существует с 1992 г., его учредители – фирмы Б.А. Березовского, который являлся Председателем совета банка. Среди его основных акционеров – иностранные компании «Форус-холдинг» (Люксембург) и «Анрос» (Швейцария). Совет директоров банка до октября 1996 г. возглавляли Б.А. Березовский и Н.А. Глушков. Последний с конца 1991 г. по 1995 г. являлся директором АвтоВАЗа по экономике и финансам, а затем по приглашению Б.А. Березовского работал в Аэрофлоте. 18 апреля 2003 г. Банк России отозвал у «Объединенного банка» лицензию и ввел свое временное управление. В октябре 2003 г. решением Арбитражного суда Москвы этот бывший банк Березовского был признан банкротом.

⁶⁷² Информационное сообщение о заседании совета директоров АО «АвтоВАЗ». – ВА. 1993. 9 сентября. С. 1.

⁶⁷³ Заварский Л. В Тольятти построят еще один автомобильный завод. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 16 сентября. С. 2.

⁶⁷⁴ Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА. 1994. 2 февраля. С. 5.

⁶⁷⁵ Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА. 1994. 2 февраля. С. 5. К 2000 г. «АвтоВАЗ» владел 80% акций Альянса.

⁶⁷⁶ ВА. 1993. 10 ноября. С. 4.

⁶⁷⁷ Первый кредит был выделен швейцарским отделением Национального Парижского банка под гарантии долговых обязательств, выданных заводу импортерами, продающими его продукцию на латиноамериканском рынке. Второй кредит сроком на 7 лет – был предоставлен тем же французским Banque nationale de Paris, для освоения заводом новой модели автомобиля. Данный кредит был предоставлен при посредничестве и гарантиях швейцарской фирмы Forus, являющейся партнером АвтоВАЗа по Альянсу (См.: Посеева О. Чековий аукцион идет на АвтоВАЗ. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 25 ноября. С. 1; Интерфакс. – ВА. 1993. 20 ноября. С. 2). Получение столь значительных денежных сумм в виде кредитов должно было существенно улучшить финансовую ситуацию на ВАЗе, чего по непонятным причинам не произошло, и в начале 1994 г. завод временно встал. С другой стороны, в 1993 г. от недобросовестных зарубежных дилеров АвтоВАЗ понес убытки в 130 млн. долл., то есть, почти равные сумме одного из кредитов, легших впоследствии тяжелым бременем на бюджет предприятия.

⁶⁷⁸ Бездетный Ю. Возможен ли опель-вазовский альянс? – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 25 ноября. С. 2; Уланов А., Дятчин В. Каданников В.: «Мы сделали большую ошибку на прошлых выборах и не имеем права на вторую». – ВА. 1993. 10 ноября. С. 1, 4-5; Посеева О. Чековий аук-

цион идет на АвтоВАЗ. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 25 ноября. С. 1; Парамонов И. На сколько же ваучеров «потянет» ВАЗ? – ВА. 1993. 2 ноября. С.3.

⁶⁷⁹ 25 мая 1994 г. в Лондоне, в офисе частной люксембургской фирмы «L.M. International Finance S.A.», которой совместно владели АвтоВАЗ, «АвтоВАЗбанк» и фирма Mannai Corporation Limited, состоялось оформление револьверного займа АвтоВАЗу в 100 млн. долларов. В июне 1994 г. были проведены переговоры о предоставлении ВАЗу кредитов с администрацией банков США и завершилось оформление кредита в размере 150 млрд. рублей в Сбербанке России. (см.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым; Маркова Р. С новым автомобилем в другой класс. – ВА. 1994. 8 июля. С. 4-5). Руководство АвтоВАЗа не афишировало получение займов и, судя по всему, ни при каких обстоятельствах не хотело тратить их ни на что другое, кроме модернизации производства и постановки на конвейер ВАЗ-2110.

⁶⁸⁰ Распечатка телемоста Москва-Лондон Березовского и следователя по особо важным делам Генпрокуратуры Н. Волкова.

⁶⁸¹ Кольцова Т. Думайте сами, решайте сами: иметь или не иметь. – ВА. 1994. 28 января. С. 1; Акции «АВВА» в АвтоВАЗбанке. – Тольятти сегодня. 1994. 1 февраля. С. 1, 3.

⁶⁸² Тимофеев Ю. «АВВА» устроила стартовый розыгрыш. – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 23 февраля. С. 2.

⁶⁸³ Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА, 1994, 2 февраля, С. 5.

⁶⁸⁴ Ельцин Б. Указ «О мерах государственной поддержки акционерного общества «Автомобильный Всероссийский Альянс». – ВА. 1994. 14 января. С. 4.

⁶⁸⁵ ВА. 1993. 10 ноября. С. 4.

⁶⁸⁶ Каданников В. – ВА. 1994. 4 февраля. С. 5.

⁶⁸⁷ Каданников В. – ВА. 1994. 2 февраля. С. 5.

⁶⁸⁸ По другим данным, за весь период деятельности акционерами АВВА стали до 5 млн. граждан.

⁶⁸⁹ Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА, 4.02.1994. С. 5. В 1999 г. в ответ на вопрос о сходстве АВВА с выманившей средства у населения и исчезнувшей вместе с ними финансовой пирамидой «МММ», Каданников возразил: «Я не согласен... Деньги альянса никуда не делись. Мы еще до кризиса [августа 1998 г.] предложили всем вложившим средства в АВВА... три варианта: продать самому альянсу свидетельства депонирования, заменить их свидетельствами на акции альянса или заменить их на акции «АвтоВАЗа» – один в один... Вы, пишут, нас обманули. Но мы обманули по сравнению с тем, на что вкладчики надеялись, а не по сравнению с тем, что мы реально обещали и реально делаем» (Владимир Каданников: «Каждая страна имеет тот автомобиль, который заслуживает»//Бизнес: Организация, Стратегия, Системы (БОСС). 1999. № 7-8. С. 11). Тем не менее главного, что было обещано вкладчикам, – «народного автомобиля» в 1990-е гг. они не получили. Вложенные ими средства, как и деньги вкладчиков «МММ» (на них, кстати, в 1993 г. было куплено 10% акций АвтоВАЗа), конечно, никуда не «исчезли». Они сразу же были пущены в оборот, принося бизнесменам немалую прибыль.

⁶⁹⁰ Среди них были Ниссан, Тойота, Форд, Джeneral моторс, Крайслер, Фиат, Фольксваген и др.

⁶⁹¹ Кольцова Т. Электронный впрыск – отпрыск «Дженерал Моторс». – ВА. 1993. 12 мая. С. 1.

⁶⁹² Бездетный Ю. Ажиотажный спрос на акции «Альянса». – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 16 декабря. С.1; Ценными бумагами ВАЗа займется Объединенный банк: по сведениям «Коммерсанта». – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 24 декабря. С. 2.

⁶⁹³ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.

- ⁶⁹⁴ ВА. 1994. 2 февраля. С. 4.
- ⁶⁹⁵ Дятчин В. «В. Каданников рассказывает о том, как Ворошилов Филатову на АВТОВАЗ наябедничал, и о том, как он сам Клинтону на «Дженерал Моторс» жаловался». – ВА. 1994. 13 октября. С. 4-5.
- ⁶⁹⁶ По другим данным, контракт предусматривал поставку с ВАЗа до 30 тыс. машинокомплектов в год.
- ⁶⁹⁷ Архив заводоуправления. Д. 242. Л. 182-183.
- ⁶⁹⁸ Архив заводоуправления. Д. 242. Л. 183.
- ⁶⁹⁹ Из общего объема инвестиций в проект в размере 340 млн. долл., 40 млн. долл. дал ЕБРР, по 100 млн. – GM и АвтоВАЗ (последний рассчитался интеллектуальной собственностью – конструкцией «Нивы», сооружениями и оборудованием), плюс был получен кредит ЕБРР на 100 млн. долл. Учредителем СП с GM стал AVVA. На момент создания СП ушедший в 2002 г. на пенсию с поста гендиректора АВТОВАЗа А. Николаев являлся по совместительству председателем АО «AVVA», а В. Каданников – членом совета директоров «AVVA», что обеспечило заводу полный контроль над проектом. Срок его окупаемости был определен в 6 лет. Контракт с GM предусматривал, что в случае банкротства, продажи или передачи АВТОВАЗа в другие руки (что и случилось в конце 2005 г.), СП может целиком перейти к американской фирме. GM посчитала, что без такого условия работать на российском рынке, завозить свое оборудование и технологии, слишком рискованно.
- ⁷⁰⁰ ВА. 1991. 29 ноября. С. 3.
- ⁷⁰¹ ВА. 1993. 30 июня. С. 5.
- ⁷⁰² См.: Вальтух К. Будущее России: возможное, невозможное. – Вопросы экономики. 1994. №4. С. 12.
- ⁷⁰³ Кольцова Т. Не до жиру – быть бы живу. – ВА. 1992. 19 августа. С. 4-5.
- ⁷⁰⁴ Конкурентом АвтоВАЗу можно назвать «Москвич», однако его объемы производства значительно уступали тольяттинским.
- ⁷⁰⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁰⁶ См.: Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»). Сб. ст. под ред. Н.П. Шмаковой. Тольятти, ТГУ, с. 8-22.
- ⁷⁰⁷ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁰⁸ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ⁷⁰⁹ Интервью Б.А. Березовского газете «Коммерсантъ» приведено по: Хлебников П. Указ. соч. Гл.3. С. 6.
- ⁷¹⁰ Михайлов О. Новое в порядке реализации автомобилей. – ВА. 1993. 25 марта. С. 1.
- ⁷¹¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷¹² Хлебников П. Указ. соч. Гл.3. С. 7.
- ⁷¹³ Стукалова Л. Автомобильный рынок России забит плотно. – ВА. 1996. 2 марта. С. 2-3.
- ⁷¹⁴ Мельник С. «Ладе» плыть в революцию дальше? – PRESENT. Информационно-рекламная газета (г. Тольятти). 1997. 20 июня. С. 1-2.
- ⁷¹⁵ Мельник С. «Ладе» плыть в революцию дальше? – PRESENT. Информационно-рекламная газета (г. Тольятти). 1997. 20 июня. С. 1-2.
- ⁷¹⁶ Медведев Ю. Мы с тобой два берега у одной реки. – Площадь Свободы. 1996. 8 июня. С. 3.

⁷¹⁷ Тихонов А.К. История становления сотрудничества АВТОВАЗа с наукой.- Сбор-ник трудов 1-й Всероссийской научной конференции... Тольятти, 2003. С. 103-104.

⁷¹⁸ Распоряжение Кабинета Министров СССР №78р от 20 февраля 1991 г. См.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁷¹⁹ ВА. 1991. 8 февраля. С. 4.

⁷²⁰ Распоряжение Кабинета Министров СССР №440р от 14 мая 1991 г. См.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁷²¹ Как вспоминает Каданников, Березовского к нему привел в 1991 г. руководитель «АвтоВАЗ-техобслуживания» Александр Зибарев, который давно работал с Березовским по хоздоговорной линии. Березовский предложил создать СП с участием ВАЗа, академического Института систем управления, а также ранее работавшего в известной фирме «Оливетти» итальянца Чеморони. Так было создано СП «ЛогоВАЗ», которое стало заниматься торговлей компьютерами и другими товарами, а затем Березовский переключился на более прибыльную торговлю вазовскими автомо-билями (Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.).

⁷²² «ЛогоВАЗ» решил приблизить цены на «Жигули» к мировым. – Тольятти сегодня. 1991. 27 сентября. С. 1.

⁷²³ Ясинский был послан работать заместителем директора НТЦ ВАЗа по экономике, что было равносильно почетной «ссылке». Все 1990-е гг., даже после выхода на пенсию, он оставался строгим, но благожелательным критиком вазовского руководства.

⁷²⁴ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г. По другим источникам, на 80 млрд. руб.

⁷²⁵ По данным В.М. Ямашева, подсчитанным на основании годовых отчетов АвтоВАЗа, к 1998 г. количество поставщиков комплектующих на автогигант возросло до 151, а позиций поставляемых ими деталей достигло 3820. Это свидетельствует о существенном усложнении координации работы со смежниками в конце 1990-х гг.

⁷²⁶ Каданников – Независимая газета. 2000. 10 октября.

⁷²⁷ Там же.

⁷²⁸ Обращение трудового коллектива Волжского автозавода к президентам и главам независимых государств. – ВА. 1992. 10 марта. С. 1.

⁷²⁹ Пилипейчик Э. Стоим: нет шин. – ВА. 1992. 28 мая. С. 1.

⁷³⁰ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁷³¹ Там же.

⁷³² ВА. 1991. 29 ноября. С. 1. В общей сложности в 1991 г. некомплектная сборка составила 150 тысяч штук автомобилей, а производительность труда на заводе снизилась по сравнению с 1990 г. на 8,8%.

⁷³³ ВА. 1992. 13 августа. С. 1.

⁷³⁴ Крупенков Б.А. – ВА. 1992. 13 августа. С. 4.

⁷³⁵ Постановление профкома ПО «АвтоВАЗ» от 19 февраля 1992 г. о работе предприятия по итогам 1991 г. – Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 3.

⁷³⁶ Там же. Д. 1576. Л. 3.

⁷³⁷ Крупенков. – ВА. 1992. 13 августа. С. 1.

⁷³⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

- ⁷³⁹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁴⁰ Приказ по АО «АвтоВАЗ» от 9 декабря 1993 г.; Дятчин В. Честное слово нынче в цене. – ВА. 1993. 29 октября. С. 1; Он же. Так работать – себе дороже. – Тольятти сегодня. 1993. 9 декабря. С. 1.
- ⁷⁴¹ АО «АвтоВАЗ»: отдыхай, ребята! – Тольятти сегодня. 1994. 5 января. С. 1.
- ⁷⁴² Моховикова Л.Л. «Был и остаюсь вазовцем». – Тольятти, 2001. С. 81.
- ⁷⁴³ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁴⁴ Кольцова Т. Конверсия работает на ВАЗ. – ВА. 1992. 14 августа. С. 1.
- ⁷⁴⁵ Грищенко В. Перекуем мечи на «десятку». – Тольятти сегодня. 1993. 12 мая. С. 3; Полозов С. Помогает конверсия. – ВА. 1993. 15 января. С. 1.
- ⁷⁴⁶ Дыбин – ВА. 1994. 29 июня. С. 4.
- ⁷⁴⁷ Кольцова Т. Чтобы завод жил и работал. – ВА. 1992. 23 мая. С. 2.
- ⁷⁴⁸ Навстречу ВАЗу. – Площадь Свободы. 1992. 23 июля. С. 1.
- ⁷⁴⁹ Стукалова Л. ВАЗ: новая страница истории. – ВА. 1993. 22 января. С. 3-4.
- ⁷⁵⁰ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁵¹ Отчет о деятельности АО «АвтоВАЗ» за 1998 г. аудиторской фирмы PriceWaterhouse Coopers.
- ⁷⁵² PRESENT. Информационно-рекламная газета (г. Тольятти). 1997. 20 июня. С. 2.
- ⁷⁵³ Ляченков Н. – ВА. 1994. 20 июля. С. 5.
- ⁷⁵⁴ Ляченков Н. – ВА. 1994. 20 июля. С. 4.
- ⁷⁵⁵ ВА. 1994. 29 июня. С. 4.
- ⁷⁵⁶ ВА. 1994. 29 июня. С. 5.
- ⁷⁵⁷ Каданников. – ВА. 1993. 30 июня. С. 3.
- ⁷⁵⁸ ВА. 1996. 23 июля. С. 2.
- ⁷⁵⁹ Посева О. Кому пойдет госсобственность? – За коммунизм. 1990. 4 сентября. С. 2.
- ⁷⁶⁰ Ореховский А. Встречи на КамАЗе. – Тольятти сегодня. 1991. 29 ноября. С. 1.
- ⁷⁶¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁶² ВА. 1996. 11 сентября. С. 4.
- ⁷⁶³ А. Шаврин. Успех – только в единстве. – За коммунизм. Орган Тольяттинского ГК КПСС и Горсовета народных депутатов. 1990. 4 сентября. С. 1.
- ⁷⁶⁴ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 51-52.
- ⁷⁶⁵ Посева О. Кому пойдет госсобственность? – За коммунизм. 1990. 4 сентября. С. 2.
- ⁷⁶⁶ Посева О. Кому пойдет госсобственность? – За коммунизм. 1990. 4 сентября. С. 2.
- ⁷⁶⁷ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 57.
- ⁷⁶⁸ Этапными моментами стала утвержденная 12 июня 1990 г. Первым Съездом народных депутатов Декларация о суверенитете РСФСР, а также принятый ВС РСФСР и введенный с января 1991 г. Закон «О собственности в РСФСР», вводящий частную собственность.
- ⁷⁶⁹ ВА. 1993. 19 октября. С. 2.
- ⁷⁷⁰ ВА. 1993. 17 августа. С. 3-4.
- ⁷⁷¹ «Я стал храбрым, хитрым и осторожным» (интервью с Александром Ясинским)//Интер-Волга (Тольятти), 1992. №2 (11-12) С. 3.

- ⁷⁷² ВА. 1991. 8 февраля. С. 1.
- ⁷⁷³ Так, утвержденные на заседании СТК от 13 ноября 1991 г. (прот. №11) «Правила исчисления непрерывного трудового стажа» для предоставления льгот, пособий и компенсаций предусматривали предоставление существенных материальных благ ветеранам завода.
- ⁷⁷⁴ ВА. 1991. 8 февраля. С. 4.
- ⁷⁷⁵ ВА. 1991. 8 февраля. С. 1.
- ⁷⁷⁶ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, 2001. С. 59.
- ⁷⁷⁷ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, 2001. С. 60.
- ⁷⁷⁸ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 60.
- ⁷⁷⁹ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 62.
- ⁷⁸⁰ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 62.
- ⁷⁸¹ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ⁷⁸² Н.В. Ляченков. С. 60.
- ⁷⁸³ «Я стал храбрым, хитрым и осторожным» (интервью с Александром Ясинским)//Интер-Волга (Тольятти), 1992. №2 (11-12) С. 3.
- ⁷⁸⁴ Там же.
- ⁷⁸⁵ Результаты экспресс-опроса. – ВА. 1991. 22 августа. С. 1.
- ⁷⁸⁶ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁸⁷ Конференция трудового коллектива Волжского автомобильного завода. – ВА. 1991. 24 августа. С. 2-7.
- ⁷⁸⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁸⁹ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 67.
- ⁷⁹⁰ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 68.
- ⁷⁹¹ Стольников А. «Партийное» совещание у... генерального директора. Первое и последнее. – ВА. 1991. 27 августа. С. 2.
- ⁷⁹² АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁷⁹³ Там же.
- ⁷⁹⁴ Решетников Н. Восстановлена вазовская организация РКП. – Тольятти сегодня. 1994. 13 января. С. 1.
- ⁷⁹⁵ Отчёт совета трудового коллектива Волжского автомобильного завода о проделанной работе за 1990-1993 годы. – ВА. 1993. 19 октября. С. 3-5.
- ⁷⁹⁶ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 70.
- ⁷⁹⁷ Ореховский А. Вице-премьер на «АвтоВАЗе». – Тольятти сегодня. 1992. 7 июля. С. 1; Полозов С. Вице-премьер на заседании СТК. – Тольятти сегодня. 1992. 7 июля. С. 1.
- ⁷⁹⁸ Бездетный Ю. Уступить не намерены. – Площадь Свободы. 1992. 18 июля. С. 8.
- ⁷⁹⁹ Волжский автостроитель. 1992. 26 сентября. С. 3.
- ⁸⁰⁰ Кольцова Т. Москва: делегация ВАЗа действует. – ВА. 1992. 12 сентября. С. 2.
- ⁸⁰¹ ВА. 1993. 17 августа. С. 3-4.
- ⁸⁰² Указ Президента РФ № 1190 от 12 октября 1992 г. «Об особенностях приватизации производственного объединения «Волжский автомобильный завод». – Тольятти сегодня. 1992. 17 октября. С. 1; Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 70; Бездетный Ю. Компромиссный вариант. – Площадь Свободы. 1992. 15 октября. С. 1.

⁸⁰³ Шаврин А. Воскресенье больших вопросов и ответов. – Тольятти сегодня. 1992. 27 октября. С. 1-2; Каданников В. «Что хорошо для ВАЗа – то хорошо для России». – Площадь Свободы. 1992. 28 октября. С. 2, 3.

⁸⁰⁴ Архив заводоуправления. Ф. Оп. 5. Д. 1578. Л. 78-80.

⁸⁰⁵ Л.Р. Вальдман – один из влиятельных в 1990-е гг., но оставшихся «в тени» «специалистов» в области приватизации государственной собственности. До распада СССР рядовой ученый-экономист, к.э.н., сотрудник ВНИИ системных исследований, соавтор брошюры «Проблемы создания и функционирования коллективных предприятий» (М.: ВНИИСИ, 1991). С 1992 г. – президент Фонда поддержки приватизации и развития фондового рынка, в течение ряда лет ближайший соратник Б.А. Березовского и руководителя кремлевской Администрации А.С. Волошина, один из руководителей проекта «AVVA». Прославился как «рыночник», противник коллективных предприятий и автор высказывания о том, что реально приватизация в России будет проводиться в три этапа: вначале будут приватизированы финансовые потоки, затем собственность, а потом – долги.

⁸⁰⁶ Вальдман Л. «Никто по воде, аки по суху, не пройдет» (беседу вела В. Макаренко). – Площадь Свободы (Тольятти). 1992. 12 декабря. С. 2.

⁸⁰⁷ Вальдман Л.Р. Акционирование и приватизация: стенограмма семинара руководящих работников и специалистов ПО «АвтоВАЗ». Тольятти, декабрь 1992 г. Машинопись. С. 1. (из личного архива А.Е. Степанова).

⁸⁰⁸ Вальдман Л.Р. Акционирование и приватизация: стенограмма семинара руководящих работников и специалистов ПО «АвтоВАЗ». Тольятти, декабрь 1992 г. Машинопись. С. 23. (из личного архива А.Е. Степанова).

⁸⁰⁹ Там же, с. 1.

⁸¹⁰ Вальдман Л.Р. Указ. соч. С. 1-2.

⁸¹¹ Вальдман Л.Р. Указ. соч. С. 30-31.

⁸¹² В 1990-е гг. Л.Р. Вальдман совмещал успешное занятие бизнесом сразу в нескольких структурах, продолжая сохранять хорошие связи в Госкомимуществе и РФФИ. С 1995 г. он вместе с будущим руководителем Администрации Президента РФ А.С. Волошиным стал членом Совета директоров АО «Федеральная фондовая корпорация» (ФФК), специально созданного по инициативе РФФИ для проведения приватизационных аукционов. Как установили аудиторы Счетной палаты, конкурсы проводились с нарушением законодательства: вместо того, чтобы отстаивать интересы государства, их организаторы «явно действовали в пользу участников конкурса – фирм, контролируемых Березовским и Абрамовичем...» Позднее один из «активистов» российской приватизации и владелец немалого состояния Л.Р. Вальдман эмигрировал в США.

⁸¹³ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.

⁸¹⁴ Моховикова Л.А. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 73.

⁸¹⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁸¹⁶ Привилегированная акция имела преимущество перед обыкновенной (голосующей) лишь по более благоприятным условиям выплаты дивидендов, однако не участвовала в голосовании и тем самым – в управлении АО. На практике «активная», голосующая акция оказалась весомей, чем «пассивная» привилегированная. На «черном рынке» разница в их стоимости доходила до 10 раз в пользу голосующей обыкновенной акции.

⁸¹⁷ Согласно отчету АО «АвтоВАЗ» за 1999 г., его уставной капитал по сравнению с началом приватизации претерпел существенные изменения. В начале 1993 г. трудовой коллектив получил 50% акций предприятия – 5.354.161 привилегированных и 8.354.160 обыкновенных акций на сумму

10 млрд. 700 млн. руб. – половину первоначального уставного капитала АО. К 2000 г. число привилегированных акций сократилось, зато обычных (голосующих) выросло более чем в 3 раза. (27 млн. 194 тыс. 624 обыкновенных акций на сумму 13 млрд. 597 млн. 312 тыс. руб., а также 4 млн. 930 тыс. 340 привилегированных акций на сумму 2 млрд. 465 млн. 170 тыс. руб.)

⁸¹⁸ В ходе приватизации АвтоВАЗ одновременно решал задачу добиться, чтобы доля государства в нем как можно быстрее стала менее 25% акций. Только такое предприятие по закону считалось частным, избавившимся от опеки государства. Опыт переговоров с потенциальными иностранными инвесторами показал, что иностранцы не доверяют государству, считая его непредсказуемым, слишком часто меняющим «правила игры», а чиновников коррумпированными. Поэтому стратегические инвесторы, на деньги которых руководством АО возлагались особые надежды, предпочитали иметь дело с частными предприятиями.

⁸¹⁹ Волжский автостроитель, 1994. 27 июля. С. 4.

⁸²⁰ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁸²¹ Парамонов И. Взрослые игры в детских садах. – ВА. 1994. 2 апреля. С. 1.

⁸²² АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁸²³ См., например, приказ №147 от 29 апреля 1996 г. «Об организации ремонта школ Автозаводского района к учебному 1996-1997 году».

⁸²⁴ Архив заводоуправления. Фонд профкома. 1995 г. Д.321. Л. 98.

⁸²⁵ Кныш Е. Миллион на покупку. – Тольятти сегодня. 1994. 24 августа. С. 6.

⁸²⁶ Пахута Л. Другие времена – иные песни!//«Городские ведомости». 1999. 17 марта. С. 3.

⁸²⁷ ВА. 1993. 17 июня. С. 5.

⁸²⁸ Интервью с Каданниковым. – ВА. 1994. 27 июля. С. 3.

⁸²⁹ Интервью с Каданниковым. – ВА. 1994. 2 февраля. С. 3.

⁸³⁰ Н.А. Глушков был известен на ВАЗе как «человек Березовского». Пришел на завод в конце 1991 г., сменив А.И. Ясинского на одной из ключевых – должности директора по экономике и планированию. В начале 1990-х гг. Глушков – один из основателей «ЛогоВАЗа» и «Объединенного банка». Проработал на АвтоВАЗе несколько лет, после финансовых скандалов в 1995 г. перешел на руководящую должность в Аэрофлот.

⁸³¹ ВА. 1993. 29 октября. С. 4.

⁸³² Интервью с Каданниковым. – ВА. 1993. 30 июня. С. 4.

⁸³³ Бездетный Ю. Не поступились «принципами». – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 8 декабря. С. 2.

⁸³⁴ ВА. 1993. 14 сентября. С. 4.

⁸³⁵ Бездетный Ю. И вот настал его черед. – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 15 января 1994 г. С. 1.

⁸³⁶ Скоро будет продан контрольный пакет «АвтоВАЗа»: по данным газеты «Коммерсант». – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 24 февраля. С. 3.

⁸³⁷ Для тех, кто поставил на ВАЗ. – Тольятти сегодня. 1994. 19 марта. С. 1.

⁸³⁸ Интервью с Н.А. Глушковым. – ВА. 1994. 27 июля. С. 4.

⁸³⁹ Сам Б.А.Березовский предполагает, что покушение могло быть также связано и с его решением сделать АвтоВАЗбанк уполномоченным банком Аэрофлота. С учетом объема операций Аэрофлота, вокруг этого решения велась нешуточная борьба.

⁸⁴⁰ Бездетный Ю. Кто автор покушения на Автомобильный Альянс? – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 16 июня. С. 3.

- ⁸⁴¹ Интервью с Н.А. Глушковым. – ВА. 1994. 27 июля. С. 4.
- ⁸⁴² Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА. 1994. 27 июля. С. 4.
- ⁸⁴³ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ⁸⁴⁴ На момент назначения в середине 1996 г. на пост заместителя Секретаря Совета безопасности РФ Б.А. Березовский являлся генеральным директором АВВА.
- ⁸⁴⁵ А. Малютин, Г. Пьяных. Владимир Каданников: предел генеральности//Коммерсантъ. 1997. №11. 25 марта. С. 27.
- ⁸⁴⁶ Нечаев В. Локомотив под названием «корпорация». – Тольятти сегодня. 1994. 20 мая. С. 1, 2; Маркова Р. АФК – инструмент для пополнения вазовского кошелька. – ВА. 1994. 29 ноября. С. 3.
- ⁸⁴⁷ В 1996 г. Каданников являлся председателем Совета директоров АФК.
- ⁸⁴⁸ Трифонов В. Вазовские векселя удивили Счетную палату. Этим проверка и закончилась. – Коммерсантъ-Среднее Поволжье. 2003. 12 июля. С. 12; Новикова М. Аудиторы проверили ВАЗ. – Хронограф Тольятти. 2003. 14 июля. С. 1.
- ⁸⁴⁹ По состоянию на 1997 г. крупнейшими акционерами АВТОВАЗа являлись АО «АВВА» с 34% акций и ЗАО «ЦО АФК» с 19% акций. В свою очередь, завод владел соответственно 60% и 80% их акций. Данные взяты из ежегодных отчетов о деятельности АО «АВТОВАЗ».
- ⁸⁵⁰ Отчет фирмы PriceWaterhouse Coopers о результатах аудиторской проверки деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г., С. 17.
- ⁸⁵¹ ВА. 1993. 17 июня. С. 5.
- ⁸⁵² «Я стал храбрым, хитрым и острожным» (интервью с Александром Ясинским). – Интер-Волга (Тольятти). 1992. № 2 (11-12). С. 4.
- ⁸⁵³ Александр Ясинский: город, ВАЗ и время «белого нала» (интервью С. Мельника). – Презент центр № 29. 22 июня 2001, с. 7.
- ⁸⁵⁴ Постановление Профкома АО «АВТОВАЗ» №38 от 14 мая 1996 г.
- ⁸⁵⁵ Герой Социалистического Труда, член КПСС В.В. Каданников избирался народным депутатом СССР. На первом съезде народных депутатов он стал членом ВС СССР.
- ⁸⁵⁶ Интервью с В.В. Каданниковым. – ВА. 1993. 19 октября. С. 2.
- ⁸⁵⁷ Тимофеев Ю. Совет промышленников при правительстве действует. – Площадь Свободы. 1992. 5 ноября. С. 1.
- ⁸⁵⁸ Дятчин В. Владимир Каданников: без акций и трастов, но знающий стоимость. – Площадь Свободы (Тольятти), 30.04.97, с. 4-5;
- ⁸⁵⁹ ВА. 1993. 10 ноября. С. 1.
- ⁸⁶⁰ ВА. 1993. 19 октября. С. 2.
- ⁸⁶¹ Каданников. – ВА. 1993. 30 июня. С. 4.
- ⁸⁶² ВА. 1993. 10 ноября. С. 4, 5.
- ⁸⁶³ Протокол отчетной профсоюзной конференции АО «АВТОВАЗ» 26 октября 1996 г.- Архив заводу управления. Д. 438. Л. 8.
- ⁸⁶⁴ ВА. 1994. 4 февраля. С. 3.
- ⁸⁶⁵ Каданников.- ВА. 1994. 4 февраля. С. 4.
- ⁸⁶⁶ Бездетный Ю. С помощью Каданникова Ельцин попал в «десятку». – Площадь Свободы. 1993. 5 июня. С. 1.
- ⁸⁶⁷ Каданников –ВА. 1994, 17 июня, С. 2.
- ⁸⁶⁸ Каданников. –ВА. 1994, 17 июня, С. 2.
- ⁸⁶⁹ Каданников – ВА. 1994. 17 июня. С. 2.
- ⁸⁷⁰ Президент России в Тольятти. – Тольятти сегодня. 1994. 16 августа. С. 1.

⁸⁷¹ Ельцин Б.: «Я считаю, что дело здесь идет хорошо». – Тольятти сегодня. 1994. 17 августа. С. 3.

⁸⁷² Тимофеев Ю. Опять Каданников в числе избранных. – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 22 августа. С. 1.

⁸⁷³ В. Дятчин. «Владимир Каданников: без акций и трастов, но знающий стоимость». – Площадь Свободы (Тольятти), 30.04.97., с. 4-5.

⁸⁷⁴ На следующий день после назначения Каданникова в Правительство собравшийся на срочное заседание совет директоров АвтоВАЗа временно назначил президентом-гендиректором АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаева, а гендиректором департамента производственной деятельности – Н.В. Ляченкова. Впоследствии их полномочия были подтверждены собранием акционеров.

⁸⁷⁵ В. Дятчин. «Владимир Каданников: без акций и трастов, но знающий стоимость».- Площадь Свободы (Тольятти), 30.04.97., с. 4-5.

⁸⁷⁶ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.

⁸⁷⁷ Приказ по ПО «АвтоВАЗ» № 577 от 22 октября 1991 г. «О введении повышенных тарифных ставок и должностных окладов» предусматривал их повышение с 1 октября 1991 г. на 35% «в целях обеспечения соцзащиты работников ВАЗа, усиления мотивации высокопроизводительного труда и во исполнение решения СТК от 21 октября 1991 г.» За счет неоднократного повышения оплаты труда в 1991 г. работники ВАЗа вошли в число наиболее высокооплачиваемых работников среди предприятий машиностроения. Однако объявленное Правительством на 2 января 1992 г. повышение цен вновь поставило в повестку дня проблему выживания. На АвтоВАЗе была разработана программа поддержки малооплачиваемых категорий работников. В декабре 1991 г. средняя зарплата по заводу выросла до 1200 руб. в месяц., а общие расходы на выплату зарплаты достигли 160 млн. руб. – сравнительно небольшой удельный вес отчислений на зарплату с учетом того, что размер годового оборота предприятия составил в 1991 г. более 6 млрд. руб., а прибыль – более 2 млрд. руб. Прибыль была потрачена в основном на развитие производства, пришлось, кроме того, брать и кредиты.

⁸⁷⁸ Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 3 – Постановление профкома по итогам 1991 года от 19 февраля 1992 г.

⁸⁷⁹ В 1991 г. завод возвел в общей сложности 23 дома в Автозаводском районе и 3 в Железнодорожном районе Тольятти, в которых было заселено 3 208 обычных квартир и 783 малометражных квартир – изолированных малосемеек (См.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.).

⁸⁸⁰ Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 4.

⁸⁸¹ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 6.

⁸⁸² Ранее все эти расходы покрывались за счет социальных фондов. Однако в связи с их резким сворачиванием, сопровождавшимся снижением жизненного уровня работников с середины 1990-х гг., трудовой коллектив во главе с профкомом выступал за адекватное увеличение оплаты труда. Однако реализовать данное требование не удалось. На деле же, наоборот, в 1996 г. индексация зарплаты была временно отменена, а после возвращения она составляла не 100, а только 72,5% от роста стоимости потребительской корзины.

⁸⁸³ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁸⁸⁴ Кольцова Т. Логика конфликта и конфликтная логика. – ВА. 1992. 10 июня. С. 3.

⁸⁸⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

- ⁸⁸⁶ ВА. 1993. 17 августа. С. 2-3.
- ⁸⁸⁷ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 3. Только за первое полугодие 1992 г. месячные оклады работников ВАЗа выросли в 6,2 раза. Минимальная зарплата на ВАЗе к середине 1992 г. составила 3.315 руб. (в 3,6 раза выше законодательно установленного в России МРОТ), а средняя зарплата работников основных производств достигла в июне 1992 г. 7.540 руб. (Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 9).
- ⁸⁸⁸ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64.
- ⁸⁸⁹ ВА. 1993. 14 сентября. С. 2, 5.
- ⁸⁹⁰ ВА. 1993. 17 августа. С. 3.
- ⁸⁹¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁸⁹² Архив заводоуправления. Материалы профсоюзной организации. Оп. 5. Д. 1576. Л. 9-10.
- ⁸⁹³ Дятчин В. Камень в свой огород. – ВА. 1992. 17 июля. С. 1.
- ⁸⁹⁴ ВА. 1991. 27 марта. С. 5.
- ⁸⁹⁵ Архив заводоуправления. Д. 1576. Л. 4.
- ⁸⁹⁶ Отчет профкома за 1992 г. – Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 6.
- ⁸⁹⁷ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 58.
- ⁸⁹⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁸⁹⁹ Маркова Р. «Надежда» протягивает руку помощи. – ВА. 2003. 24 июня. С. 2.
- ⁹⁰⁰ Сикора Т. Необычное заседание профкома. – Тольятти сегодня. 1992. 29 апреля. С. 1.
- ⁹⁰¹ Попова О. Господа, проявите милосердие. – ВА. 1992. 14 ноября. С. 1.
- ⁹⁰² Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 46.
- ⁹⁰³ ВА, 1993, 17.08.1993, с. 4.
- ⁹⁰⁴ «О хлебе насущном» – ВА, 1991, 27 марта, Л. 1.
- ⁹⁰⁵ ВА, 1993, 17.08.1993, с. 4.
- ⁹⁰⁶ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 50.
- ⁹⁰⁷ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 50-51.
- ⁹⁰⁸ ВА. 1992. 24 декабря. С. 1.
- ⁹⁰⁹ ВА. 1992. 24 декабря. С. 1.
- ⁹¹⁰ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁹¹¹ Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1577. Л.191, 192. Имелось в виду, что в условиях бартера на свои авто ВАЗ приобретал у других производителей путем обмена продукты и качественные протмтовары. Все это затем распространялось по низким ценам среди заводского коллектива.
- ⁹¹² ВА. 1992. 7 ноября. С. 1.
- ⁹¹³ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 49 –50.
- ⁹¹⁴ ВА. 1993. 17 августа. С. 5
- ⁹¹⁵ ВА. 1991. 10 января. С. 3.
- ⁹¹⁶ ВА. 1991. 27 марта. С. 3.
- ⁹¹⁷ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁹¹⁸ Михайлов О. Прибыльное дело. – ВА. 1993. 28 января. С. 1; Михайлов О. Вести из «Бахилово». – ВА. 1994. 20 января. С. 3.

- ⁹¹⁹ Осмолкин М. Создан штаб. Значит, весна, все-таки пришла. – ВА. 1993. 18 марта. С. 1; Он же. На договорной основе. – ВА. 1994. 1 апреля. С. 1.
- ⁹²⁰ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 7.
- ⁹²¹ ВА. 1993. 22 июля. С. 6.
- ⁹²² Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 13.
- ⁹²³ Постановление президиума профкома №57-2 от 9 декабря 1993 г. – Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 86. Л. 266-268.
- ⁹²⁴ ВА. 1991. 8 февраля. С. 4.
- ⁹²⁵ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 54-55.
- ⁹²⁶ Ореховский А. Вот теперь покурим? – Тольятти сегодня. 1992. 9 июля. С. 1.
- ⁹²⁷ Полозов С. Вместо свалки – в магазин. – ВА. 1992. 29 сентября. С. 1.
- ⁹²⁸ Каданников – ВА. 1994. 30 июля. С. 2.
- ⁹²⁹ ВА. 1993. 11 марта. С. 1.
- ⁹³⁰ Архив заводоуправления. Приказы по заводу. Д. 238. Л. 85.
- ⁹³¹ Архив заводоуправления. Приказы по заводу. Д. 238. Л. 85-86.
- ⁹³² ВА. 1991. 29 ноября. С. 3.
- ⁹³³ ВА. 1992. 25 августа, С. 3. Так, только за июнь 1992 г. рост стоимости жизни в Автозаводском районе составил 16%.
- ⁹³⁴ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁹³⁵ Каданников.- ВА. 1993. 22 июля. С. 6.
- ⁹³⁶ ВА. 1993. 30 июня. С. 6.
- ⁹³⁷ Каданников. – ВА. 1993. 30 июня. С. 6.
- ⁹³⁸ Каданников.- ВА. 1993. 1993. 30 июня. С. 5.
- ⁹³⁹ Уже на 1 января 1991 г. при нем числилось 70 кооперативов, в том числе 20 по оказанию бытовых услуг, 18 – автоуслуг и 16 строительно-ремонтных. Но это было только начало.
- ⁹⁴⁰ Кольцова Т. Возможен ли коммунизм на отдельно взятом автозаводе? – ВА. 1993. 13 февраля. С. 1, 3, 6-7.
- ⁹⁴¹ Дятчин В. Рубли-«невозвращенцы»... – ВА. 1993. 12 ноября. С. 1.
- ⁹⁴² Сикора Т. Заботами вазовцев выживет милиция. – Тольятти сегодня. 1992. 17 декабря. С. 2.
- ⁹⁴³ В октябре 1991 г. в музейно-выставочном комплексе ВАЗа состоялась демонстрация макета будущего собора. 4 июня 1992 г. на строительстве Спасо-Преображенского собора был торжественно заложен первый камень. – см.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁹⁴⁴ Кутлакова М.В. Роль ВАЗа в развитии русской православной церкви города Тольятти. – «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность». Сборник трудов I Всероссийской научной конференции. Тольятти, 2003. С. 312.
- ⁹⁴⁵ Так, в начале октября 1994 г. противостояние рабочих с администрацией в очередной раз достигло своего апогея. В ответ на отказ приступить к работе до выполнения их требований по выплате зарплаты 4 октября 1994 г. решением администрации АО «АвтоВАЗ» было уволено 40 работников цеха № 45-3 СКП. В тот же день Каданников распорядился остановить главный конвейер, а всех работников ВАЗа отправить в вынужденный отпуск без сохранения содержания до 8 октября

ря. (См.: Крестовский В. АО «АвтоВАЗ»: бастуют одни, «отдыхают» другие. – Тольятти сегодня. 1994. 4 октября. С. 1).

⁹⁴⁶ Дятчин В. И за здоровье, и за упокой. – ВА. 1994. 3 ноября. С. 1.

⁹⁴⁷ Кутлакова М.В. Указ. соч. С. 313.

⁹⁴⁸ Степанов А. Каданников «светился» на Рождество дважды. – Площадь Свободы (Тольятти). 1994. 11 января. С. 1. В дальнейшем размеры премии выросли до 50 тыс. долларов.

⁹⁴⁹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁹⁵⁰ Там же.

⁹⁵¹ Михайлов О. Коней нам только не хватает. – ВА. 1992. 28 октября. С. 1.

⁹⁵² Дарьянова Е. Первый завод. – Тольятти сегодня. 1994. 12 октября. С. 1.

⁹⁵³ «О хлебе насущном» – ВА. 1991. 27 марта. С. 3. Перенапряжение сказалось на здоровье Фаршатова – ветерана ВАЗа, первого директора его механосборочного производства, кавалера двух орденов Ленина. 10 апреля 1991 г. он скоростно скончался на 64-м году жизни.

⁹⁵⁴ Ныне существующее в Тольятти ЗАО «Лада-Мононор» было основано в 1990 г. как СП ВАЗа с финской фирмой «Мононор». Руководителем СП стал главный инженер пресово-арматурного производства ВАЗа В.И. Доменко. В условиях законодательства тех лет СП пользовалось привилегиями, которых не было у завода. Например, оно могло иметь валютные счета за рубежом, осуществлять коммерческую деятельность и проч. СП «Лада-Мононор» являлось дилером ВАЗа, в 1990-е гг. также занималось выпуском широкого спектра продукции, востребованной на рынке, – от автодомкратов, противоугонных устройств, спецодежды до бытовых станков, производства пчелиного яда и выращивания чая. В дальнейшем специализировалось на производстве финских домиков, мебели и других деревянных изделий (<http://gazet.net.ru/article46606/html>).

⁹⁵⁵ ВА. 1991. 8 февраля. С. 3. По закону учрежденные ВАЗом СП отчисляли ему долю прибыли в соответствии с процентом вложенного уставного капитала. К примеру, предприятия техобслуживания имели 64% капитала ВАЗа. На деле же, как и другие коммерческие структуры, с целью ухода от налогов многие из них не показывали реальную прибыль.

⁹⁵⁶ Стукалова Л. Что за «спутники» на орбите ВАЗа? – ВА. 1993. 14 декабря. С. 2-3; Маркова Р. Белоснежка и её гномы. Кто кого кормит? – ВА. 1994. 21 апреля. С. 4-5.

⁹⁵⁷ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 130.

⁹⁵⁸ ВА. 1991. 27 марта. С. 3-4.

⁹⁵⁹ Мельник С. «Ладе» плыть в революцию дальше? – PRESENT. Информационно-рекламная газета (г. Тольятти). 1997. №89. 20 июня. С. 1-2.

⁹⁶⁰ Там же.

⁹⁶¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁹⁶² СТК появились на предприятиях в соответствии с принятым в 1984 г. Законом о трудовых коллективах. Их главной задачей являлась защита интересов работников, повышение их роли в управлении производством, помощь в налаживании отношений между рабочими и администрацией и др.

⁹⁶³ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁹⁶⁴ К 1989 г. И.А. Барышников имел богатый опыт общественной деятельности. С 1977 г. он являлся председателем цехового комитета профсоюза корпуса вспомогательных цехов, в 1984 г. стал председателем СТК цеха 52-1 КВЦ, а в 1985 г. был избран председателем СТК КВЦ. См.: Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001.

⁹⁶⁵ Данные из приказа по ПО «АвтоВАЗ» №202 от 19 апреля 1991 г. «Об усилении работы по укреплению трудовой дисциплины». – Текущий архив ОАО «АВТОВАЗ».

⁹⁶⁶ ВА. 1993. 17 августа. С. 4.

⁹⁶⁷ Приказ по ПО «АвтоВАЗ» №202 от 19 апреля 1991 г. «Об усилении работы по укреплению трудовой дисциплины». С. 6.

⁹⁶⁸ Там же, с. 8.

⁹⁶⁹ Постановление профкома ПО «АвтоВАЗ» от 19 февраля 1992 г. по итогам работы предприятия в 1991 г., от 19 февраля 1992 г.- Архив заводоуправления. Материалы профкома. Оп. 5. Д. 1576. Л. 3.

⁹⁷⁰ Архив заводоуправления. Материалы профкома. Оп. 5. Д. 1576. Л. 3, 6.

⁹⁷¹ Кольцова Т. Кто-кто в общежитии живет? – ВА. 1993. 28 января. С. 1.

⁹⁷² Парамонов И. У зарплаты есть одно постоянное свойство: её всегда мало. – ВА. 1993. 18 августа. С. 3.

⁹⁷³ ВА. 1992. 1 июля. С. 4.

⁹⁷⁴ Крупенков Б.А. – ВА. 1992. 13 августа. С. 4.

⁹⁷⁵ Пояснительная записка к годовому отчету по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1995 г. С. 21.

⁹⁷⁶ Статистика предоставлена администрацией АО «АвтоВАЗ». Автор выражает особую благодарность руководству дирекции по работе с персоналом.

⁹⁷⁷ Стукалова Л. ВАЗ заботится о вас. – ВА. 1992. 30 апреля. С. 3.

⁹⁷⁸ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 43.

⁹⁷⁹ Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 43.

⁹⁸⁰ Там же. Д. 301. Л. 2.

⁹⁸¹ Там же. Оп. 6. Д. 64. Л. 44.

⁹⁸² Пилипейчик Э. Водка в интимном месте и пропуск на закуску. – ВА. 1995. 27 апреля. С. 6.

⁹⁸³ Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 85. Л. 67. См. также: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁹⁸⁴ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 41.

⁹⁸⁵ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 41.

⁹⁸⁶ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 172.

⁹⁸⁷ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

⁹⁸⁸ Там же.

⁹⁸⁹ Маркова Р. Мухи летят на мед, ловкачи – на ВАЗ. – ВА. 1992. 9 октября. С. 3; Она же. Идёт охота на воров, но тех не становится меньше. – ВА. 1993. 3 ноября. С. 3; Алексеев В. Как получишь пропуск, береги его... – ВА. 1993. 25 декабря. С. 3.

⁹⁹⁰ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 172. Обратим внимание на «несостыковку» данных: согласно официальному сведению, приводимым в таблице, в 1994 г. за хищения по месту работы было поймано 600 работников АвтоВАЗа. Однако, как видно из заводского приказа №49 от 17 февраля 1995 г., 640 расхитителей было привлечено только к уголовной ответственности.

⁹⁹¹ См., например: Маркевич А.М., Соколов А.К. «Магнитка» близ Садового кольца. М.: РОС-СПЭН, 2004.

⁹⁹² Крупенков Б.А. – ВА. 1992. 13 августа. С. 4.

⁹⁹³ Медведев В. КВЦ надежно защищен, считают в оперативном отряде производства. – ВА. 1995. 4 июля. С. 3.

- ⁹⁹⁴ Маркова Р. В МтП теперь «Жигули» не спрячешь. – ВА. 1993. 25 июня. С. 1.
- ⁹⁹⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ⁹⁹⁶ Парамонов И. Трудовые будни спецотряда. – ВА. 1993. 4 февраля. С. 1; Он же. Владимир Сорокин: «Если мы не будем думать о безопасности населения, нас никто не поймет». – ВА. 1993. 11 февраля. С. 7.
- ⁹⁹⁷ Каданников. – ВА. 1994. 9 ноября. С. 3.
- ⁹⁹⁸ Приказ №49 от 17 февраля 1995 г. «О недостатках в обеспечении сохранности собственности в подразделениях АО «АВТОВАЗ». – Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 172.
- ⁹⁹⁹ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 172.
- ¹⁰⁰⁰ Николаев – ВА. 1996. 20 февраля. С. 4.
- ¹⁰⁰¹ Протокол отчетной профсоюзной конференции АО «АвтоВАЗ» от 26 октября 1996 г. – Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 34.
- ¹⁰⁰² По закону монополистом считалось предприятие, контролирующее выпуск и реализацию 60% и более продукции в своей отрасли. АвтоВАЗ безусловно подпадал под эту категорию.
- ¹⁰⁰³ Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 1,3.
- ¹⁰⁰⁴ Однако в Тольятти, где почти все «заводские» знали друг друга, «шило в мешке» утаить было невозможно: «затягивали ремни» в равной мере далеко не все.
- ¹⁰⁰⁵ Осмолкин М. К вопросу об акцизах. – ВА. 1993. 10 августа. С. 1; Парамонов И. Акцизный налог остаётся в силе. – ВА. 1993. 20 августа. С. 1.
- ¹⁰⁰⁶ Королев Н. Владимир Каданников – за доверие президенту. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 10 апреля. С. 1.
- ¹⁰⁰⁷ Елизаров И. Организационные вопросы решены, избирательная кампания началась. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 29 октября. С. 1.
- ¹⁰⁰⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰⁰⁹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰¹⁰ Лубнин К., Гриднева Н., Титов А. «АвтоВАЗ» попал в «десятку» или на «десятку». – «Деньги». 1996. №42 (ноябрь). С. 32.
- ¹⁰¹¹ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ¹⁰¹² Тихонов А.К. История становления сотрудничества АВТОВАЗа с наукой. – Сборник трудов 1-й Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 105.
- ¹⁰¹³ Дятчин В. Немецкая фирма – для русской «десятки». – ВА. 1992. 7 августа. С. 1.
- ¹⁰¹⁴ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰¹⁵ Там же.
- ¹⁰¹⁶ Там же.
- ¹⁰¹⁷ ВАЗ намерен завоевать весь мир: по сведениям «Коммерсанта». – Площадь Свободы. 1993. 3 декабря. С. 2; Несси И. Валерий Козенков: «Чудес не бывает: престиж складывается годами». – ВА. 1995. 12 января. С. 3-5.
- ¹⁰¹⁸ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰¹⁹ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ¹⁰²⁰ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.

- ¹⁰²¹ Дятчин В. Нам «зайцы» строить и жить помогают. – ВА. 1994. 1 марта. С. 1.
- ¹⁰²² Ведомости. 2001. 26 июня. Интервью с В.В. Каданниковым.
- ¹⁰²³ ВА. 1995. 29 ноября. С. 4.
- ¹⁰²⁴ «С кем будем обустраивать Россию?» (подборка писем читателей). – Площадь Свободы (Тольятти). 1996. 8 июня. С. 6.
- ¹⁰²⁵ Архив заводоуправления. Фонд профкома. Д. 438. Л. 7-8.
- ¹⁰²⁶ Интервью с Н.В. Ляченковым. – ВА. 1996. 13 сентября. С. 2.
- ¹⁰²⁷ Архив заводоуправления. Д. 418. Л. 103-104.
- ¹⁰²⁸ Архив заводоуправления. Д. 418. Л. 103-104.
- ¹⁰²⁹ Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 3.
- ¹⁰³⁰ ВА. 1996. 18 сентября. С. 5.
- ¹⁰³¹ Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать»//Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 3.
- ¹⁰³² Польшинский А. «АВТОВАЗ» обанкротился?//КП.1996. 15 октября.
- ¹⁰³³ Письмо К.А. Титова – В.С. Черномырдину №1-30/1575 от 25.09.1996 г. Л. 1-3. – Текущий архив ОАО «АВТОВАЗ».
- ¹⁰³⁴ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти, АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 96. А. Кох – сын Рейнгольда Коха, бывшего длительное время одним из ведущих специалистов АвтоВАЗа.
- ¹⁰³⁵ Польшинский А. «АВТОВАЗ» обанкротился? – КП.1996. 15 октября.
- ¹⁰³⁶ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 97.
- ¹⁰³⁷ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 97; ВА. 1996. 29 ноября. С. 1.
- ¹⁰³⁸ Архив заводоуправления. Д. 441. Л. 117-118.
- ¹⁰³⁹ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 99; Архив заводоуправления. Д. 411. Л. 119.
- ¹⁰⁴⁰ Интервью с А.В. Николаевым. – ВА. 1996. 6 декабря. С. 1. В соответствии с этим протоколом был подготовлен проект Указа Президента и постановление правительства.
- ¹⁰⁴¹ Интервью с А.В. Николаевым. – ВА. 1996. 6 декабря. С. 1.
- ¹⁰⁴² Каданников – ВА. 1997. 2 июня. С. 5.
- ¹⁰⁴³ Мельник С. «Ладе» плыть в революцию дальше? – PRESENT. Информационно-рекламная газета (г. Тольятти). 1997. 20 июня. С. 2.
- ¹⁰⁴⁴ Сумма основного долга АВТОВАЗа по платежам в федеральный бюджет на 1 января 1997 г. составила 2 млрд. 855,2 млн. руб. См.: Платежный график реструктуризации задолженности АО «АВТОВАЗ» по платежам в федеральный бюджет (Приложение к договору №5501 от 25.5.1999 г.)
- ¹⁰⁴⁵ Маркова Р. «Не будем терять надежды». – ВА. 1997. 26 сентября. С. 1.
- ¹⁰⁴⁶ Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 3.
- ¹⁰⁴⁷ Вильчик В. (до января 2002 г. – первый вице-президент по стратегическому и корпоративному управлению АО «АВТОВАЗ»). Финансовый анализ деятельности группы «АВТОВАЗ» за пятилетний период (1996-2000). Интернет-версия. С. 19.
- ¹⁰⁴⁸ На 1 января 1999 г. АВТОВАЗ, помимо федерального бюджета, был должен в бюджет Самарской области 1 млрд. 409,5 млн. руб., в Пенсионный фонд 956,4 млн., в Территориальный дорожный фонд – 624,8 млн., в городской бюджет Тольятти 256,5 млн., а также по 110 млн. руб. в Фонд занятости и Фонд обязательного медицинского страхования (Отношение начальника Управ-

ления расчетов с бюджетом О.В. Пугачева в адрес директора по корпоративному управлению АО «АВТОВАЗ» П.А. Нахмановича от 10.06.1999).

¹⁰⁴⁹ Отчет об аудиторской проверке деятельности АО «АВТОВАЗ» в 1998 г. фирмой PriceWaterhouse Coopers. Апрель 1999. С. 17.

¹⁰⁵⁰ Ясинский А.И. Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 3.

¹⁰⁵¹ Отчет PriceWaterhouse Coopers, 1996-2000. С. 11.

¹⁰⁵² Отчет PriceWaterhouse Coopers, 1996-2000. С. 14.

¹⁰⁵³ Отчет PriceWaterhouse Coopers, 1996-2000. С. 3.

¹⁰⁵⁴ Обстоятельства «песочного» дела подробно изложены в Письме Госналогслужбы от 13 ноября 1998 г.

¹⁰⁵⁵ «АвтоВАЗ купил бархан за 10 млрд. руб.» – «Сегодня». 1999. 29 января.

¹⁰⁵⁶ Отчет PriceWaterhouse Coopers, апрель 1999 г. С. 19.

¹⁰⁵⁷ Есин Е. На «песочном» деле ВАЗа поставлен крест. – «Волжская коммуна». 1999. 9 июня.

¹⁰⁵⁸ Там же.

¹⁰⁵⁹ Никольский А., Кочетов С. Возобновилось песочное дело «АвтоВАЗа». – Ведомости. 2001. 5 октября.

¹⁰⁶⁰ «Песочное дело» вернулось. – Самарское обозрение. 2002. №37. 16 сентября. С. 3.

¹⁰⁶¹ www.rbsys.ru

¹⁰⁶² Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.

¹⁰⁶³ Регионы России: Информационный статистический сборник Госкомстата России. М., 1997. Т. 1. С. 440-441. Среди всех безработных Самарской обл. почти 40% имели среднее, еще 37,2% – среднее специальное и 8,7% высшее образование.

¹⁰⁶⁴ В целом по России за 1991-1997 гг. уровень наркомании, только по официальным данным, вырос в 4,5 раза (15,5 чел. на 100 тыс. населения в 1997 г.), а алкогольных психозов – в 4,6 раз (49 чел. на 100 тыс. в 1997 г.) См.: Россия в зеркале медицинской статистики. – Медицинская газета. 1997. №42. С. 7-8.

¹⁰⁶⁵ Приведено по: Кудинов М.А. Молодежь индустриального города (на примере г. Тольятти). – Труды I Всероссийской конференции по истории ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 297.

¹⁰⁶⁶ Площадь Свободы. 2001. 26 декабря. С. 3.

¹⁰⁶⁷ Площадь Свободы. 2003. 25 января. С. 2.

¹⁰⁶⁸ Кудинов М.А. Молодежь индустриального города (на примере г. Тольятти). – Труды I Всероссийской конференции по истории ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 295.

¹⁰⁶⁹ Горянец Д.Н. Возрождение и реализация молодежной политики в ОАО «АВТОВАЗ» в середине 1990-х годов XX века. – Труды I Всероссийской конференции по истории ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 303-304.

¹⁰⁷⁰ Над АвтоВАЗом пронесся циклон (беседа с В.В. Каданниковым). – ВА. 1998. 28 января. С. 2.

¹⁰⁷¹ Дятчин В. То ли «крепостное право» отменили, то ли «Шемякин суд» сказался... – ВА. 1993. 4 августа. С. 1.

¹⁰⁷² АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

¹⁰⁷³ Спецотряду УСБ ВАЗа – 10 лет. – ВА. 2004. 24 апреля. С. 1.

¹⁰⁷⁴ Приказ по АО «АвтоВАЗ» №368 от 4 ноября 1995 г. «О повышении эффективности экспорта автомобилей ВАЗ». – Архив заводоуправления. Д. 242. Л. 138.

¹⁰⁷⁵ Архив заводоуправления. Д. 242. Л. 139.

- ¹⁰⁷⁶ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 171-172.
- ¹⁰⁷⁷ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 183.
- ¹⁰⁷⁸ Маркова Р. Мухи летят на мед, ловкачи – на ВАЗ. – ВА. 1992. 9 октября. С. 3; Она же. Идёт охота на воров, но тех не становится меньше. – ВА. 1993. 3 ноября. С. 3; Алексеев В. Как получишь пропуск, береги его... – ВА. 1993. 25 декабря. С. 3.
- ¹⁰⁷⁹ Исаков П. Идут... «навьюченные» автомобили. – Тольятти сегодня. 1994. 21 июля. С. 6.
- ¹⁰⁸⁰ Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 172.
- ¹⁰⁸¹ Владимир Каданников: «Каждая страна имеет тот автомобиль, который заслуживает». – Бизнес: Организация, Стратегия, Системы (БОСС). 1999. № 7-8. С. 9.
- ¹⁰⁸² Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы (Тольятти). 1996. 11 декабря. С. 1, 3.
- ¹⁰⁸³ Специально занимавшийся этим вопросом журналист Сергей Солдатов выделяет как минимум четыре «криминальных войны» между тольяттинскими ОПГ, связанные с переделом сфер влияния вокруг АВТОВАЗа: конец 1992 – начало 1993; май 1994 – лето 1995; конец 1996 – начало 1997 и 1999–2000 гг. По его данным, даже к 2002 г., когда местному криминалу уже был нанесен ощутимый урон, общая численность активных членов тольяттинских группировок оценивалась в 1 тыс. чел. (Солдатов С. Бандоград на Волге//«Русский предприниматель», 2002. №7).
- ¹⁰⁸⁴ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰⁸⁵ Там же.
- ¹⁰⁸⁶ Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 33.
- ¹⁰⁸⁷ Над АвтоВАЗом пронесся циклон (беседа с В.В. Каданниковым). – ВА. 1998. 28 января. С. 2.
- ¹⁰⁸⁸ Приказ президента-гендиректора АО «АвтоВАЗ» № 561 от 18.08.1999 г.
- ¹⁰⁸⁹ Над АвтоВАЗом пронесся циклон (беседа с В.В. Каданниковым). – ВА. 1998. 28 января. С. 2.
- ¹⁰⁹⁰ Приказ по АО «АвтоВАЗ» от 26 января 1995 г. «О выплате пособия в связи со смертью в результате несчастного случая, связанного с основной работой». – Архив заводоуправления. Д. 237. Л. 81.
- ¹⁰⁹¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰⁹² Солдатов С. Бандоград на Волге. – «Русский предприниматель». 2002. №7. Сентябрь.
- ¹⁰⁹³ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹⁰⁹⁴ «Над АвтоВАЗом пронесся циклон» (беседа с Каданниковым о Циклоне и преступности) – ВА. 1998. 28 января. С. 2.
- ¹⁰⁹⁵ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ¹⁰⁹⁶ Владимир Каданников: «Каждая страна имеет тот автомобиль, который заслуживает». – Бизнес: Организация, Стратегия, Системы (БОСС). 1999. № 7-8. С. 9.
- ¹⁰⁹⁷ «Над АвтоВАЗом пронесся циклон» (беседа с В. Каданниковым). – ВА. 1998. 28 января. С. 2.
- ¹⁰⁹⁸ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ¹⁰⁹⁹ Интервью с В.В. Каданниковым 5 июля 2005 г.
- ¹¹⁰⁰ В декабре 2000 г. Следственный комитет при МВД РФ завершил расследование уголовного дела в отношении Александра Фогеля и четверых его поделщиков, обвиненных в похищении у АвтоВАЗа 120 млн. рублей. В январе 2001 г. это громкое дело поступило для рассмотрения в суд

Автозаводского района г. Тольятти (см.: АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым).

¹¹⁰¹ «Газета». 2005. 14 марта.

¹¹⁰² Ясинский А.И. «Если у менеджмента нет политической воли – надо уйти и не мешать». – Площадь Свободы. 1996. 11 декабря. С. 1,3.

¹¹⁰³ Самара сегодня. 2000. 21 сентября; www.sgu.ru

¹¹⁰⁴ Трифонов В. Новая «зачистка» на ВАЗе. – Репортер. 2002. 25 января.

¹¹⁰⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

¹¹⁰⁶ Там же.

¹¹⁰⁷ Солдатов С. Бандоград на Волге. – Русский предприниматель. 2002. №7. Сентябрь.

¹¹⁰⁸ Звонарев Н. Под прицелом – наука. – ВА. 2000. 5 апреля. С. 1.

¹¹⁰⁹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

¹¹¹⁰ Трифонов В. «Новая «зачистка» на ВАЗе». – Репортер. 2002. 25 января.

¹¹¹¹ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.

¹¹¹² Трифонов В. «Новая «зачистка» на ВАЗе». – Репортер. 2002. 25 января.

¹¹¹³ Солдатов А. Бандоград на Волге. – Русский предприниматель: аналитический журнал. 2002. №7 (сентябрь).

¹¹¹⁴ www.news.samara.ru

¹¹¹⁵ Каданников. – ВА. 1996. 4 января. С. 4.

¹¹¹⁶ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 37.

¹¹¹⁷ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 23.

¹¹¹⁸ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 27.

¹¹¹⁹ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 36.

¹¹²⁰ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 56.

¹¹²¹ В 1998 г. на разработку и постановку в производство новой модели автомобиля требовалось 2-4 млрд. долларов (55-110 млрд. руб.).

¹¹²² Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 35.

¹¹²³ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»...Л. 32.

¹¹²⁴ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... Л. 52. Здесь отражена зарплата только производственных рабочих (ППП), включая отпускные, сверхурочные, простой и проч. «Отчисления на социальные нужды» в структуре себестоимости составляют 38,5% от зарплаты. Что касается зарплаты и социальных отчислений аппарата управления цехов, то они относились в отчетности к статье «общепроизводственные (цеховые) расходы». В статью «общехозяйственные расходы» включены зарплата ИТР и служащих, непроизводственных рабочих, отчисления на соцнужды, затраты на охрану и др.

¹¹²⁵ В частности, в абсолютном выражении в 1996 г. в целом они составили 2 млрд. 909 млн. 403 тыс. руб. – 15,2% от общей суммы затрат на производство и реализацию продукции (19.127.138 тыс. руб.) – См.: Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»...Л. 54.

¹¹²⁶ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... С. 16.

¹¹²⁷ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... С. 19.

¹¹²⁸ К аналогичным выводам пришли в 2000 г. и специалисты аудиторской фирмы PriceWaterhouse Coopers, проводившие по заказу руководства АО «АВТОВАЗ» анализ его деятельности за 1996–2000 гг. Их, в частности, удивила низкая рентабельность реализации производимых заводом запчастей и машинокомплектов по сравнению с реализацией автомобилей. Так, если еще в 1996 г. рентабельность запчастей почти не отличалась от рентабельности продажи машин (порядка 13%), то уже в 1999 г. она приблизилась к нулю, а в 2000 г. даже вышла в минус (рентабельность реализации машин в 2000 г. составила около 20%, но за счет минуса в этой компоненте до 15% снизился и общий уровень рентабельности продаж). Эксперты PriceWaterhouse Coopers прямо отмечали, что данная ситуация не поддается логическому объяснению и прямо противоречит зарубежным образцам: любая иностранная автофирма зарабатывает от продажи своих запчастей и от техобслуживания больше, чем от реализации собственно автомобилей. На ВАЗе – все наоборот. Здесь убытки от продажи запчастей (как завод только умудрился торговать запчастями себе в убыток?) покрывались рентабельностью продажи машин, то есть, в том числе и за счет повышения заводом и без того высоких, делающих его машины неконкурентоспособными, отпускных цен на автомобили (PriceWaterhouse Coopers. С. 12). Данный пример хорошо иллюстрирует «вазовские загадки» и тесную взаимосвязь разных сторон автопроизводства.

¹¹²⁹ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... С. 20.

¹¹³⁰ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... С. 32.

¹¹³¹ Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния АО «АВТОВАЗ»... С. 23.

¹¹³² Показательно, что к аналогичным выводам совершенно независимо от специалистов «ЮНИКОН» пришли и эксперты аудиторской фирмы «PriceWaterhouse Coopers». В анализе деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1996–2000 гг. они пришли к выводу, что вплоть до дефолта августа 1998 г. руководство ВАЗа не выполняло своих обязательств по своевременной уплате налогов, пуская деньги прежде всего в инвестиционные проекты. Эксперты рекомендовали отказаться впредь от несвоевременной уплаты налогов как источника кратковременного финансирования, поскольку, во-первых, пени за просрочку носят карательный характер и, во-вторых, несвоевременная уплата налогов государству, освещаемая СМИ, наносит огромный ущерб репутации АВТОВАЗа (С. 10).

¹¹³³ Приказы № 691 от 29.12.1998 г., №89 от 16.2.1999 г., №437 от 1.7.1999 г. «О реформировании производственно-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ».

¹¹³⁴ Основные положения реформирования системы управления маркетинговой и сбытовой деятельностью АО «АВТОВАЗ» были утверждены советом директоров 9 июня 1999 г.

¹¹³⁵ Данные предоставлены Главным бухгалтером ОАО «АВТОВАЗ» – директором по учету, налогам и аудиту.

¹¹³⁶ Объяснительная записка к отчету по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 9.

¹¹³⁷ Там же. Л. 9.

¹¹³⁸ В соответствии с официальным индексом потребительских цен Госкомстата РФ, для корректировки приняты следующие коэффициенты:

1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
4.088	3.356	3.024	1.640	1.2013	1

¹¹³⁹ Вильчик В. Финансовый анализ деятельности группы «АвтоВАЗ» за пятилетний период (1996–2000). Интернет-версия. С. 14.

- ¹¹⁴⁰ Вильчик В. Финансовый анализ деятельности группы АвтоВАЗ за пятилетний период (1996–2000 гг.) Интернет-версия. С. 18.
- ¹¹⁴¹ Вильчик В. Финансовый анализ деятельности группы АвтоВАЗ за пятилетний период (1996–2000). Интернет-версия. С. 22. Правда, история строительства в Тольятти именно в этот период православного храма показывает, что, если было очень нужно, то деньги находились.
- ¹¹⁴² Отчет о финансово-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2001 г.
- ¹¹⁴³ Анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1996–2000 гг., выполнен специалистами фирмы PriceWaterhouse Coopers. 2000. С. 3, 9.
- ¹¹⁴⁴ Данные предоставлены Главным бухгалтером ОАО «АВТОВАЗ» – директором по учету, налогам и аудиту.
- ¹¹⁴⁵ АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий. Сводная база данных дирекции по связям с общественностью ОАО «АВТОВАЗ», составленная А.Е. Степановым.
- ¹¹⁴⁶ Каданников – ВА. 1996. 4 января. С. 4.
- ¹¹⁴⁷ Зибарев А.Г.: «Сначала нужно определиться, что такое дилер». – ВА. 1997. 26 сентября. С. 4.
- ¹¹⁴⁸ Зибарев А.Г.: «Сначала нужно определиться, что такое дилер». – ВА. 1997. 26 сентября. С. 4.
- ¹¹⁴⁹ Объяснительная записка к отчету АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 11.
- ¹¹⁵⁰ Объяснительная записка к отчету АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 26. Согласно данным опубликованного в апреле 1999 г. Отчета фирмы PriceWaterhouse Coopers об аудиторской проверке деятельности АВТОВАЗа, в 1998 г. предприятием была списана безнадежная задолженность в 290 млн. руб. Кроме того, по другим данным, в 1996 г. ВАЗ списал 376 млн. руб., в 1997 г. – 1 млрд. 054 млн. руб. и в 1998 г. еще 535 млн. как безнадежную задолженность. Что касается валютной дебиторской задолженности АВТОВАЗу, то в 1998 г. она осталась неизменной по сравнению с 1997 г. (тогда она немного уменьшилась по сравнению с 1996 г.), но выросла в рублевом выражении. На 1998 г. она составляла более 600 млн. долл. (Отчет PriceWaterhouse Coopers. С. 8, 15).
- ¹¹⁵¹ Анализ PriceWaterhouse Coopers за 1996–2000. С. 9.
- ¹¹⁵² Отчет о результатах финансово-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2000 г.
- ¹¹⁵³ Трифонов В. ВАЗ простил должникам 250 миллионов долларов. – Тольяттинское обозрение. 2003. 7 мая. №81. С. 3.
- ¹¹⁵⁴ В числе прочих малосерийных разработок ВАЗа были полноприводный минивэн ВАЗ-2120, автомобили «Эльф» и «Гном», электромобили. Специалисты департамента развития разрабатывали автомобиль-амфибию, бронированный автомобиль на базе «Нивы», джип с пластиковым кузовом «Бора-21», снегоболотоход «Марш» (ВАЗ-1922) и др.
- ¹¹⁵⁵ Приведено по: Целиков С.Ю. Автомобильный рынок России: История формирования и перспективы развития. Позиционирование АВТОВАЗа в условиях растущей конкуренции. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»...Тольятти, 2003. С. 265.
- ¹¹⁵⁶ Данные представлены ППП ГлавАвто ОАО «АВТОВАЗ».
- ¹¹⁵⁷ Пояснительная записка к отчету по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г.
- ¹¹⁵⁸ Возможности по производству и отгрузке автомобилей в разобранном виде были изначально заложены ФИАТом при проектировании ВАЗа. Самый первый опыт такого рода состоялся во 2-й половине 1980-х гг., когда в Греции было собрано 3 тыс. «Нив» из вазовских машинокомплектов.
- ¹¹⁵⁹ Данные предоставлены планово-бюджетным управлением дирекции по экономике и планированию ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁶⁰ За 3 года в Финляндии вместо 60 тыс. собрали только 14 тыс. «Евро-Самар», большая часть которых была продана в Западной Европе. В 1998 г. проект был завершен. По мнению заводского руководства, в то время и это было важно, в том числе для сохранения дилерской сети. Однако с экономической точки зрения проект оказался убыточным.

¹¹⁶¹ См.: Дудин Н.А. Организация производства автомобилей LADA на внешних автосборочных заводах. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 216-225.

¹¹⁶² Согласно отчету о работе АВТОВАЗа за 1995 г., при нормативе в 280 час. реальные простои главных конвейеров составили 1955 часов (в 6,9 раза больше норматива). – Архив заводоуправления. Д. 301. Л. 1.

¹¹⁶³ Мурахтанова Н.М., Лобанов А.А. Взаимоотношения ОАО «АВТОВАЗ» с поставщиками: современное состояние и перспективы. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»...Тольятти, 2003. С. 213.

¹¹⁶⁴ Степанов Ю.Б. – ВА. 1996. 18 сентября. С. 2.

¹¹⁶⁵ Годовой отчет АО «АВТОВАЗ» по основной деятельности за 1995 г. С. 13; Годовой отчет АО АВТОВАЗ» по основной деятельности за 1998 г. С. 11.

¹¹⁶⁶ ВА. 1996. 11 сентября. С. 4.

¹¹⁶⁷ Азаренко – ВА. 1996. 6 декабря. С. 3.

¹¹⁶⁸ Азаренко – ВА. 1996. 6 декабря. С. 3.

¹¹⁶⁹ Мурахтанова Н.М., Лобанов А.А. Указ. соч. С. 213.

¹¹⁷⁰ Приказ по АО «АВТОВАЗ» №11 от 2 марта 2001 г.

¹¹⁷¹ ВА. 1996. 18 сентября. С. 2.

¹¹⁷² Справка об итогах выполнения коллективного договора АО «АВТОВАЗ» за 1997 г. Л. 1.

¹¹⁷³ Отчет по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 8.

¹¹⁷⁴ Отчет по основной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 33.

¹¹⁷⁵ Годовой отчет о деятельности АО «АВТОВАЗ» в 2004 г. С. 51. Обратим внимание на то, что в обращении президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» В.А. Вильчика, предваряющем Отчет за 2004 г., названы цифры, частично расходящиеся с приведенными данными дирекции по качеству. Так, по словам Вильчика, в 2004 г. по сравнению с 2003 г. количество несоответствий в гарантийной эксплуатации сократилась на 12%, а затраты на их устранение – на 16% (Отчет за 2004 г. С. 10).

¹¹⁷⁶ Годовой отчет о деятельности АО «АВТОВАЗ» в 2004 г. С. 6.

¹¹⁷⁷ Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2003 г. С. 45.

¹¹⁷⁸ Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. С. 50-52.

¹¹⁷⁹ Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. С. 6.

¹¹⁸⁰ Кольцова Т. Дисциплина – мера всего, в том числе и качества.- ВА. 1996. 11 сентября. С. 3.

¹¹⁸¹ Данные предоставлены Главным Управлением по организации производства автомобилей (ГлавАвто) ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸² Данные предоставлены Главным Управлением по организации производства автомобилей (ГлавАвто) ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸³ Данные предоставлены Главным Управлением по организации производства автомобилей (ГлавАвто) ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸⁴ Данные предоставлены ПБУ дирекции по экономике и планированию ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸⁵ Данные предоставлены ПБУ дирекции по экономике и планированию ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸⁶ Вильчик В. Финансовый анализ деятельности группы АвтоВАЗ за пятилетний период (1996-2000). Интернет-версия. С. 14. Данные за 2004 г. приведены в реальных цифрах. В 2004 г. по срав-

нению с 2003 г. инвестиции в НИОКР, подготовку производства и пуска наладочные работы возросли на 23% и составили 2,14 млрд. руб. (Отчет АО «АВТОВАЗ» за 2004 г. С. 6).

¹¹⁸⁷ Данные предоставлены отделом экономики труда и организации материального стимулирования ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁸⁸ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999–2004 гг. С. 45.

¹¹⁸⁹ Данные предоставлены ПБУ дирекции по экономике и планированию ОАО «АВТОВАЗ».

¹¹⁹⁰ Данные предоставлены дирекцией по работе с персоналом.

¹¹⁹¹ Сахаров К.Г. И не терять восторга жизни. – ВАЗ. Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 3. Тольятти, 1998. С. 131.

¹¹⁹² Сахаров К.Г. Указ. соч. С. 131.

¹¹⁹³ Для сравнения: официальный потребительский минимум в России в сентябре 1996 г. составлял 311.799 руб.

¹¹⁹⁴ Данные предоставлены дирекцией по работе с персоналом.

¹¹⁹⁵ Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 10.

¹¹⁹⁶ Данные предоставлены дирекцией по работе с персоналом. Кроме указанных, имелись и другие объективные причины ухода с предприятия, включая поступление на учебу, призыв в армию и др.

¹¹⁹⁷ Данные предоставлены отделом экономики труда и организации материального стимулирования АО «АВТОВАЗ».

¹¹⁹⁸ Объяснительная записка к отчету АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 11.

¹¹⁹⁹ См.: Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»). Тольятти, ТГУ, 2004, с.8–22.

¹²⁰⁰ Протокол отчетной профсоюзной конференции 26 октября 1996 г. – Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 8.

¹²⁰¹ 23 октября 1993 г. состоялась последняя отчетно-выборная конференция СТК АвтоВАЗа, 900 делегатов которой выбрали своего прежнего лидера И.А. Барышникова руководителем вновь создаваемого на месте СТК заводского производственного совета. По идее, через структуры ПС работники должны были участвовать в управлении производством. В его составе, по положению, оказались представлены 25% руководящих кадров завода и 75% работников, не занимающих должности в администрации. Задачи ПС оказались очень широки: социальная защита коллектива, вопросы оплаты труда и выполнения производственной программы, качество продукции, закрепление молодежи на производстве, результаты реализации автомобилей, дисциплина и сохранность собственности, участие в подготовке колдоговора и тарифного соглашения. Идея производственного совета была взята из иностранного опыта. К примеру, на «Фольксвагене» ПС имел даже большее представительство от рабочих, чем на АвтоВАЗе: 80% рабочих к 20% руководителей (Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 73, 77).

¹²⁰² Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 88.

¹²⁰³ И.А. Барышников в 2000 г. трагически погиб в автокатастрофе.

¹²⁰⁴ Мельников А.А. Позиция. – ВАЗ. Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 3. Тольятти, 1998. С. 187.

¹²⁰⁵ Отчет профсоюзного комитета ОАО «АВТОВАЗ» профкома работников автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения (АСМ) за 1999–2004 гг. Тольятти, 2004. С. 5.

¹²⁰⁶ Отчет профсоюзного комитета ОАО «АВТОВАЗ» профкома работников автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения (АСМ) за 1999–2004 гг. Тольятти, 2004. С. 42. На наш запрос в адрес профкома с просьбой предоставить данные о его коммерческой деятельности был получен отказ.

- ¹²⁰⁷ В его состав входили действующие работники ВАЗа, а также оставшиеся на учете профсоюзном учете пенсионеры и учащиеся заводских учебных заведений.
- ¹²⁰⁸ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 84. Л. 53.
- ¹²⁰⁹ Отчет профсоюзного комитета ... за 1999-2004 гг. С. 6.
- ¹²¹⁰ См., например, информацию: По требованию «Единства». – ВА. 1993. 2 февраля. С. 1.
- ¹²¹¹ Права равные. – ВА. 1993. 1 июня. С. 3.
- ¹²¹² Бездетный Ю. Забастовка на главном конвейере. – Площадь Свободы (Тольятти). 1993. 18 сентября. С. 1.
- ¹²¹³ Приказ по ОАО «АВТОВАЗ» №232 от 1 октября 1994 г.
- ¹²¹⁴ Иконникова Л. Поддержать законные требования. – Тольятти сегодня. 1994. 12 октября. С. 2.
- ¹²¹⁵ Митингуйте, но работе не мешайте! – ВА. 1994. 12 октября. С. 1.
- ¹²¹⁶ Дятчин В. В. Каданников рассказывает о том, как Ворошилов Филатову на АВТОВАЗ наябедничал и о том, как он сам Клинтону на «Дженерал Моторс» жаловался. – ВА. 1994. 13 октября. С. 4-5.
- ¹²¹⁷ Отчёт о работе профсоюзного комитета АО «АВТОВАЗ» за период с 1994 по 1999 год. – ВА. 1999. 21 октября. С. 2-8; Обращение профкома ОАО «АВТОВАЗ» (профсоюза АСМ). – ВА. 2003. 22 апреля. С. 1-2.
- ¹²¹⁸ В феврале 1998 г. А. Иванов был избран вице-президентом Всероссийской конфедерации труда. В декабре 1999 г. тольяттинцы избрали его своим депутатом Госдумы, в которой он присоединился к фракции «Единая Россия».
- ¹²¹⁹ См. официальный сайт: www.profedinstvo.ru
- ¹²²⁰ Отчет профсоюзного комитета... за 1999-2004 гг. С. 24-25.
- ¹²²¹ Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 7. Д. 82. Л. 24.
- ¹²²² 20 мая 1993 г. президиум Профкома АСМ принял постановление о приостановке членства заводского руководства в профсоюзе, «в связи с формированием состава менеджмента АО «АВТОВАЗ» и переходом лиц, в него входящих, на контрактную форму деятельности». (Архив заводоуправления, ф. профкома. Оп. 6. Д. 86. Л. 138).
- ¹²²³ В частности, по решению гендиректора Николаева, с целью демонстрации справедливости, в начале 1996 г. с целью найти дополнительные средства для выдачи зарплаты рабочим, половина зарплаты высокооплачиваемого наемного менеджмента (300 чел.) была «зарезервирована» – передана для срочной выдачи зарплаты рабочим. Во 2-й половине 1996 г. Николаев вернул менеджерам задержанную половину зарплаты. На февраль 1996 г. АвтоВАЗ был должен своим работникам около 400 млрд. руб. по зарплате (ВА. 1996. 6 февраля. С. 2).
- ¹²²⁴ Архив заводоуправления. Д. 321. Л. 35.
- ¹²²⁵ Там же. Д. 321. Л. 35.
- ¹²²⁶ ВА. 1995. 29 ноября. С. 4.
- ¹²²⁷ Архив заводоуправления. Д. 438. С. 9. Доплаты производились за сверхурочные дни и часы, работы в выходные и праздники, за интенсивность и вредность труда, за работу на конвейере, за вечернюю и ночную смены. Всего в 1996 г. было отработано 446.190 человеко-дней на сумму 47.252,7 млн. руб., а также большое количество человеко-часов (Архив заводоуправления. Д. 417а. Л. 119).
- ¹²²⁸ Возобновление выплаты аванса началось лишь с 2000 г.
- ¹²²⁹ Архив заводоуправления. Д. 418. Л. 58.
- ¹²³⁰ См. решение конференции трудового коллектива АО «АВТОВАЗ» от 14 сентября 1996 г. – Архив заводоуправления. Д.417а. Л. 119, 125.

¹²³¹ Протокол №14 заседания рабочей группы с участием представителей профкома и администрации от 14 марта 1997 г.; Протокол №9 заседания согласительной комиссии по колдоговору на 1997 г. от 21 марта 1997 г. – Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 85. Л. 56, 67.

¹²³² Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 7. Д. 82. Л. 24. Вместо С. Чеботарева председателем профкома стал Н.М. Карагин, через некоторое время ставший членом совета директоров автотехгиганта (до своей трагической гибели в 2000 г. в автокатастрофе интересы трудового коллектива в нем представлял председатель ПС И.А. Барышников).

¹²³³ Строительство основных сооружений собора – и, соответственно, финансирование, вступили в решающую фазу в феврале 1996 г. Собор строился за счет бюджета АВТОВАЗа до августа 2002 г. Несмотря на критическое экономическое положение предприятия, его смета осталась неизменной. Площадь собора составила 2,8 тыс. кв. метров, высота – 62 м. Отделка и убранство поражали богатством. Его цоколь был отделан гранитом, полы выложены мрамором (мозаика выполнена из 12-ти разновидностей мрамора), двери выполнены из дуба, а кровля и крест – из нержавеющей стали. Издалека видна позолота купола, выполненная из сусального золота (Егорцева Н.А. Благотворительная деятельность ОАО «АВТОВАЗ».- Сборник трудов I Всероссийской научной конференции... С. 317).

¹²³⁴ Сахаров К.Г. И не терять восторга жизни.- ВАЗ. Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 3. Тольятти, 1998. С. 130.

¹²³⁵ В рамках благотворительной программы поддержки русской православной церкви, кроме упомянутого возведения храма и часовни, с конца 1990-х гг. администрацией АВТОВАЗа были осуществлены следующие мероприятия: передано помещение в детской больнице заводского медгородка под приход в честь великомученика и целителя Пантелеймона; открыты моленные комнаты в механосборочном производстве и при спонсируемой заводом хоккейной команде «Лада» (Тольятти). АО «АВТОВАЗ» выступило одним из спонсоров местной Православной классической гимназии, а также православного лагеря и газеты при ней; а в 2000 г. при участии завода для гимназии был построен домовый храм. В свою очередь, служители церкви оказывают помощь коллективу и руководству завода. В частности, во время открытия СП «ГМ-АВТОВАЗ» 23 сентября 2002 г. оно было освящено. Правда, это не помогло данному проекту, оказавшемуся убыточным. (см.: Кутлакова М.В. Роль ВАЗа в развитии русской православной церкви города Тольятти. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 312-315).

¹²³⁶ Моховикова Л.Л. И.А. Барышников: «Был и остаюсь вазовцем». Тольятти: АО «АвтоВАЗ», 2001. С. 104.

¹²³⁷ Моховикова Л.Л. Указ. соч. С. 105.

¹²³⁸ Объяснительная записка к отчету о деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 28.

¹²³⁹ Там же. Л. 28.

¹²⁴⁰ Отчет профкома... за 1999-2004 гг. С. 23.

¹²⁴¹ Отчет профкома... за 1999-2004 гг. С. 24.

¹²⁴² Рабочие предложили Владимиру Каданникову купить футбольную «Ладу». – Площадь Свободы. 2005. 19 апреля.

¹²⁴³ Там же.

¹²⁴⁴ Отчет аудиторско-консультационной группы «ФБК-ПАКК» (Российская Ассоциация Маркетинга) о результатах работы по анализу производственно-финансовой деятельности ОАО «АВТОВАЗ». 1996. С. 22.

¹²⁴⁵ ВА. 1993. 14 сентября. С. 2, 5.

¹²⁴⁶ Приказ по АО «АВТОВАЗ» № 11 от 2 марта 2001 г.

¹²⁴⁷ Данные предоставлены отделом экономики труда и организации материального стимулирования АО «АВТОВАЗ».

¹²⁴⁸ Отчет PriceWaterhouse Coopers по аудиторской проверке АО «АВТОВАЗ». Апрель 1999. С. 10.

¹²⁴⁹ Отчет о деятельности АО «АВТОВАЗ» за 1998 г. Л. 29.

¹²⁵⁰ Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 6.

¹²⁵¹ В сентябре 1996 г., в связи с ультиматумом Правительства РФ по условиям выплаты долгов АВТОВАЗом и под угрозой банкротства завода, профсоюзная организация вынуждена была согласиться на временное (как предполагалось, до марта 1997 г.) прекращение дотаций на питание и индексации заработной платы.

¹²⁵² Официальная средняя зарплата на ВАЗе в то время составляла около 2 млн. руб., что приближалось к 400 долларам.

¹²⁵³ Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 7.

¹²⁵⁴ Непосредственным поводом к разработке заводской Программы по работе с молодежью и возрождению молодежных структур стало обращение к руководству АО участников прошедшей в 1997 г. на заводе встречи, посвященной 30-летию создания комсомольской организации ВАЗа. Инициативной группой вазовцев была начата работа по изучению истории комсомола автогиганта, в том числе с целью использования его опыта в новых условиях (Горянец Д.Н. Возрождение и реализация молодежной политики в ОАО «АВТОВАЗ» в середине 1990-х годов XX века. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 304, 307).

¹²⁵⁵ Горянец Д.Н. Возрождение и реализация молодежной политики в ОАО «АВТОВАЗ» в середине 1990-х годов XX века. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 306.

¹²⁵⁶ Там же.

¹²⁵⁷ Протокол отчетной профсоюзной конференции 26 октября 1996 г. – Архив заводоуправления. Д. 438. С. 30.

¹²⁵⁸ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. Тольятти, 2004. С. 37.

¹²⁵⁹ Карагин Н.М. Указ. соч. С. 212.

¹²⁶⁰ По состоянию на 2005 г. занимающий койко-место работник ВАЗа оплачивал 50% стоимости проживания в общежитии.

¹²⁶¹ Протокол отчетной профсоюзной конференции АСМ 26 октября 1996 г.- Архив заводоуправления. Д. 438.С. 12

¹²⁶² В публикациях по истории завода постсоветских лет и в выступлениях некоторых руководителей ВАЗа встречается, думается, весьма примечательная тенденция трактовать благотворительную деятельность, осуществляемую заводской администрацией, как можно шире. В том числе, включая в нее и финансирование из заводского бюджета социальных программ, предусмотренных обязательствами перед коллективом, закрепленными в коллективном договоре. К примеру, преподаватель Тольяттинского государственного института сервиса Н.А. Егорцева включила в заводскую благотворительность: строительство ВАЗом различных социально-культурных объектов, жилья, церквей, поддержку спортивных мероприятий, организацию досуговых и лечебно-профилактических мероприятий и др. (Егорцева Н.А. Благотворительная деятельность АО «АВТОВАЗ». – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2003. С. 316).

¹²⁶³ См.: Ямашев В.М., Румянцева Н.М. Оптимизация социальных программ ОАО «АВТОВАЗ» (1991-2005 гг.) – Сборник трудов II Всероссийской конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2005. С. 226-227.

¹²⁶⁴ См.: Карагин Н.М. Профсоюзная организация ОАО «АВТОВАЗ» как фактор стабилизации социальных отношений в крупной промышленной структуре. – Сборник трудов II Всероссийской конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... Тольятти, 2005. С. 207-213.

¹²⁶⁵ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 84. Л. 186.

¹²⁶⁶ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 65. Л. 76.

¹²⁶⁷ Отчет администрации АО «АВТОВАЗ» о выполнении колдоговора за 1997 г. – Архив заводоуправления. Д. 65. Л. 77.

¹²⁶⁸ Отчет администрации АО «АВТОВАЗ» о выполнении колдоговора за 1997 г. – Архив заводоуправления. Д. 65. Л. 76.

¹²⁶⁹ Юридическая служба профкома АСМ АВТОВАЗа для защиты прав коллектива и интересов работников была создана только в 1994 г. За 10 лет работы (1994 – 2004 гг.) за помощью по вопросам социально-трудовых отношений к юристам профкома обратились в общей сложности более 12 тыс. вазовцев (Карагин Н.М. Указ. соч. С. 212-213). С учетом большого числа конфликтов в этот период можно было бы ожидать значительно большего числа обращений в профком. Тот же вывод напрашивается и при сравнении АВТОВАЗа с ситуацией на советских предприятиях в переходный период конца 1920-х – начала 1930-х гг.

¹²⁷⁰ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 43. Лишь в некоторых подразделениях при наличии 2-х поручителей работник мог получить максимальную ссуду в 25 тыс. руб.

¹²⁷¹ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 44.

¹²⁷² Безгина О.А. Кооперация как одна из форм социальной работы на ВАЗе. – Сборник трудов I Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»... С. 310. Данный кооператив был создан по инициативе заместителя директора по экономике АО «АВТОВАЗ» В.В. Сажина и при поддержке президента АО А.В. Николаева.

¹²⁷³ Безгина О.А. Указ. соч. С. 311.

¹²⁷⁴ Данные предоставлены в ДИТО-УОТ ОАО «АВТОВАЗ».

¹²⁷⁵ Известная путаница в подсчетах возникает и в связи с отсутствием унификации в заводской статистике. В частности, есть данные по травматизму во всех подразделениях АО «АВТОВАЗ», только в его основных производствах, только на основной площадке в Тольятти (ВАЗ) и т.д.

¹²⁷⁶ Из доклада председателя профкома АО «АВТОВАЗ» С.А. Чеботарева на профсоюзной конференции. – ВА. 1995. 29 ноября. С. 6.

¹²⁷⁷ По состоянию на 1996 г. на АВТОВАЗе действовали следующие льготы, финансировавшие их бюджета предприятия и гарантированные коллективным договором: дополнительный дорожной оплачиваемый 10-недельный отпуск беременным; выплата ежемесячного минимального пособия (обеспечивающего доход в размере 80% минимальной тарифной ставки рабочего 1-го разряда вместе с пособием на ребенка) – работницам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет; ежегодное отпускное пособие (в зависимости от стажа работы на ВАЗе); единовременное выходное пособие работникам, уходящим на пенсию по возрасту или инвалидности (в зависимости от стажа работы); оплачиваемые выходные: 3 дня при бракосочетании или смерти близкого родственника, 1 день отцу при рождении ребенка.

¹²⁷⁸ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 418. Л. 86.

¹²⁷⁹ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 65. Л. 75.

¹²⁸⁰ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 438. Л. 14.

¹²⁸¹ Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 65. Л. 75.

¹²⁸² Архив заводоуправления. Ф.Р-352. Оп. 7. Д. 84. Л. 84. Это, помимо прочего, дало в руки администрации мощный рычаг по воспитанию лояльности.

¹²⁸³ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 36.

- ¹²⁸⁴ Карагин Н.М. Указ. соч. С. 212. Годовой отчет о деятельности ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. Тольятти, 2004. С. 76.
- ¹²⁸⁵ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 37.
- ¹²⁸⁶ Годовой отчет о деятельности ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. Тольятти, 2004. С. 76.
- ¹²⁸⁷ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 36.
- ¹²⁸⁸ Карагин Н.М. Указ. соч. С. 212.
- ¹²⁸⁹ Безгина О.А. Указ. соч. С. 311. Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 33. Правда, по данным администрации АО «АВТОВАЗ», на конец 2004 г. в разных программах добровольного медицинского страхования участвовало всего лишь около 30 тыс. работников предприятия (Годовой отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. Тольятти, 2004. С. 76).
- ¹²⁹⁰ Отчет профкома ОАО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 33.
- ¹²⁹¹ К примеру, из-за отсутствия средств, ВАЗ не платил в фонд обязательного медицинского страхования с января по сентябрь 1995 г., с января по август 1997 г. завод вновь не перечислил в «Аско-ВАЗ» ни копейки (Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 7. Д. 417а. Л. 125).
- ¹²⁹² Архив заводоуправления. Ф. Р-352. Оп. 7. Д. 82. Л. 24.
- ¹²⁹³ ВА. 1999. 19 октября. С. 3.
- ¹²⁹⁴ Ямашев В.М., Румянцева Н.М. Указ. соч. С. 226.
- ¹²⁹⁵ Отчет профкома АО «АВТОВАЗ»... за 1999-2004 гг. С. 33.
- ¹²⁹⁶ Архив заводоуправления. Д. 438. Л. 15.
- ¹²⁹⁷ Ежегодный отчет ОАО «АВТОВАЗ» за 2004 г. С. 77.
- ¹²⁹⁸ Ямашев В.М., Румянцева Н.М. Указ. соч. С. 225.
- ¹²⁹⁹ Волжский автостроитель. 8 мая 1990.
- ¹³⁰⁰ ВАЗ. Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 4. С. 50.
- ¹³⁰¹ ТГА Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 748. Л.3.
- ¹³⁰² За коммунизм (Тольятти). 2 марта 1990; Волжский автостроитель, 06.02.90; Волжский автостроитель, 15.02.90.
- ¹³⁰³ Основные технико-экономические показатели работы объединения АвтоВАЗ за 1990 год. – Волжский автостроитель, 29.01.91; Отчёт администрации Волжского автозавода конференции трудового коллектива о выполнении коллективного до-говора за 1990 год. – Волжский автостроитель, 06.02.91
- ¹³⁰⁴ Волжский автостроитель. 16.01.92.
- ¹³⁰⁵ Волжский автостроитель. 24.12.91
- ¹³⁰⁶ Волжский автостроитель. 09.12.92
- ¹³⁰⁷ Труд. 25.05.99
- ¹³⁰⁸ Волжский автостроитель. 28.04.92.
- ¹³⁰⁹ Площадь Свободы, 23.07.92
- ¹³¹⁰ Независимая газета. 25 сентября 2001.
- ¹³¹¹ Волжский автостроитель. 19 февраля 2005.
- ¹³¹² По другим данным, АвтоВАЗ отказал правительству в централизованном распределении автомобилей в 1991 г. С тех пор никакого участия правительство в распределении машин не принимало (из выступления В.В.Каданникова – ВА 30.06.93).
- ¹³¹³ Волжский автостроитель. 22.01.93; Волжский автостроитель. 23.01.93.
- ¹³¹⁴ Волжский автостроитель. 25.04.95
- ¹³¹⁵ Архив заводоуправления. Д. 320. 1995, 25.11. Протокол отчетной конференции профкома.
- ¹³¹⁶ Волжский автостроитель. 13.08.92
- ¹³¹⁷ Волжский автостроитель. 25.08.92

- ¹³¹⁸ Волжский автостроитель, 13. 07.94.
- ¹³¹⁹ Тольятти сегодня, 21.07.94.
- ¹³²⁰ Волжский автостроитель. 01.07.92.
- ¹³²¹ Волжский автостроитель. 15. 09.95; Волжский автостроитель. 29.09.95.
- ¹³²² Волжский автостроитель. 28.12.94.
- ¹³²³ Приказ от 25.01.93 «Об изменении порядка реализации запчастей работникам ВАЗа в личное пользование»//Текущий архив заводоуправления.
- ¹³²⁴ По другим данным, фирмы получали автомобили по предоплате и после поставки товара доплачивали разницу в цене с учетом инфляции (из выступления В.В. Каданникова – Волжский автостроитель. 30.06.93) До 14 октября 1994 г. действовали скидки на автомобили, продаваемые по предоплате от 10 до 20%.
- ¹³²⁵ Волжский автостроитель. 25.04.95.
- ¹³²⁶ Волжский автостроитель. 29.06.96; Волжский автостроитель. 02.03.94.
- ¹³²⁷ Волжский автостроитель. 02.03.96.
- ¹³²⁸ Волжский автостроитель. 27.01.95; 28.01.95, 08.02.95.
- ¹³²⁹ Площадь Свободы. 8.06.96.
- ¹³³⁰ Площадь Свободы. 8.06.1996
- ¹³³¹ Площадь Свободы. 1996. 8.06.
- ¹³³² Волжский автостроитель. 19 февраля 2005.
- ¹³³³ Коммерсантъ. 1994. №22.
- ¹³³⁴ Волжский автостроитель. 02.06.94.
- ¹³³⁵ Волжский автостроитель. 28.12.94.
- ¹³³⁶ Тольяттинское обозрение. 28.05.03.
- ¹³³⁷ Волжский автостроитель. 16.01.96; Тольятти сегодня, 20.01.96.
- ¹³³⁸ Волжский автостроитель. 11.09.97.
- ¹³³⁹ Волжский автостроитель. 28.01.98
- ¹³⁴⁰ Тольяттинское обозрение. 28.05.03.
- ¹³⁴¹ Волжский автостроитель. 19 февраля 1998.
- ¹³⁴² Тольяттинское обозрение. 28.05.03.
- ¹³⁴³ Кто есть кто в Тольятти. 2000. Тольятти, издание информационно-аналитического агентства «Эксперт», 2001.
- ¹³⁴⁴ Волга-бизнес. Июль 1996. С. 17.
- ¹³⁴⁵ Страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 4. С. 37.
- ¹³⁴⁶ Волжский автостроитель. 26.06.96
- ¹³⁴⁷ Площадь Свободы (Тольятти). 27.05.98.
- ¹³⁴⁸ Волжский автостроитель. 4.05.95
- ¹³⁴⁹ Волжский автостроитель. 19 февраля 2005.
- ¹³⁵⁰ Волжский автостроитель. 27.09.97
- ¹³⁵¹ Площадь Свободы (Тольятти). 10.06.99.
- ¹³⁵² Городские ведомости. 14.10.98
- ¹³⁵³ Волжский автостроитель. 3.02.98
- ¹³⁵⁴ Волжский автостроитель. 29. 01.98.
- ¹³⁵⁵ Волжский автостроитель. 05.06.98.
- ¹³⁵⁶ Площадь Свободы. 30.12.98.
- ¹³⁵⁷ Волжский автостроитель. 9.06.98

- ¹³⁵⁸ Волжский автостроитель. 16.07.98, Волжский автостроитель. 22.07.98, Площадь Свободы (Тольятти). 15.07.98.
- ¹³⁵⁹ Источник: Кто есть кто в Тольятти. 2000., Тольятти, издание информационно-аналитического агентства «Эксперт», 2001., с. 72.
- ¹³⁶⁰ Ведущие колеса России глазами журналистов. Истории. События. Факты. Тольятти, 2001. С. 37.
- ¹³⁶¹ Опубликованы в газете «Труд» в конце декабря 1998 – январе 1999 г.
- ¹³⁶² Труд. 23.12.98.
- ¹³⁶³ Пятое колесо. Август 1999.
- ¹³⁶⁴ Труд. 25.05.99.
- ¹³⁶⁵ Пятое колесо. Август 1999.
- ¹³⁶⁶ Волжский автостроитель. 26. 08.99, Волжский автостроитель. 03.09.99.
- ¹³⁶⁷ Интерфакс Время. 14-20.05.99
- ¹³⁶⁸ Пятое колесо. Август 1999.
- ¹³⁶⁹ Дело. 10.10.00.
- ¹³⁷⁰ Пятое колесо. Август 1999.
- ¹³⁷¹ «Трибуна». 06.06.00.
- ¹³⁷² Волга-Бизнес. 2002. №11. С. 37.
- ¹³⁷³ Вечерняя газета. 20.02.00.
- ¹³⁷⁴ Приказ от 10.10.99. Архив заводоуправления.
- ¹³⁷⁵ Комсомольская правда. 25.09.01.
- ¹³⁷⁶ Российская газета. 23.05.03
- ¹³⁷⁷ Коммерсантъ. 02. 09.03. 1 апреля 2006 г. соглашение ОАО «АВТОВАЗ» с фирмой «Соло» (группа компаний «СОК») об эксклюзивных поставках запасных частей на внутренний рынок было расторгнуто.
- ¹³⁷⁸ Площадь Свободы. 24.01.01.
- ¹³⁷⁹ Бизнес. 7 сентября 2005, 26 апреля 2006.
- ¹³⁸⁰ Современный дилер. Теория и практика. 2005. №5. С. 16.
- ¹³⁸¹ Ведомости. 6 сентября 2000.
- ¹³⁸² Самарское обозрение. 11.12.00
- ¹³⁸³ Срок службы для автомобилей, выпускаемых Волжским автозаводом, был установлен в 8 лет. Для «Нивы» – 6 лет.
- ¹³⁸⁴ Финансовая Россия. №19. Май 2001, Известия 11.09.2001.
- ¹³⁸⁵ Известия. 06.10.00.
- ¹³⁸⁶ Коммерсантъ Деньги. 13 июня 2001.
- ¹³⁸⁷ Ведомости. 7 июня 2001.
- ¹³⁸⁸ Тольяттинское обозрение. 27.12.01
- ¹³⁸⁹ Семь верст. Август 2002.
- ¹³⁹⁰ Волга-Бизнес. 2002. №11. С. 36.
- ¹³⁹¹ Протокол совещания у вице-президента по маркетингу, сбыту и техническому обслуживанию, № 83 от 18 октября. Протокол совещания у вице-президента по маркетингу, сбыту и техническому обслуживанию, № 91 от 22 ноября. – Текущий архив дирекции по связям с общественностью, 2002 г. – Текущий архив дирекции по связям с общественностью, 2002 г.
- ¹³⁹² Волжский автостроитель. 23.11.02.
- ¹³⁹³ Комсомольская правда. 23.10.02.
- ¹³⁹⁴ Коммерсантъ. 14.09.00.

- 1395 Сегодня. 25.09.00
- 1396 Трибуна. 29.09.00
- 1397 Годовые отчеты ОАО «АВТОВАЗ» за 2003, 2004 гг.
- 1398 Волжский автостроитель. 4 апреля 2005.
- 1399 Волжский автостроитель. 29 апреля 2005.
- 1400 Волжский автостроитель. 4 мая 2005.
- 1401 Понедельник. 6 июня 2005. С. 2.
- 1402 Волжский автостроитель. 21 июня 2005.
- 1403 Волжский автостроитель. 30 сентября 2005.
- 1404 Понедельник. 6 июня 2005. С. 4.
- 1405 Волжский автостроитель. 29 апреля 2005.
- 1406 Волжский автостроитель. 27 июля 2005.
- 1407 Транспорт России, Москва. 07.02.05
- 1408 Современный дилер. 2004 №1-2. Теория и практика. С. 2.
- 1409 Волжский автостроитель. 3 февраля 2005.
- 1410 Коммерсант. 11.07.2001
- 1411 Современный дилер. 2004 №1-2. Теория и практика. С. 3.
- 1412 Известия. 28 апреля 2006.
- 1413 Понедельник. 6 июня 2005.
- 1414 Российская газета. 1999.20.04.
- 1415 Российская газета. 1999.20.04.
- 1416 Радикальная экономическая реформа и пути ускорения перестройки хозяйственного механизма АвтоВАЗа в свете решений 19 партийной конференции. Материалы экономической конференции. Тольятти, 22 октября 1988 г. Тольятти. 1988. С. 11.
- 1417 Архив заводоуправления.
- 1418 Архив заводоуправления.
- 1419 Волжский автостроитель. 09.11.94
- 1420 Волжский автостроитель. 20.07.94
- 1421 Волжский автостроитель. 03.02.98
- 1422 Волжский автостроитель. 05.04.96
- 1423 Поляков В.Н. Соображения по проектам МВЭС по федеральной программе развития экспорта. 8 января 1996 г.
- 1424 Волжский автостроитель. 17.06.93.
- 1425 Тольятти сегодня. 16.01.92.
- 1426 Волжский автостроитель. 28.12.94.
- 1427 Волжский автостроитель. 01.02.94.
- 1428 Дело. (Самара). 25.01.00.
- 1429 Российская газета. 20 апреля 1999. Каданников В.В. «Мой ответ недоброжелателям»
- 1430 Известия. 18 февраля 1999.
- 1431 Волжский автостроитель. 3 февраля 1998.
- 1432 Волжский автостроитель. 21.09.95
- 1433 Дело. 10 октября 2000.
- 1434 Дело. 10 октября 2000.
- 1435 Самая первая попытка внешней сборки относится к 1985-1986 гг., когда в Греции начали собирать «Ниву» из вазовских автокомплектов. Всего было выпущено около 3,5 тысяч штук, затем проект был закрыт по политическим и экономическим причинам.

- ¹⁴³⁶ Коммерсантъ. 11.07.2001
- ¹⁴³⁷ Волжский автостроитель. 10.01.96, Волжский автостроитель. 23.02.96, Тольятти сегодня. 11.01.96.
- ¹⁴³⁸ Новые известия. 28.07.99.
- ¹⁴³⁹ Площадь Свободы. 24.01.01.
- ¹⁴⁴⁰ Вечерняя газета. 20.02.00
- ¹⁴⁴¹ Российская газета. 20.04.99.
- ¹⁴⁴² Волжский автостроитель. 13.05.99; Площадь Свободы. 23.02.99.
- ¹⁴⁴³ Дело. 10.10.00.
- ¹⁴⁴⁴ Известия. 5.05.01
- ¹⁴⁴⁵ Семь верст. Август 2002.
- ¹⁴⁴⁶ Коммерсант. 11.07.2001
- ¹⁴⁴⁷ Волжский автостроитель. 2 июня 2005.
- ¹⁴⁴⁸ Волжский автостроитель. 30 сентября 2005.
- ¹⁴⁴⁹ Годовой отчет 2003. С. 13
- ¹⁴⁵⁰ Годовой отчет 2004. С. 10.
- ¹⁴⁵¹ Экспорт АВТОВАЗа: итоги и планы. 18.04.2006/Пресс-Волга.
- ¹⁴⁵² Волжский автостроитель. 4 марта 1968.
- ¹⁴⁵³ Волжский автостроитель. 30 апреля 1997.
- ¹⁴⁵⁴ Комсомольская правда. 18.04.04.
- ¹⁴⁵⁵ «За рулем». 2000. №6.
- ¹⁴⁵⁶ Российская газета. 25.04.01
- ¹⁴⁵⁷ Россия. 07.07.01.
- ¹⁴⁵⁸ ТГА. Ф.Р-352. Оп. 4. Д. 1160. Лл.101-104.
- ¹⁴⁵⁹ ТГА. Ф. Р-352. Оп. 2. Д.8. Л. 168-170.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ИЗМЕНЕНИЕ СТАТУСА ПРЕДПРИЯТИЯ

с 1966 по 2005 г.

Строящийся Волжский автомобильный завод

сентябрь 1966 г. – апрель 1971 г.

*(в соответствии с приказом министра автомобильной промышленности СССР
А.М. Тарасова № 240 от 13.09.66)*

Волжский автомобильный завод

Апрель – июль 1971 г.

*(в соответствии с приказом министра автомобильной промышленности СССР
А.М. Тарасова № 137 от 22.04.71)*

Волжский автомобильный завод

**Волжского объединения по производству
легковых автомобилей «АвтоВАЗ»**

Министерства автомобильной промышленности СССР

июль 1971 г. – декабрь 1972 г.

(в соответствии с Уставом, утвержденным 30.06.71)

Ордена Трудового Красного Знамени

Волжский автомобильный завод имени 50-летия СССР

**Волжского объединения по производству
легковых автомобилей «АвтоВАЗ»**

Министерства автомобильной промышленности СССР

декабрь 1972 г. – январь 1993 г.

Акционерное общество открытого типа «АвтоВАЗ»

январь 1993 – октябрь 1994 г.

(в соответствии с Уставом, утвержденным 05.01.93)

АО «АВТОВАЗ»

(в соответствии с Уставом, утвержденным 07.10.94)

**Открытое акционерное общество «АВТОВАЗ»
(АО «АВТОВАЗ»)**

(в соответствии с Уставом, утвержденным 08.07.96)

ОАО «АВТОВАЗ»

с 28 июня 2002 года и по настоящее время

(в соответствии с Уставом, утвержденным 28.06.02)

Основные этапы деятельности АВТОВАЗа (1966-2006)

1966

20 июля

– подписано Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 558 «О строительстве завода по производству легковых автомобилей» в г. Тольятти Куйбышевской области

15 августа

– Министерство внешней торговли СССР и АО «ФИАТ» (Турин, Италия) заключили Генеральное соглашение о сотрудничестве в области конструкции автомобиля, проекта автомобильного завода и его строительстве в СССР

1967

14 января

– вынут первый ковш грунта под первый объект Волжского автозавода – корпус вспомогательных цехов (КВЦ)

октябрь

– началось строительство жилого массива в Автозаводском районе

1968

9 августа

– вышел первый номер многотиражной газеты «Волжский автостроитель»

1969

21 июня

– начался монтаж главного конвейера ВАЗа

1 июля

– вступил в строй первый, полностью заверченный и действующий цех автогиганта – ремонтно-кузнечный

30 декабря

– сдана в промышленную эксплуатацию первая очередь КВЦ

31 декабря

– произведена первая пробная плавка чугуна в ремонтно-литейном цехе

1970

19 апреля

– собраны первые шесть автомобилей ВАЗ-2101

30 июля

– собран первый двигатель для серийной сборки автомобиля ВАЗ-2101

ноябрь

– Федерация альпинизма СССР утвердила название одной из вершин Памира «Пик Волжского автомобильного завода» (4800 м)

1971

24 марта

– государственная комиссия приняла в эксплуатацию первую очередь Волжского автозавода

13 июля

– на базе головного завода создано Волжское объединение по производству легковых автомобилей ПО «АвтоВАЗ»

1972

5 декабря

– на главном конвейере собран первый автомобиль ВАЗ-2103

14 декабря

– Волжскому автозаводу присвоено имя 50-летия СССР

1973

ноябрь

– в Тольятти открылся первый центр по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей «Лада». Он стал также первым и в стране

20 декабря

– Указом Президиума Верховного Совета СССР Волжский автомобильный завод награжден орденом Трудового Красного Знамени

21 декабря

– весь комплекс Волжского автозавода мощностью 660 тысяч автомобилей в год принят в промышленную эксплуатацию с оценкой «отлично»

– собран миллионный автомобиль, им стал ВАЗ-2103

1974

6 июня

– ВАЗ награжден международной премией «Ingersoll-Rand» за крупнейшее сооружение мира, ставшее символом эпохи

1976

21 февраля

– начат выпуск нового автомобиля ВАЗ-2106, ставшего впоследствии самым популярным в стране

24 февраля

– создан музей Волжского автомобильного завода

1977

5 апреля

– собран первый автомобиль Лада Нива (ВАЗ-2121)

1982

11 марта

– собран первый автомобиль Лада 2107 (ВАЗ-2107)

1984

Декабрь

– начался выпуск переднеприводных автомобилей Лада Самара (ВАЗ-2108)

1986

4 сентября

– правительством СССР принято решение о создании научно-технического центра (НТЦ)

9 октября

– собран 10-миллионный автомобиль, им стал автомобиль Лада Самара (ВАЗ-2108) белого цвета

1987

28 мая

– коллектив предприятия в третий раз (ранее в 1972 г., 1980 г.) удостоен приза «Золотой Меркурий» (Италия) за большой вклад в развитие производства и международного сотрудничества

1989

30 января

– на конвейере АвтоВАЗа собран первый автомобиль «Ока»

1992

12 мая

– альпинисты команды АВТОВАЗа «Лада Эверест» покорили высочайшую вершину мира – Эверест (8848 м)

1993

5 января

– на основе предприятий, входящих в Волжское объединение по производству легковых автомобилей (ПО «АвтоВАЗ»), учреждено акционерное общество открытого типа – АО «АвтоВАЗ»

1995

27 июня

– началась опытная сборка автомобиля Лада 110

2000

январь

– журнал «За рулем» (№1, 2000 г.) объявил результаты проведенного среди читателей референдума: автомобилю ВАЗ-2101 присвоен титул «Российский автомобиль XX столетия»

2001

8 июня

– собран 20-миллионный автомобиль, им стала модель Лада 111 цвета «опал»

2002

19 августа

– в Автозаводском районе г.Тольятти состоялось открытие Спасо-Преображенского собора, построенного на средства ОАО «АВТОВАЗ»

23 сентября

– на совместном предприятии ЗАО «Джи Эм – АВТОВАЗ» в г.Тольятти собран первый внедорожник Шевроле Нива

2003

28 января

– медиа-центр газеты «Известия» сообщил результаты 5-го национального конкурса «Народная марка». Лучшим товаром на автомобильном рынке России вновь названы автомобили Лада. АВТОВАЗ в третий раз (ранее в 1998 г., 2000 г.) награжден дипломом и Памятным знаком «Народная марка»

25 марта

– в г. Тольятти при участии ОАО «АВТОВАЗ» состоялся I съезд инженеров Поволжья

26-27 ноября

– в г. Тольятти прошла I Всероссийская конференция «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность»

2004

2 апреля

– на главном конвейере ОАО «АВТОВАЗ» собран 22-миллионный автомобиль Лада

август

– на международном московском автосалоне «МИМС-2004» в номинации «Прорыв года» АВТОВАЗ удостоен Гран-при журнала «За рулем» за создание нового высокотехнологичного производства автомобиля Лада Калина, рассчитанного на 220 тысяч автомобилей в год

18 ноября

– начато производство автомобилей нового семейства Лада Калина

2005

19 апреля

– 35 лет со дня выпуска первого автомобиля ВАЗ-2101

18 мая

– первые товарные автомобили Лада Калина поступили в розничную торговлю

22 декабря

– состоялось внеочередное собрание акционеров ОАО «АВТОВАЗ». По результатам голосования совет директоров возглавил В.В. Артяков. Президентом-генеральным директором избран И.Э. Есиповский

2006

14 февраля

– в Кремле состоялась церемония вручения наград победителям V всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности». ОАО «АВТОВАЗ» стало лауреатом в номинации «Реализация жилищных программ»

3 марта

– ОАО «АВТОВАЗ» и ФГУП «Рособоронэкспорт» заключили генеральное соглашение о сотрудничестве. Подписанное соглашение позволит максимально эффективно использовать возможности сторон в рамках реализации совместных проектов по продвижению на внешние рынки автомобильной техники и оборудования

10 марта

– ОАО «АВТОВАЗ» и ОАО «Российский банк развития» заключили соглашение о сотрудничестве. Предметом соглашения является взаимодействие АВТОВАЗа и Российского банка развития в инвестиционной сфере, предоставление долгосрочных и краткосрочных кредитов, привлечение финансовых средств на внешних и внутренних рынках

13 июня

– на встрече с президентом японской автомобильной корпорации Nissan-Motor и французской Renault Карлосом Гоном в Санкт-Петербурге Президент РФ Владимир Путин заявил, что он поддерживает вообще расширение деятельности АВТОВАЗа: «Мне известно, что при поддержке российского правительства на АВТОВАЗе наведен порядок с финансовой отчетностью, порядок в работе. Это расчищает площадку и создает условия для инвестиций».

28 июня

– в цехе № 45-5 сборочно-кузовного производства прошла сборка 50-тысячного автомобиля Lada Kalina (кузов окрашен в ярко-синий цвет «слива»).

Основные награды АВТОВАЗа

15 июня, 1971

автомобилу ВАЗ-2101 производства ВАЗа присуждена Почетная европейская награда Центральной журналистской ассоциации Италии «Золотой Меркурий».

14 декабря, 1972

Юбилейный Почетный знак ЦК КПСС, Президиума Верховного Совета СССР и Совета Министров СССР. Присвоено имя 50-летия СССР.

Сентябрь, 1973

Золотая медаль Пловдивской международной ярмарки автомобилу ВАЗ-2103.

20 декабря, 1973

орден Трудового Красного Знамени за успешное освоение проектных мощностей и организацию производства легковых автомобилей.

27 января, 1975

переходящий приз «Трофей заводов» журнала «За рулем» по результатам соревнований в 1974 году.

11 сентября, 1975

Золотая медаль Осенней международной ярмарки, г. Лейпциг – ВАЗ-21011.

Апрель, 1976

премия ВЦСПС за результаты внедрения научной организации труда.

Сентябрь, 1976

Золотая медаль международной ярмарки, г. Загреб – автомобилу ВАЗ-2107.

3-11 сентября, 1977

Золотая медаль Лейпцигской ярмарки – автомобилу ВАЗ-2106.

21 сентября, 1978

Золотая медаль международной ярмарки, г. Брно – автомобилу ВАЗ-2121

«Нива».

16 июня, 1980

Золотая медаль международной ярмарки, г. Познань (Польша) – ВАЗ-2121 «Нива» .

15 октября, 1980

международная премия «Золотой Меркурий» за большой вклад в развитие производства и международного сотрудничества.

Сентябрь, 1983

Золотая медаль Пловдивской международной ярмарки (Польша) – ВАЗ-2107.

24 июля, 1983

медаль Польской внешнеторговой палаты за наилучшие показатели по итогам 1983 года в части сроков поставки и качества экспортных товаров.

Май, 1985

памятный знак «За достойный вклад в дело развития плодотворного сотрудничества и торговли между Венгерской Народной Республикой и СССР».

4-30 ноября, 1985

Золотая медаль Первой Всемирной выставки работ молодых изобретателей (Пловдив, Болгария) за систему впрыска топлива двигателя внутреннего сгорания.

14 июня, 1986

Золотая медаль Познаньской международной ярмарки (Польша) – ВАЗ-2108.

28 мая, 1987

приз «Золотой Меркурий» за большой вклад в развитие производства и международного сотрудничества.

Январь, 1990

«Приз Престижа» (Испания) – присужден внешнеторговой фирме «АвтоЛада» за успехи в международной торговой деятельности.

25 июня, 1990

Международный приз совета Клуба деловых лидеров «Трейд Лидерз Клуб» за

выход на ведущие позиции в международной торговле.

29 апреля, 1991

Приз Международной компании «Эдитовиал Офис» (Франция) за признание заслуг завода в повышении качества выпускаемой продукции и как лучшей фирме 1990 года в своей отрасли.

Ноябрь, 1991

«Шестой международный приз Америки» – за широкую внешнеэкономическую деятельность и активный экспорт в страны американского континента.

Июль, 1993

приз и диплом Европейского экономического сообщества в Брюсселе за успехи в области торговли и технологии.

Май, 1997

приз «Золотой Орел» и Диплом участника международной выставки «Партнёрство ради прогресса» за реализацию экологической программы.

25 августа, 1997

специальный приз журнала «За рулем» за создание минивэна ВАЗ-2120.

Январь, 1998

Диплом I степени Международного конкурса докладов конгресса ФИСИТА (Франция) за проект «Эффективность использования легкового автомобиля в городе».

15 сентября, 1998

Знак общественного признания конкурса «Народная марка»: автомобиль Lada в номинации «Транспортное средство» признан лучшим товаром России.

Январь, 2000

Благодарственное письмо Председателя Правительства Российской Федерации, исполняющего обязанности Президента Владимира Путина.

28 февраля, 2000

Титул «Российский автомобиль столетия» – автомобилю ВАЗ-2101.

17 октября, 2000

Знак общественного признания конкурса «Народная марка»: автомобиль Lada в номинации «Автомобиль» признан лучшим товаром России.

6 декабря, 2000

Грамота правительства РФ «За достижения в организации социальной работы» по итогам конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности».

23 августа, 2001

Премия Союза дизайнеров России в конкурсе «Автодизайн года» в номинации «Точно в цель» за разработку автомобилей семейства Lada Kalina.

Декабрь, 2001

Диплом 2-й степени Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» в номинации «Квалификация кадров».

17-23 декабря, 2001

Гран-при «Золотая виктория» за технологию дизайн-проекта на базе «Калины» ВАЗ-1117 Девятой Всероссийской выставки-конкурса «Дизайн-2001».

Март, 2002

диплом специализированной выставки в Москве «Транспорт для городов, курортов и зон отдыха» – грузовичку с электроприводом ВАЗ-10031 «Бронтокар».

Апрель, 2002

диплом оргкомитета Минздрава РФ Центру медицины труда АВТОВАЗа – лучшему учреждению медицины среди ведомственных лечебных организаций России.

21 августа, 2002

Гран-при журнала «За рулем» Международной автомобильной выставки МИМС-2002 в номинации «Самый женский автомобиль» – ВАЗ-2108; в номинации «Надежда» конкурса «Лучшее в автомобильном дизайне-2002» – ВАЗ-2151

Декабрь, 2002

Почетная грамота «За достижения в организации социальной работы» конкурса правительства РФ «Российская организация высокой социальной эффективности». Диплом правительства РФ «За наивысшие достижения в экологической политике».

6 декабря, 2002

Серебряная «Виктория» – приз выставки «Дизайн-2002» – концепт-кару «Карат».

Январь, 2003

Национальная награда национального конкурса торговых марок «Народная марка» в номинации «Автомобиль» – вазовской «Ладе».

Август, 2003

премия журнала «За рулём» «Прорыв года» Московского автосалона – внедорожнику «Шевроле Нива»; 1-е место конкурса «Лучшее в автомобильном дизайне» Союза дизайнеров России в номинации «Надежда» – ВАЗ-2170, в номинации «Экспромт» 1-я премия – прототипу «Lada Revolution» и концепту «Ока-2».

Ноябрь, 2003

Золотая медаль «За качество» Международной торгово-промышленной ярмарки в Гаване (Куба) – автомобилю Лада 21103.

18 декабря, 2003

лауреат Первой ежегодной премии «За безупречную репутацию» газеты «Комсомольская правда» в номинации «Автопром».

23 июня, 2004

Дипломы «За вклад в развитие отрасли и реализацию социальных программ» и «За активную поддержку российского спорта» Второго Всероссийского конгресса «Государство и социально ответственный бизнес».

25 августа, 2004

Гран-при журнала «За рулем» в номинации «Прорыв года» за организацию серийного производства автомобиля «Калина».

Декабрь, 2004

Почетная грамота правительства Москвы за активное участие в федеральной программе обеспечения инвалидов Великой Отечественной войны транспортными средствами повышенной комфортности (автомобиль «Ока»).

16 марта, 2005

Диплом победителя 4-го конкурса правительства РФ «Российская организация высокой социальной эффективности».

Апрель, 2005

Титул «Лучшая российская компания в области машиностроения» журнала «Global Finance» (Нью-Йорк, США).

Май, 2005

Диплом Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества при Минпромэнерго России – за достижения в области качества.

Октябрь, 2005

Золотая медаль и сертификат «За высокое качество в деловой практике» международного фонда «Превосходство в деловой практике» (Женева, Швейцария).

Библиография

I. Документы

1. ВАЗ: история в документах: сборник документов за 1966-1983 гг. – Куйбышев, 1985. – 256 с.

II. Публицистические издания прежних лет

1. АвтоВАЗ в новых условиях хозяйствования: метод. материалы в помощь пропагандистам и слушателям системы экономич. образования. – Тольятти, 1988. – 80 с.

2. АвтоВАЗ сегодня и завтра: рекламно-информационный фотоальбом, посвященный 25-летию юбилею объединения АвтоВАЗ. – Тольятти, 1991. – 158с.: ил.

3. Анисимов В.П. На Волжском автогиганте: Работа партийной организации Волжского автомобильного завода.- М.: Сов. Россия, 1971. – 111 с.

4. Астахов Е. Право на биографию: (О строителях ВАЗа: Б. Кашунине, Н. Зенкове, П. Досаеве, В. Савиновой, М. Ремигайло, А. Шторм).- М., 1979. – 312 с.

5. ВАЗ-2121: По дорогам и без дорог / А. Блохнин; худ.: И. Суслов.- М.: Известия, 1977. – 24 с.: ил.

6. Волин П. Волжское притяжение: (История ВАЗа). – М., 1979.-150 с.

7. Гонзальез Э., Кондратьев Э. ВАЗ: поиск в пути: (Хозрасчет на ВАЗе). – Куйбышев, 1987. – 96 с.

8. Гонзальез Э., Кондратьев Э. Это и есть эффективность: (Экономический эксперимент на ВАЗе). – М., 1986. – 159 с.

9. Здравствуй, Автоград: (Сборник худож.-публиц. материалов о ВАЗе и Автограде, о строителях и рабочих завода). – Куйбышев, 1975. – 344 с.

10. Китаев И.Н. ВАЗ: опыт идеологической работы. – Куйбышев, 1985. – 255 с.

11. Китаев И., Лившиц А. Живой огонь соревнования: Из опыта АвтоВАЗа: [Советы производственных бригад]. – Куйбышев, 1983. – 32 с.

12. Липатов В. Издалека, долго...: (Очерки о рабочих, мастерах ВАЗа, проблемах организации труда и формирования коллектива). – М., 1974. – 72 с.

13. Манько Е., Богатко С. И дали имя «Жигули»: (О строительстве ВАЗа, его строителях и рабочих, о первых машинах «Жигули»). – Куйбышев, 1971. – 62 с.

14. Под тугим парусом: (История строительства ВАЗа). - Куйбышев, 1971. - 142 с.
15. Романюк В.Я. ВАЗ - семья рабочая: (История становления коллектива завода). - Куйбышев, 1979. - 152 с.
16. Романюк В. Каждой строкой: (Освещение строительства ВАЗа на страницах печати). - Куйбышев, 1974. - 143 с.
17. Романюк В. Счастье первой тропы: (Сборник очерков о строителях ВАЗа). - Куйбышев, 1973. - 288 с.
18. Романюк В. Только тысяча дней: (История становления завода). - Куйбышев, 1969. - 70 с.
19. Сырцов Е. О нем спорили города: (История строительства ВАЗа). - Куйбышев, 1968. - 46 с.
20. Табачников С. Живая история: (История строительства ВАЗа). - Куйбышев, 1969. - 30 с.
21. Шур М. Несколько лет жизни: (Сборник очерков о строителях ВАЗа). - М., 1973. - 96 с.

III. Специальные монографические издания и обзорная инженерно-техническая информация

1. АвтоВАЗ - современное производственное объединение: (Вопросы совершенствования производства, качество продукции). - М., 1977. - 62 с.
2. Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России: (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»): сборник статей/науч. ред.: Н.П. Шмакова; ред.-сост.: А.Е. Степанов; ТГУ. - Тольятти: ТГУ, 2004. - 95 с.
3. Бригадная форма организации и нормирования труда на ВАЗе в новых экономических условиях. - Тольятти, 1988. - 49 с. (Обзорная информация).
4. ВАЗ: эффективность и качество: (Эффективность производства и качество продукции). - Куйбышев, 1978. - 182 с.
5. Внутризаводской хозрасчет на Волжском автомобильном. - М., 1976. - 190 с.
6. Волошин А.П., Григорьев Г.М. Совершенствование организации и управления в системе технического обслуживания легковых автомобилей. - Тольятти, 1980. - 83 с. (Обзорная информация).
7. Грищенко В.А. Новые формы организации ремонтнообслуживания технологического оборудования в объединениях по производству автомобилей. - Тольятти, 1978. - 55 с. (Обзорная информация).

8. Епочинцев Ю.К. Совершенствование нормативов трудовых затрат в условиях экономического эксперимента ВАЗа. - Тольятти, 1987. - 63 с. (Обзорная информация).
9. Зотов Ю.В. Анализ производственной структуры ВАЗа. - Тольятти, 1975. - 44 с. (Экспресс-информация).
10. Зотов Ю.В. Организация, планирование и управление в объединении «АвтоВАЗ». - Тольятти, 1976. - 53 с. (Обзорная информация).
11. Кацура П. Бригадная организация труда: Опыт ВАЗа. - М., 1984. - 80 с.
12. Кацура П. Хозяйственный механизм предприятия: (Организация производства и управления на ВАЗе). - Куйбышев, 1982. - 112 с.
13. Кацура П., Мещерякова М. Новые формы организации промышленного производства: (Производственные фонды и управление производством на ВАЗе). - М., 1974. - 175 с.
14. Кацура П. Экономический эксперимент в производственном объединении «АвтоВАЗ». - М., 1985. - 34 с. (Обзорная информация).
15. Кацура П.М., Мещерякова М.Н. Новые формы организации промышленного производства. Опыт ВАЗа. Москва, «Экономика», 1974.
16. Красный Ю. Организация контроля и обеспечения качества продукции на ВАЗе. - Куйбышев, 1976. - 72 с.
17. Красный Ю.Г. Барцева С.А. Эффективность системы технического контроля в условиях ВАЗа. - Тольятти, 1976. - 61 с. (Обзорная информация).
18. Обеспечение экологической безопасности производства АО «АВТО-ВАЗ»/М.Н. Добындо, А.Я. Гильбух, Н.Р. Петрова, В.Я. Анисимов. - Самара: Учеб. лит., 2002. - 239 с.: табл., [12] л. цв. ил.
19. Одегов Ю.Г. Формирование и использование трудового потенциала ВАЗа. - Тольятти, 1988. - 65 с. (Обзорная информация).
20. Опыт объединения АвтоВАЗ. Комплексное решение социальных вопросов труда и быта. - Автомобилестроение. Отечественный производственный опыт. Выпуск 10, Тольятти, 1985, 34 с.
21. Опыт управления техническим развитием современного производственного объединения: [АО АвтоВАЗ]. - Тольятти, 1987. - 56 с.
22. Осипов А.К., Епочинцев Ю.К. Прогрессивные формы и методы организации труда и системы оплаты(по опыту объединения «АвтоВАЗ»). - Тольятти, 1977. - 58 с. (Экспресс-информация).
23. Перевалов Ю. Автоматизированная система управления Волжским автозаводом. - М., 1979. - 78 с.

24. Рубаненко Б.Р., Образцов А.С., Савельев М.К. Новый Тольятти. М., Знание, 1971, 64 с.
25. Сборник методических и руководящих материалов по организации внутрихозяйственного расчета в ПО «АвтоВАЗ». - Тольятти, 1986. - 110 с.
26. Сидорский И.А. На крутом повороте: Первые итоги экономического эксперимента в объединении «АвтоВАЗ». - Куйбышев, 1988. - 180 с.
27. Сидорский И.А. Самоуправление в трудовом коллективе: [АО «АвтоВАЗ»]. - Куйбышев, 1989. - 135 с.
28. Строительство Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР: организация строительства и производство строительно-монтажных работ: альбом чертежей/под общ. ред.: А.М. Мельников. - М.: Энергия, 1976. - 67 с.: фот., чертежи.
29. Строительство Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. Технический отчет. Том 1. Новые методы строительного и технологического проектирования. Под общей редакцией П.С. Непорожного, А.М. Тарасова, Ф.Б. Якубовского, Н.П. Багузова, Москва, Госстрой СССР, Минавтопром СССР, 1976, 335 с.
30. Строительство Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР. Технический отчет. Том 2. Организация строительства и производство строительных и монтажных работ. Под общей редакцией П.С. Непорожного, А.М. Тарасова, Ф.Б. Якубовского, Н.П. Багузова, Москва, Госстрой СССР, Минавтопром СССР, 1975, 351 с.
31. Ускорение: Актуальные проблемы социально-экономического развития.- М., 1985. - С. 299-310. - (Кацура П. Три «кита» АвтоВАЗа: Самоокупаемость, самостоятельность, хозрасчет).
32. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа: [Организация и нормирование труда на ВАЗе]. - М., 1988. - 262 с.
33. Фрезе В.И. Нормирование труда вспомогательных рабочих ВАЗа. - Тольятти, 1988. - 72с. (Обзорная информация).
34. Фурсов В. Внутрихозяйственный хозрасчет на Волжском автомобильном. - М., 1976.
35. Шнейберг В.М., Акаро И.Л. Кузнечно-штамповое производство Волжского автомобильного завода. Москва, Машиностроение, 1977, 299 с.
36. Шнейберг В.М., Акаро И.Л. Кузнечно-штамповочное производство Волжского автомобильного завода. - М., 1977.- 302 с.
37. Экономика и управление Волжским автозаводом. - Куйбышев, 1975. - 160 с.

38. Ясинский А.И. Совершенствование хозяйственного механизма объединения «АвтоВАЗ». – Автомобилестроение. Отечественный производственный опыт. Экспресс-информация, Тольятти, Филиал НИИН Минавтопрома, 1987, № 6, с. 3.

39. Ясинский А.И., Смирнов В.М., Фрезе В.И. и др. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа. Москва, «Машиностроение», 1988, 264 с.

40. Ясинский А.И., Смирнов В.М. Хозрасчет объединения: (Опыт работы АвтоВАЗа в новых экономических условиях). – М., 1986. – 34 с. (Обзорная информация).

IV. Издания по истории АВТОВАЗа. Историко-биографическая литература

1. Акоев Владимир Михайлович/ред.: Д. Стуканова. – Тольятти: – 24 с.: ил.

2. Башинджагян Е.А. Москва-Турин: трудный путь к «Жигулям». Тольятти, 2006.

3. В этом наша судьба /сост.: Е.Э. Кузнецова. – Тольятти: ДИС ОАО «АВТОВАЗ», [Б.г.]– 98 с.: ил.

4. В.Н. Поляков глазами современников/Ред.-сост.: Шаврин А. – 2-е изд., доп. – Тольятти: ОАО 'АВТОВАЗ, 2004. – 607 с.: фот.

5. В.Н. Поляков глазами современников/ред.-сост.: А. Шаврин. – Тольятти: ДИС АО «АВТОВАЗ», 2003. – 447 с.: фот.

6. ВАЗ: Страницы истории: Воспоминания и факты: Кн. 2/ред.-сост.: А. Шаврин. – [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. – 366 с.: ил., фот. – В надзаг.: 25-летию выпуска первого тольяттинского автомобиля посвящается.

7. ВАЗ: Страницы истории: Воспоминания и факты: Кн. 3/ред.-сост.: А. Шаврин. – [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. – 240с.: ил. + [16] л. фот.

8. ВАЗ: Страницы истории: Воспоминания и факты: Кн. 3/ред.-сост.: А. Шаврин. – [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. – 240 с.: ил. + [16]л. фот.

9. ВАЗ: Страницы истории: Воспоминания и факты Кн. 4/ред.-сост.: А. Шаврин. – [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. – 240 с.: [16] л. фот. – 30-летию выпуска тольяттинских автомобилей посвящается, 1970-2000.

10. ВАЗ: Страницы истории, 1991-1996: Кн. 1/ред.-сост.: А. Шаврин. – Изд. испр. и доп. – [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. – 240 с.: ил., фот. – В надзаг.: 30-летию Волжского автомобильного посвящается.

11. ВАЗ для меня - это все!/ред.-сост.: Р. Киселева. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. - 32 с.: фот. - Содерж.: Публичные выступления В.Н. Полякова.
12. ВАЗ. Ведущие колеса России/ред. совет: В.К. Исаков [и др.]. - [Тольятти]: Сити-Пресс, [Б.г.]. - 149 с.: ил. - На обл. загл.: История. События. Факты. Глазами журналистов.
13. Владимир Сергеевич Соловьев: человек, конструктор, творец (страницы жизни). - [Тольятти]: [Б.и.], [Б.г.]. - 29 с.: ил.
14. Высокой мысли пламень: Кн. 2: Управление главного конструктора АВТОВАЗ: Страницы истории (1976-1986). - Тольятти: ДИС ОАО «АВТОВАЗ», 2004. - 491 с.: ил.
15. Высокой мысли пламень: Управление главного конструктора АВТОВАЗа: Страницы истории. 1966-1976. - Тольятти, 1999. - 356 с.
16. Житков А.А. Вершиной жизни стал ВАЗ. - [Б.м.]: [Б.и.], 1997. - 110 с.: ил.
17. Из истории ОАО «АВТОВАЗ»: сборник статей студентов исторического факультета Тольяттинского государственного университета (по материалам дипломных работ): Вып. 1. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. - 92 с.
18. История ВАЗа. Подобрал и переработал материал В.П.Лисовский. Машинопись. Из фондов читального зала библиотеки Автограда. 1975., 16 с.
19. История ОАО «АВТОВАЗ»: Уроки, проблемы, современность: Итоговые рекомендации I Всероссийской научной конференции 26-27 ноября 2003 г. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. - 7 с.
20. История ОАО «АВТОВАЗ»: Уроки, проблемы, современность: Материалы I Всероссийской научной конференции 26-27 ноября 2003 г./отв. ред.: А.Э. Лившиц, П.А. Нахманович. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. - 346 с.
21. История ОАО «АВТОВАЗ»: Уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции 26-27 октября 2005 г./отв. ред.: Р.Г. Пихоя. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. - 305 с.
22. История ОАО «АВТОВАЗ»: Уроки, проблемы, современность: Материалы II Всероссийской научной конференции 26-27 октября 2005 г. Дополнительные материалы и рекомендации/Ред.-сост. А.Е. Степанов. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. - 104 с.
23. История ОАО «АВТОВАЗ»: Уроки, проблемы, современность: I Всероссийская научная конференция 26-27 ноября 2003 г. Дополнительные материалы/Ред.-сост. А.Е. Степанов. - Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2004. - 32 с.
24. Календарь знаменательных дат и памятных событий Волжского автомобильного завода. 1966-1996. Тольятти, издание Клуба знаменательных встреч «Созвездие», 1996.

25. Киселева Р.А. Борис Пospelов. - Тольятти: АВТОВАЗ, 2006. - 175 с.
26. Кислюк Р.Д. Обретение. - Тольятти: АВТОВАЗ, 2002. - 199 с.: фот.
27. Кислюк Р.Д. Встречи. - Тольятти, 2006.
28. Котляров В. Вижу цель: записки командора. - Тольятти: АВТОВАЗ, 2001. - 347 с.: ил. - Посвящается 35-летию Волжского автозавода.
29. Моховикова Л.Л. «Был и остаюсь вазовцем» И.А. Барышников. - Тольятти: АВТОВАЗ, 2001.- 144 с.: ил.- Памяти И.А. Барышникова, первого председателя производственного совета АО «АВТОВАЗ».
30. На волне памяти: История Волжского автомобильного в документах и фотографиях: Кн. 1/ред.- сост.: А. Шаврин. - [Б.м.]: [Б.и.], [Б.г.]. - 175 с.: ил.
31. На волне памяти: История Волжского автомобильного в документах и фотографиях: Кн. 2/ред.-сост.: А. Шаврин. - [Тольятти: Изд. группа АО «АВТОВАЗ», 2001]. - 192 с.: ил.
32. Обгоняя время: 35 лет сервисно-сбытовой сети ОАО «АВТОВАЗ»: [книга-альбом] /гл. ред.: В.А. Бормотов. - Тольятти: [Б.и.], 2004. - 109 с.: ил.
33. От ФИАТа к «Жигулям»/ред.-сост.: В.А. Котляров.- Тольятти: [Б.и.], 2000.- 40 с.: ил.
34. Профсоюзная организация АО «АВТОВАЗ». Профсоюз АСМ. - Тольятти: [Б.и.], [2001].- 32 с.: ил.- К 35-летию АО «АВТОВАЗ».
35. С людьми и для людей: Юбилейная книга/В. Бунас [и др.].- Тольятти: Современник, 1996.- 152 с. + 8л. ил. - Авт. указаны в конце кн. - 30-летию профсоюзной организации посвящается...
36. Самоуправление на промышленных предприятиях в условиях перехода к рынку: Из опыта Волжского автомобильного завода 1991-1995 гг./О.А. Большакова [и др.]; под общ. ред.: А.Э. Лившиц. - Тольятти: Изд-во ТПИ, 1995.- 130 с.
37. Созидатели. Строительный комплекс Ставрополя-Тольятти. 1950-2000. - Тольятти: Этажи - М, 2003, 488 с.
38. Степанов А.Е. Осенний дебют. Материалы к начальной истории АВТОВАЗа. Выпуск I издательской серии «Неизвестный АВТОВАЗ», Тольятти, 2005. - 384 с.

V. АВТОВАЗ на страницах периодической печати

1. АвтоВАЗ: качество оценит рынок: [Размышления президента АО «АвтоВАЗ» о конкурентоспособности вазовских автомобилей, их качестве]//Российская газета. - 2003. - 23 мая (№ 97). - С. 26.

2. АвтоВАЗ: сегодня, завтра, всегда: [Современное состояние и перспективы завода]//Человек и труд. - 2003. - 01 нояб. (№ 11).- С. 34-36.

3. АВТОВАЗ: полгода и вся дальнейшая жизнь: [Итоги работы объединения за первое полугодие 2002 г.]//Комсомольская правда. - 2002.-23 июля (№ 130). - С. 14-15.

4. Автомобиль века: [Лучшим российским автомобилем столетия назван ВАЗ-2101]//Известия. - 2000. - 23 февр. (№ 34). - С. 6.

5. Александров К. Первый антисоветский автомобиль: 30 лет назад начался выпуск «копейки»: [К юбилею выпуска первого автомобиля ВАЗа]//Коммерсант-DAILY. - 2000. - 19 апр. (№ 68). - С. 9.

6. Алексеев А., Меньших П. «Лады» меняют облик:[Репортаж из НТЦ ВАЗа о разработке перспективных моделей автомобилей]//За рулем. -1996. - нояб. (№ 11). - С. 5-6.

7. Аркуша В. Владимир Каданников: Верю в коллективный разум: [Очерк о президенте АО «АвтоВАЗ» В.Каданникове]//За рулем. - 1995. - янв. (№ 1). - С. 4-5.

8. Аркуша В. Если бочку нельзя катить...: [Деятельность службы главного конструктора ВАЗа и ее нового руководителя П.М. Прусова]//За рулем. - 1998. - июль (№ 7). - С. 26-27.

9. Бабенков В. Как обогнать цены: [Экономические взаимоотношения ВАЗа с заводами-смежниками]//Рабочая трибуна. - 1995. - 4 июля (№ 120). - С. 1,4.

10 Бахтов К. Россия пересаживается на «Ладу»: [Из истории подписания контракта с итальянской фирмой «Фиат» о строительстве ВАЗа]//Международная жизнь. - 1990. - авг. (№ 8). - С.129 - 136.

11. Бахтов В К. «Чтобы получить ВАЗ, Fiat раскрыл нам военные секреты»: [Воспоминания о ходе заключения контракта с «Фиатом» по строительству ВАЗа] //Коммерсант. Власть. - 2001. - янв. (№ 4). - С. 60-63.

12. Бездетный Ю. Владимир Каданников: «Реформы надо корректировать»: [Взгляд на экономическую политику страны]//Тольятти сегодня. - 1996. - 30 янв. (№ 18). - С. 1-2.

13. Бездетный Ю. Каданников перестал быть счастливым человеком: [Анализ первых дней деятельности на посту первого вице-преьера и прогноз на будущее]//Тольятти сегодня. - 1996. - 16 мая (№ 87). - С. 2.

14. Бездетный Ю. Неоконченная история с трудоустройством Каданникова: [Слухи о возвращении В. Каданникова на ВАЗ]//Тольятти сегодня. - 1996. - 12 нояб. (№ 174). - С. 4.

15. Бездетный Ю. Частичное возвращение блудного сына: После внеочередного собрания акционеров «АВТОВАЗа» Владимир Васильевич вновь поменял профессию: [Размышления корреспондента о проблемах завода]//Тольятти сегодня. - 1996. - 19 нояб. (№ 177). - С. 4.

16. Бездетный Ю. Эх, ВАЗ, еще ВАЗ...: Трое из полусотни наиболее влиятельных бизнесменов России связаны с «АВТОВАЗом»: [Общие интересы ВАЗа, «АвтоВАЗбанка», ЛогоВАЗа и их руководителей – Каданникова, Нахмановича, Березовского]//Тольятти сегодня. - 1996. - 24 янв. (№ 14). - С. 3.

17. Борецкий А., Чевский И. Дело первостепенной важности: [О причинах и условиях, способствующих хищениям на ВАЗе, меры, разработанные для обеспечения сохранности соц. собственности]//Хозяйство и право. - 1986. - дек. (№ 12). - С. 18-21.

18. Бухалков М., Смирнов В. Оценка интенсивности труда рабочих:(в автомобилестроении на примере ВАЗа)//Соц. труд. - 1990. - сент. (№ 9). - С. 29-34.

19. Быстрицкий И. Мы говорим: «Поляков» – подразумеваем – «ВАЗ»: (3 марта первому генеральному директору ВАЗа Виктору Николаевичу Полякову исполнилось 83 года)//Волжский автостроитель. - 1998. - 4 марта (№ 40). - С. 3.

20. Быстрицкий И. Реальность живого образа: [О бывшем генеральном директоре ВАЗа Исакове В.И.]//Тольятти сегодня. - 1997. -11 янв. (№ 3). - С. 2.

21. Быстрицкий И. Человек-легенда. Виктору Николаевичу Полякову - 82 года: [Факты из биографии первого директора ВАЗа]//Тольятти сегодня. - 1997. - 1 марта (№ 24). - С. 4-5.

22. Быстрицкий И. Человек, видевший «дальше пятницы»: [О бывшем директоре ВАЗа А.А. Житкове]//Тольятти сегодня. - 1997. - 10 апр. (№ 41). - С. 3.

23. ВАЗ должен подумать об ограничениях по зарплате: [Варианты выхода завода из кризиса, предложенные В. Поляковым, первым директором ВАЗа]//Волжская коммуна. - 1996. - 10 апр. (№ 67-68). - С. 3.

24. ВАЗ: ускорение, интенсификация, конкурентоспособность: [Подборка материалов]//Соц.труд. - 1986. - июль (№ 7). - С. 16-47.

25. ВАЗовский оригинал:[ВАЗовская бригадная организация и оплата труда]//ЭКО. - 1980. - апр. (№ 4). - С. 76-82.

26. Варшавская Е. Выбор длиною в жизнь: Владимиру Каданникову-60 лет//За рулем. - 2001. - сент. (№ 9). - С. 24-25.

27. Варшавская Е. И взлет, и слава и...: Портрет на фоне времени: [Воспоминания первого директора ВАЗа В.Н. Полякова]//За рулем. - 1996. - июнь (№ 6). - С. 4-6.

28. Веледницкий А. Эксперимент на ВАЗе: рычаги ускорения//Техника и наука. -1987. - февр. (№ 2). - С. 23-27.

29. Вильчик В. «Мы получили возможность самостоятельно решать стратегические задачи»: [Об изменении правительством РФ условий реструктуризации задолженности ВАЗа в федеральный бюджет и новых возможностях предприятия в связи с этим]//Волжский автостроитель. - 2002. - 15 янв. (№ 6). - С. 1.

30. Вильчик В. Моя «десятка» запросто обходит «ДЭУ»: [Размышления директора по производству, члена совета директоров АО «АвтоВАЗ» о конкурентоспособности вазовских автомобилей, их качестве]//Площадь Свободы. - 1997. - 11 июня (№ 105). - С. 3.

31. Виноградова В.А. Классификация рабочих и пути ее повышения: [Показана система проф. продвижения на ВАЗе]//Автомобильная промышленность. - 1986. - март (№ 3). - С. 4-6.

32. Витушенко В. Аттестация рабочих мест: Как это делается на «АвтоВАЗе»//Социальная защита. - 1998. - февр. (№ 2). - С. 22-26 прилож. «Трудовые отношения»; март (№ 3). - С. 26-30 прилож. «Трудовые отношения»

33. Волжский автомобильный: опыт управления: [Статьи и интервью]//Наука и жизнь. - 1976. - февр. (№ 2). - С. 8-16.

34. Воскресенский С., Акиниязов Р. Великолепная пятерка: [Тюнинговые модели автомобилей ВАЗ]//Авторевю. - 1998. - авг. (№ 16). - С. 58-62.

35. Время диктует новые темпы: [История, современное состояние и перспективы ВАЗа г.Тольятти]//Волжский автостроитель. - 2003. - 19 июля (№ 131). - С. 1-2.

36. Гаврюшенко А. Владимир Каданников убежден, что ВАЗ будет жить и работать: [Из биографии Каданникова. Производственно-экономические и финансовые проблемы ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1997. -3 июля (№ 119). - С. 4-5.

37. Гейко Ю. Хороша семейка, где бабушка «копейка»: [Празднование 30-летия первого автомобиля ВАЗ-2101, выпущенного ВАЗом]/Гейко Ю., Коц И., Меркулов А. //Комсомольская правда. - 2000. - 25 апр. (№ 76). - С. 6.

38. Гигант: [Первый генеральный директор «АвтоВАЗа» В.Н. Поляков глазами современников и через призму его собственных выступлений]//Волжская коммуна. - 2003. - 28 мая (№ 93). - С. 2.

39. Гонзалъез Э., Кондратов Э. ВАЗ: глубинная перестройка//Волга. - 1986. - дек. (№ 12). - С. 3-15.

40. Грачев Л. Гендиректор, министр, вице-преьера: [О В.В. Каданникове - председателе Совета директоров АО «АвтоВАЗ»]//Волжская коммуна. - 2002. - 3 сент. (№ 161). - С. 2.

41. Гретченко А.И., Думнов В.Н. Человеческий фактор в новых условиях хозяйствования: Из опыта ВАЗа//Автомоб. промышленность. - 1987. - февр. (№ 2). - С. 3-5.

42. Делай что должно. И пусть будет, что будет: [Подборка статей о бывшем генеральном директоре ВАЗа Исакове В.И.]//Волжский автостроитель. - 1998. - 9 июня (№ 104). - С. 3.

43. Демина Е. Финансовое состояние АвтоВАЗа достаточно устойчивое, налоги выплачиваются, завтрашний день просматривается: [Заметки со встречи председателя совета директоров В. Каданникова с представителями СМИ]//Волжский автостроитель. - 1999. - 19 окт. (№ 194). - С. 1-2.

44. Дятчин В. По-прежнему основа – самоотверженный труд: [Пресс-конференция президента-генерального директора АО АвтоВАЗ А.В. Николаева об итогах и перспективах работы общества]//Волжский автостроитель. - 1996. - 31 дек. (№ 242). - С. 3.

45. Дятчин В. Почему в Москве пишутся новые сказки: [Обзор негативных публикаций в центральной печати о ВАЗе, В. Каданникове]//Площадь Свободы. - 1997. - 22 апр. (№ 74). - С. 3.

46. Епочинцев Ю. Совершенствование нормирования труда многостаночников: [ВАЗ в условиях эксперимента]//Соц. труд. -1986. - июль (№ 7). - С. 39-43.

47. Жизнь, достойная уважения: [О презентации книги Шаврина А. о первом генеральном директоре ВАЗа «В.Н. Поляков глазами современников»]//Премьер Эксперт. - 2003. - апр. (№ 4). - С. 10. - Рец.: Шаврин А. В.Н. Поляков глазами современников

48. Зайцев С., Пузанов В. История ВАЗа только начинается: [Деятельность дизайнеров ВАЗа по разработке перспективных моделей]//Техническая эстетика. - 1 991. - нояб. (№ 11). - С. 21-24.

49. Зибарев А. Размышления на тему...: [Новая форма продажи автомобилей ВАЗа - с консигнационных складов]//Менеджер. - 1998. - сент. (№ 9). - С. 28-29.

50. Злобин Н.В. О формировании коллектива Волжского автомобильного завода: [Основные этапы формирования коллектива, цифры и факты]//История СССР. - 1981. - февр. (№ 2). - С. 151-159.

51. Иванов П. Зеленый свет в конце тоннеля: [Поиск АвтоВАЗом зарубежных партнеров и инвесторов]//Коммерсант. - 1997. - окт. (№ 36). - С. 32-34.

52. Исаков В. Превращения «Чебурашки»: [Из истории разработки переднеприводного автомобиля на ВАЗе]//За рулем. - 2003. - март (№ 3). - С. 140-141.

53. История в документах, свидетельствах прессы, воспоминаниях участников и очевидцев событий: [Летопись последнего пятилетнего периода истории ВАЗа, начиная с событий июля 1991 года]//Волжский автостроитель. - 1996. - 6 июня (№ 102). - С. 2; 15 июня (№ 107). - С. 2; 25 июня (№ 113). - С. 2; 29 июня (№ 117). - С. 2; 6 июля (№ 120). - С. 3; 10 июля (№ 122). - 2; 18 июля (№ 128). - С. 2.

54. Каданников В. «АВТОВАЗ готовится к наращиванию производства»: [Состояние российского автомобильного рынка, стратегия развития ВАЗа]//Известия. - 2004. - 18 март (№ 48). - С. 3.

55. Каданников В. «Верю, наши трудности имеют временный характер...»: [Анализ положения дел на ВАЗе]//Волжский автостроитель. - 1994. - 24 марта. - С. 4-5.

56. Каданников В. «До конца лета цены повышать не будем»: [О производственных и экономических проблемах ВАЗа, новых моделях и изменении цен на автомобили]//Коммерсант-ДАЙЛЫ. - 1999. - 17 июля (№ 125). - С. 4//Площадь Свободы. - 1999. - 27 июля (№ 135). - С.3.

57. Каданников В. «Если не хочешь жить, то займись чем-нибудь другим»: [Финансово-экономические, социальные и другие проблемы АВТОВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1995. - 4 мая (№ 80). - С.2-5//Тольятти сегодня. - 1995. - 4 мая (№ 81). - С. 4-5

58. Каданников В. «Завод живет не по средствам»: [О финансовом затруднении ВАЗа]//Тольятти сегодня. - 1996. - 18 янв. (№ 10). - С. 2.

59. Каданников В. «Каждую сделку с «ЛогоВАЗом» буду рассматривать под микроскопом»: [Комментарий конфликтной ситуации]//Волжский автостроитель. - 1995. - 29 июля (№ 139). - С. 1.

60. Каданников В. «Контрольный пакет акций АвтоВАЗа может быть продан»: [Переговоры АО АвтоВАЗ с Европейским банком реконструкции и развития по проблемам инвестирования завода. ВАЗ готов уступить инвестору контрольный пакет акций]//Коммерсант-ДАЙЛЫ. - 2000. - 8 дек. (№ 231). - С. 4.

61. Каданников В. «Машиностроение - «хребет» экономики любой страны»: [Итоги и перспективы работы АвтоВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2003. - 27 сент. (№ 181). - С. 1, 3.

62. Каданников В. «Мы хотим сохранить лидерство»: [О состоянии дел в отечественном автомобилестроении, современном положении и перспективах ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2004. - 14 февр. (№ 30). - С. 1-2.

63. Каданников В. «Сломать» завод можно на налогах и переделе собственности: [О встрече В.Каданникова с представителями вазовских СМИ.Экспортные поставки, финансовое состояние предприятия, перспективы]/Площадь Свободы. - 1999. - 20 окт. (№ 196). - С. 1, 3.

64. Каданников В. «У меня огромное желание выйти из этого государства... вместе с заводом»: [Производственные и финансовые затруднения АО АВТОВАЗ]/Волжская коммуна. - 1994. -15 апр. - С. 2.

65. Каданников В. АвтоВАЗ будет развиваться без помощи правительства: [Перспективы ВАЗа]/Волжский автостроитель. - 2001. - 28 дек. (№ 247). - С. 2.

66. Каданников В. АвтоВАЗ ждет прибыль в пять раз меньше, чем год назад: [Финансовое положение ВАЗа и некоторые перспективы развития производства]/Коммерсант-DAILY. - 2003. - 20 февр. (№ 30). - С.12.

67. Каданников В. АВТОВАЗ поднимет цены. Вынужденно: [Анализ причин повышения цен на автомобили]/Миллион вечерний. - 1998. - февр. (№ 5). - С. 3.

68. Каданников В. Автомобиль в кредит: [Новая кредитная форма реализации автомобилей заводчанам и жителям города]/Волжский автостроитель. - 1995. - 15 сент. (№ 173). -С. 2.

69. Каданников В. Активное формирование рынка: [Реорганизация системы АвтоВАЗтехобслуживания, продажа автомобилей по варрантам]//ЭКО. - 1995. - янв. (№ 1). - С. 38-45.

70. Каданников В. В Тольятти придут инвесторы...: [Ситуация на ВАЗе, схема продаж автомобилей за 2002 г., перспективы развития завода: привлечение инвесторов, планируемый модельный ряд автомобилей]/За рулем. -2003. - май (№ 5). - С. 14-16.

71. Каданников В. ВАЗ продолжит проект AVVA своими силами: [Проблемы строительства нового завода по проекту AVVA]/Площадь Свободы. - 1995. - 23 марта (№ 53). - С. 2.

72. Каданников В. ВАЗ: радиус действия - Россия: [Экономическое положение ВАЗа, задолженность]//Площадь Свободы. Миллион. - 1995. - май (№ 17). - С. 2.

73. Каданников В. ВАЗ: четверть века отработали. Что дальше?: [Пресс-конференция президента АО АВТОВАЗ, посвященная 25-летию со дня сборки первого автомобиля]/Тольятти сегодня. - 1995. - 26 апр. (№ 77). - С.3.

74. Каданников В. Вазовские автомобили еще долго никому не удастся потеснить: [О состоянии дел и перспективах ВАЗа]/Волжский автостроитель. - 2002. - 24 авг. (№ 155). - С. 3.

75. Каданников В. Год завершен. Впереди новые задачи: [Итоги работы ОАО «АВТОВАЗ» в 2002 году]/Волжский автостроитель. - 2003. - 4 янв. (№ 1). - С. 1.

76. Каданников В. Год утраты последних иллюзий: [Перспективы ВАЗа]//Площадь Свободы. - 2001. -29 дек. (№ 242). - С. 2.

77. Каданников В. Если «Евро-Самару» собирают на «Валмете», то будут ли на ВАЗе выпускать «Опель»? : [Пути выхода ВАЗа из кризиса]//Площадь Свободы. - 1996. - 20 нояб. (№ 218). - С. 1-2.

78. Каданников В. Завод не место для фантазий: [Экономические и производственные проблемы АвтоВАЗа. Негативные отношения средств массовой информации к объединению]//Известия. - 2000. - 4 июля (№ 121). - С. 6//Самарские известия. - 2000. - 7 июля (№ 124). - С. 2, 4.

79. Каданников В. Из кризиса выход есть, если не стоять в позе отличника: [Об экономическом кризисе в стране, производственно-финансовых проблемах на ВАЗе, о создании Автомобильного Всероссийского Альянса]//Волжский автостроитель. - 1994. - 4 февр. - С. //Площадь Свободы. - 1994. - 4 февр.

80. Каданников В. К началу века - новый модельный ряд?: [О реорганизации структуры ВАЗа]//За рулем. - 1997. - авг.(№ 8). - С. 12-13.

81. Каданников В. Каданников без акций и траста, но знающий стоимость реформ: [О себе и современном положении завода]//Площадь Свободы. - 1997. - 30 апр. (№ 80). - С. 4-5//Волжский автостроитель. - 1997. - 30 апр. (№ 80). - С. 2-5.

82. Каданников В. Как жить будем, или Почему для Жака во Франции наш автомобиль дешевле, чем для Ивана в России: [Производственно-экономические, финансовые проблемы ВАЗа в 1993 году]//Волжский автостроитель. - 1994. 1-3 февр.

83. Каданников В. Как свести концы с концами?: Из выступления В. Каданникова на профсоюзной конференции «АВТОВАЗа»: [Финансовое положение завода и меры по его стабилизации]//Тольятти сегодня. - 1995. - 29 нояб. (№ 201). - С. 2.

84. Каданников В. Капкан на взлетной полосе: [Производственно-экономические и финансовые проблемы АвтоВАЗа]//Труд. - 1999. - 26 мая (№ 93). - С. 3; 27 мая (№ 94). - С. 3; 29 мая (№ 96). - С. 4.

85. Каданников В. Концепция начинает наполняться конкретикой: [Правительственная концепция развития отечественного автопрома, ее влияние на АВТОВАЗ]//Волжский автостроитель. - 2003. - 9 янв. (№ 2). - С. 1.

86. Каданников В. Крест у каждого свой, но демократию следует понимать однозначно: [О первом в АО АВТОВАЗ трасте «Президент», его задачах и проблемах]//Волжский автостроитель. - 1994. - 11 июня. - С. 1, 3.

87. Каданников В. Лучшая помощь – не мешать: [Экономическое состояние АвтоВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1998. -17 дек.(№ 233). - С. 2.

88. Каданников В. Мозговой центр завода: [О задачах и планах НТЦ ВАЗа]//За рулем. - 1987. - апр. (№ 4). - С. 1-2.

89. Каданников В. Мой ответ недоброжелателям: [Экономические и производственные проблемы АвтоВАЗа в связи с общим кризисом в стране. Негативные отношения средств массовой информации к объединению]//Российская газета. - 1999. - 20 апр. (№ 75). - С.3//Волжский автостроитель. - 1999. - 27 апр. (№ 78). - С. 2; 28 апр. (№ 79). - С. 2; 29 апр. (№ 80). - С. 2.

90. Каданников В. Мы делаем автомобиль под наш уровень жизни: [Об итогах работы ВАЗа в 2001 г., новых моделях и изменении цен на автомобили]//Комсомольская правда. - 2002. - 11 июня (№ 102). - С. 14.

91. Каданников В. На АвтоВАЗ опять налетел циклон: [О публикациях прессы по возбуждению уголовных дел против руководителей ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1999. - 3 марта (№ 39). - С. 2.

92. Каданников В. Надо найти необычные варианты:[Ответы на вопросы по финансовому положению на ВАЗе]//Волжский автостроитель. - 1994. - 2 марта. - С. 4-5.

93. Каданников В. Не надо бояться конкуренции: [Ответы на вопросы журналистов Самарского телевидения и «Волжского автостроителя» по поводу финансово-экономического положения завода, задолженности в федеральный бюджет, партнерских отношениях с «Опелем»]//Волжский автостроитель. - 1997. - 11 марта (№ 44). - С. 2-3.

94. Каданников В. Никто за нас долги не заплатит: [Ответы на вопросы журналистов Самарского телевидения и «Волжского автостроителя» по поводу финансово-экономического положения завода, задолженности в федеральный бюджет, партнерских отношениях с «Опелем»]//Площадь Свободы. - 1997. - 11 марта (№ 45). - С. 2.

95. Каданников В. Новые надежды «АвтоВАЗа»: [О перспективных моделях волжского автозавода г. Тольятти]//Российская газета. - 1999. - 29 июля (№ 146). - С. 6.

96. Каданников В. О сегодняшнем дне АВТОВАЗа: [Проблемы и перспективы]//Волжский автостроитель. - 2003. - 29 апр. (№ 78). - С. 1-2.

97. Каданников В. О стратегии развития лидера российского автопрома: [О концепциях развития автомобильной отрасли РФ, проблемах и перспективах производственного развития ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2003. - 19 марта (№ 49). - С. 1-2.

98. Каданников В. От Москвы до самых до окраин людей интересует АВТОВАЗ: [Производственное и экономическое положение завода]//Волжский автостроитель. - 2001. - 2 нояб. (№ 209). - С. 1-2.

99. Каданников В. Перспектива автопрома: то ли съел, то ли самого проглотили: [Состояние российского автомобильного рынка, стратегия развития ВАЗа]//Волжская коммуна. - 2004. - 29 апр. (№ 79). - С. 1-2.

100. Каданников В. Президент находит аргументы...: [Изложение выступления президента АО «АВТОВАЗ» на конференции трудовых коллективов завода]//Тольятти сегодня. - 1995. - 21 сент. (№ 160). - С. 1, 2.

101. Каданников В. Проблема отечественного автомобилестроения – сам факт его наличия: [Проблема инвестирования ВАЗа]//Площадь Свободы. - 2000. - 30 авг. (№ 157). - С. 1, 3.

102. Каданников В. Развитие АвтоВАЗа: цели и средства: [Перспективы ВАЗа: создание автомобильного индустриального парка, конструкторская доработка «Калины» и пр.]//Волжский автостроитель. - 2003. - 1 марта (№ 38). - С. 1-2.

103. Каданников В. Российский автогигант на пороге третьего тысячелетия: [Проблемы и перспективы ВАЗа]//Известия. - 2000. - 6 сент. (№ 167). - С. 5.

104. Каданников В. Старье берем: [О состоянии дел и перспективах отечественного автомобилестроения в т.ч. и ВАЗа]//Век. - 2001. - апр. (№ 15). - С. 7.

105. Каданников В. Что общего у «Жигулей» и «Мерседеса»: [Об экономической политике в России и проблемах ВАЗа]//Российская газета. - 1997. - 22 февр. (№ 37). - С. 2 вкл.

106. Каданников В. Я верю в то, что людям нужно верить: [Председатель совета директоров ВАЗа о себе и своей деятельности]//Премьер Эксперт. - 2003. - июль (№ 6-7). - С. 8-10.

107. Каданников В.В. «Вся Россия в Майами не уедет»: [Президент АО АВТОВАЗ об экономическом положении завода, встрече с Президентом России, проблеме жилищного строительства и т.д.]//Волжский автостроитель. - 1995. - 24 окт. (№ 200). - С. 3-5//Волжская коммуна. - 1995. - 31 окт. (№ 212). - С. 1-2.

108. Каданников В.В. «Долги будут возвращаться плавно. В течение 10 лет»: [С заседания совета директоров АО АвтоВАЗ. Проблемы погашения задолженности завода федеральному бюджету]//Волжский автостроитель. - 1997. - 1 июля (№ 117). - С. 1-2.

109. Каданников В.В. «Мы планируем обеспечить защиту АвтоВАЗа от колебаний рынка»: [О причинах производственного кризиса на ВАЗе и мерах, предпринимаемых для стабилизации положения]//Волжский автостроитель. - 2002. - 30 нояб. (№ 219). - С. 1.

110. Каданников В.В. «Недостаток конкуренции расслабляет»: [Отрывок из доклада на конференции «Инвестиции в российскую автомобильную промышленность». Положение ВАЗа на российском рынке автомобилей]//Московские новости. - 2002. - март (№ 11). - С. 3.

111. Каданников В.В. «Нужна корректировка реформ»: [Экономические проблемы ВАЗа и меры вывода из кризиса]//Волжский автостроитель. - 1995. - 7 дек. (№ 230). - С. 4-5.

112. Каданников В.В. «Сменить специальность?..Надеюсь, что этого не случится»: Юбилейная пресс-конференция: [Президент АО «АВТОВАЗ» об экономическом положении завода, перспективных моделях автомобилей, взаимоотношениях завода с областной администрацией, о новом проекте AVVA]//Волжский автостроитель. - 1995. - 25 апр. (№ 75). - С. 2-5.

113. Каданников В.В. «Я не знаю, счастлив я или нет...»: Генеральный директор АО «АвтоВАЗ» о себе и о многом другом//Площадь Свободы. Миллион. - 1994. - нояб. (№ 45). - С. 4.

114. Каданников В.В. Автомобиль для России и россиян: [Современное экономическое положение ВАЗа, перспективы развития и новые модели]//Наука и жизнь. - 2002. - июль (№ 7). - С. 23-26.

115. Каданников В.В. Вот еще один новый год...: [Интервью президента АО «АВТОВАЗ» о празднике, о себе, проблемах завода на 1995 год]//Тольятти сегодня. - 1994. - 30 дек. (№ 248). - С. 3.

116. Каданников В.В. Встреча с генеральным: Ответы на вопросы: [О производственно-финансовом положении завода, реализации автомобилей и запчастей работникам ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1994. - 30 июля. - С. 1-3

117. Каданников В.В. Зачем выписываться из одного сумасшедшего дома, чтобы попасть в другой: Такова точка зрения В.В. Каданникова на выборы: [Интервью Президента АО АВТОВАЗ «Общей газете»]//Тольятти сегодня. - 1995. - 29 июня (№ 118). - С. 2.

118. Каданников В.В. Над АвтоВАЗом пронесся циклон: О его последствиях рассказывает Владимир Каданников: [Интервью председателя совета директоров АО «АВТОВАЗ» по поводу массированной милицейской проверки на заводе и информационного прессинга]//Волжский автостроитель. - 1998. - 28 янв. (№ 15). - С. 2. - Перепечатка из «Общей газеты», 1998г., № 2 (15-21 янв.)

119. Каданников В.В. Наш потенциал огромен: [Ген.директор ВАЗа о проблемах и перспективах завода]//За рулем. - 1993. - нояб. (№ 11). - С. 2, 10.

120. Каданников В.В. Никому не желаю стучать каской об асфальт: [Председатель совета директоров АО АвтоВАЗ о ситуации в стране и на заводе]//Волжский автостроитель. - 1997. - 28 марта (№ 57). - С. 3.

121. Каданников В.В. Новые назначения – в русле преемственности поколений: С пресс-конференции председателя совета директоров АО «АВТОВАЗ» В.В. Каданникова: [О смене руководства автозавода]//Волжский автостроитель. – 2002. – 2 февр. (№ 20). – С. 1// Площадь Свободы. – 2002. – 5 февр. (№ 21). – С. 3.

122. Каданников В.В. Общее собрание акционеров АО «АВТОВАЗ»: пресс-конференция: [По итогам общего собрания акционеров]//Волжский автостроитель. – 1997. – 3 июня (№ 99). – С. 2-3.

123. Каданников В.В. От банкротства АвтоВАЗа Россия не выиграет: [Выступление на совместном заседании профкома и ПС «АвтоВАЗа»]//Миллион. – 1996. – 6 дек. (№ 36). – С. 2.

124. Каданников В.В. Ответы на вопросы членов производственного совета: [Среди вопросов: дилерский заказ на 1995 г., уровень затрат на персонал, ситуация с «AVVA», заработная плата, индексация и пр.]//Волжский автостроитель. – 1994. – 9 нояб. – С. 1, 3

125. Каданников В.В. Пресс-конференция по итогам общего собрания акционеров //Волжский автостроитель. – 1995. – 31 мая (№ 97). – С. 2-5.

126. Каданников В.В. Программа автомобилизации страны должна начинаться на ВАЗе: [Вступительный доклад на научно-практическом семинаре, проходившем в НТЦ ВАЗа, о перспективах развития АВТОВАЗа]//Площадь Свободы. – 1995. – 20 июня (№ 112). – С.2// Тольятти сегодня. – 1995. – 21 июня (№ 112). – С. 3.

127. Каданников В.В. Резервы у государства есть: [Первый вице-премьер правительства России об итогах общего собрания акционеров АО «АВТОВАЗ»]//Волжский автостроитель. – 1996. – 26 июня (№ 114). – С.2.

128. Каданников В.В. С большим оптимизмом смотрю в новый год...: [Выступление на встрече глав администраций города и АО «АвтоВАЗ». Финансовое положение завода, выполнение плана производства, меры по стабилизации положения в объединении]//Волжский автостроитель. – 1994. – 28 дек. (№ 245). – С. 2-5.

129. Каданников В.В. Стратегический приоритет АвтоВАЗа – укреплять рыночную позицию: [Из доклада на 7-й международной конференции «Российский автомобильный сектор». Объем российского рынка автомобилей, структура продаж, стратегия и перспективы ВАЗа]//Волжский автостроитель. – 2004. – 18 март (№ 51). – С. 1-2.

130. Каданников В.В. Только в Тольятти – я дома: [С пресс-конференции по итогам внеочередного общего собрания акционеров АО «АвтоВАЗ»]//Волжский автостроитель. – 1996. – 22 нояб. (№ 217). – С. 2.

131. Каданников В.В. Что год грядущий нам готовит: [Бюджет ВАЗа на 1996 г., проблемы и перспективы экономики завода]//Волжский автостроитель. - 1996. - 4 янв. (№ 1). - С. 4-5.

132. Каданников В.В., Варанкина О. ВАЗ не просит милостыню, он предлагает партнерство: Юбилейная пресс-конференция: [АВТОВАЗ сегодня и завтра]//Площадь Свободы. - 1995. - 26 апр. (№ 77). - С. 2.

133. Каданников В. Капкан на взлетной полосе: [Производственно-экономические и финансовые проблемы АвтоВАЗа]//Труд. - 1999. - 26 мая (№ 93). - С. 3; 27 мая (№ 94). - С. 3; 29 мая (№ 96). - С. 4.

134. Как будем жить дальше?: [О встрече представителей трудового коллектива ВАЗа с руководством акционерного общества по поводу кризисной обстановки на предприятии]//Волжский автостроитель. - 2002. - 26 нояб. (№ 215). - С. 1.

135. Кацман Б. Ориентир на завтра: становление Волжского автогиганта//ЭКО. -1982. - янв. (№ 1). - С. 152-170; февр. (№ 2). - С. 157-173; март (№ 3). - С. 195 -210; апр. (№ 4). - С. 145-158.

136. Кацура П., Мещерякова М. Особенности системы управления на ВАЗе //ЭКО. - 1976. - янв. (№ 1). - С. 90-102.

137. Кирюшкина О. Время ВАЗа в эпохе созидателей: [Вышла в свет книга «Созидатели: строительный комплекс Ставрополя -Тольятти. 1950-2000», где есть материал по истории ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2003. - 21 окт. (№ 197). - С. 1.

138. Кокотов В., Анисимов Ю. Как ускорить выпуск машин: [ВАЗ в условиях хозрасчета]//Соц.труд. - 1989. - март (№ 3). - С. 11-15.

139. Комплексная система ВАЗа: Организационно-экономическое содержание //ЭКО. - 1981. - авг. (№ 8). - С. 5-21.

140. Краснов Н. «Папа» ушел с АвтоВАЗа: 15 декабря ушел на пенсию патриарх ВАЗа В.Н. Поляков //Площадь Свободы. - 2003. - 17 дек. (№ 233). - С. 3.

141. Кудрин К. Пять генеральных: [Поляков В., Житков А., Исаков В., Каданников В., Николаев А.: деятельность на посту директора ВАЗа, биография]//Площадь Свободы. - 2001. - 28 марта (№ 55). - С. 8-9.

142. Леонидов В. «Копейка», ставшая достоянием истории: АвтоВАЗ отмечает тридцатилетие «копейки» //Известия. - 2000. - 21 апр. (№ 74). - С. 12.

143. Манджарино К. ...Это был настоящий мировой рекорд: [Воспоминания гл. инженера ФИАТа о строительстве ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1995. - 26 апр. (№ 76). - С. 4-5.

144. Манешин С. СТК на ВАЗе: трудная пора становления//Соц. соревнование. -1988. - май (№ 5). - С. 57-59.
145. Маркова Р. «Завод без компромиссов»: [Рукопись Кацмана Б.М. по истории ВАЗа как экспонат краеведческого музея АвтоВАЗа]//Волжский автостроитель. -2003. - 21 нояб. (№ 219). - С. 6.
146. Маркова Р. В поисках первого слова о ВАЗе: [О первых публикациях о заводе]//Волжский автостроитель. - 2002. - 20 июля (№ 130). - С. 3.
147. Маркова Р. ...А если б снова все начать, то под пятой у Полякова: Первому генеральному ВАЗа - 88 лет: [Факты из биографии первого директора ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2003. - 4 марта (№ 39). - С. 1, 3.
148. Маркова Р. Его называли дед: [О бывшем директоре ВАЗа А.А. Житкове]//Волжский автостроитель. - 2004. - 10 апр. (№ 68). - С. 1, 3.
149. Маркова Р. С новым автомобилем - в другой класс: [С пресс-конференции В. Каданникова с журналистами ведущих европейских газет. Проблемы и перспективы завода]//Волжский автостроитель. - 1994. - 8 июля. - С. 4-5
150. Маркова Р. Это был удивительный человек: [О бывшем генеральном директоре ВАЗа Исакове В.И.]//Волжский автостроитель. - 1997. - 15 февр. (№ 29). - С. 2-3.
151. Матвеев А. «Копейке» 34 года: [День рождения автомобиля ВАЗ-2101]//Комсомольская правда. - 2004. - 20 апр. (№ 73). - С.4.
152. Мешкова Г., Мешков Ю. Резервы бригадной организации: [Труд на ВАЗе]//Соц.труд. - 1989. - март (№ 3). - С. 17-19.
153. Мишин С. Опытная делянка ВАЗа: [Опытно-промышленное производство завода]//За рулем. - 1999. - сент. (№ 9). - С. 48-49.
154. Мы прошли кордон федеральных ведомств: [О реструктуризации задолженности ВАЗа в федеральный бюджет, о программе привлечения внешних инвесторов]//Площадь Свободы. - 2002. - 16 янв. (№ 7). - С. 5.
155. На ВАЗе - 12-часовой рабочий день: [Производственный кризис на ВАЗе, попытка создания дефицита на авторынке и решение о сокращении рабочего дня и недели]//Тольяттинское обозрение. - 2002. - 23 нояб. (№ 217). - С. 1, 3.
156. Нефедов А.В. Управленческие решения и качество новых моделей автомобилей: [Опыт освоения новых моделей автомобиля на ВАЗе]//Автомобильная промышленность. - 1988. - сент. (№ 9). - С. 6-7.
157. Николаев А. Каким курсом движется ВАЗ в XXI век?: [Перспективы производственного и экономического развития завода]//Человек и труд. - 1999. - янв. (№ 1). - С. 49-54.

158. Николаев А. «Калифом на час себя не считаю»: [Генеральный директор АО «АвтоВАЗ» о проблемах завода]//Тольятти сегодня. - 1996. - 17 апр. (№ 71). - С. 3.

159. Николаев А. АвтоВАЗ смотрит в будущее?: [Директор ВАЗа о проблемах и перспективах завода]//Тольятти менеджер. - 2001. - февр. (№ 2). - С. 20-21.

160. Николаев А. Главный лозунг сегодня – качественная работа: [Перспективы производственного и экономического развития ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2000. - 18 марта (№ 51). - С. 2.

161. Николаев А. Думе, по-моему, не до нас: [Генеральный директор АвтоВАЗа о ситуации на заводе]//Площадь Свободы. - 1997. - 21 нояб. (№ 216). - С. 1, 3.

162. Николаев А. Жизнь продолжается: [Генеральный директор ВАЗа о себе]//Площадь Свободы. - 1999. - 13 окт. (№ 191). - С. 4-5.

163. Николаев А. Завершающийся год был достаточно успешным: [Итоги и перспективы работы ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2001. - 27 дек. (№ 246). - С. 1.

164. Николаев А. Каким курсом движется ВАЗ в XXI век?: [Перспективы производственного и экономического развития завода]//Человек и труд. - 1999. - янв. (№ 1). - С. 49 - 54.

165. Николаев А. Плоды зреют на ухоженном дереве: [Президент АО АвтоВАЗ об итогах и перспективах работы завода]//Площадь Свободы. - 1996. - 19 июля (№ 131). - С. 1.

166. Николаев А. Я никогда ни на что не надеюсь: [О встрече председателя совета директоров ВАЗа с представителями вазовских СМИ. Совместные предприятия, сотрудничество с «Дженерал Моторс», повышение цен на акции, рынки сбыта]//Площадь Свободы. - 2001. -28 февр. (№ 37). - С. 3.

167. Николаев А.В. «В этой истории много игры, а не дела»: [Пресс-конференция по вопросу возможного банкротства ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1996. - 29 нояб. (№ 222). - С. 1, 2-3.

168. Николаев А.В. «Надо работать как положено...»: [Ген. директор АО «АвтоВАЗ» о проблемах завода]//Волжский автостроитель. - 1996. - 16 февр. (№ 31). - С. 4-5.

169. Николаев А.В. «Нам это обойдется дорого...»: [О переговорах президента АО «АвтоВАЗ» А. Николаева с правительством по решению проблемы банкротства]//Волжский автостроитель. - 1996. - 6 дек. (№ 227). - С. 1-2.

170. Николаев А.В. «Шеви Нива» - проект реальный: [Перспективы развития ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2001. - 5 июля (№ 125). - С. 2.

171. Николаев А.В. АВТОВАЗ подводит итоги и планирует будущее: [Об итогах работы завода в 2001 году]//Волжский автостроитель. - 2001. - 22 нояб. (№ 222). - С. 1.

172. Николаев А.В. Волжский автозавод давно не монополист...: [Выступление президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» о производственно-экономическом состоянии завода на пресс-конференции перед иностранными и российскими журналистами]//Волжский автостроитель. - 1996. - 5 апр. (№ 64). - С. 2-3.

173. Николаев А.В. Для изменения намеченной стратегии оснований нет: [Пресс-конференция президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» о производственных, финансовых проблемах завода]//Волжский автостроитель. - 1996. - 6 февр. (№ 23). - С. 1-2.

174. Николаев А.В. Долги следует отдавать и весне, и семье, и государству...: [Интервью президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» о производственных и финансовых проблемах завода]//Волжский автостроитель. - 1997. - 7 марта (№ 43). - С. 2-3.

175. Николаев А.В. За нас никто не сделает, только сами: [Пресс-конференция президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» о производственных, финансовых проблемах завода]//Площадь Свободы. - 1996. - 6 февр. (№ 23). - С. 1.

176. Николаев А.В. Зарплату нужно зарабатывать: [Выступление президента АО АВТОВАЗ о финансово-экономическом положении АО на заседании производственного совета]//Волжский автостроитель. - 1998. - 18 дек. (№ 234). - С. 2.

177. Николаев А.В. Наши планы ясны и понятны...: [Итоги работы АО АвтоВАЗ в 1997 г., перспективы развития завода]//Волжский автостроитель. - 1998. - 4 марта (№ 40). - С. 2.

178. Николаев А.В. Нет смысла выступать против логики жизни: [Выступление президента АО АВТОВАЗ о финансово-экономическом положении АО на заседании производственного совета]//Волжский автостроитель. - 2000. - 27 сент. (№ 181). - С. 2.

179. Николаев А.В. Новые экономические условия требуют перемен: [Основные цели и программа реформирования структуры управления АвтоВАЗом, производственно-хозяйственной и финансовой деятельности]//Волжский автостроитель. - 1998. - 12 нояб. (№ 213). - С. 2.

180. Николаев А.В. План сборки автомобилей должен быть сокращен: [Президент АО «АВТОВАЗ» о производственных, финансовых проблемах завода]//Волжский автостроитель. - 1998. - 9 июня (№ 104). - С. 2.

181. Николаев А.В. Правительство озабочено проблемами автостроителей: [Президент-генеральный директор АО АвтоВАЗ о положении на предприятии]//Волжский автостроитель. - 1998. - 22 июля (№ 133). - С. 3.

182. Николаев А.В. Сдавать позиции не собираемся: [Генеральный директор АО «АВТОВАЗ» о производственных и финансовых проблемах]//Волжский автостроитель. - 1999. - 28 сент. (№ 179). - С. 2.

183. Николаев А.В. Сможем ли мы въехать на своем автомобиле в чужие государства?: С президентом АО «АВТОВАЗ» А. Николаевым беседует главный редактор «Площади СВОБОДЫ» В.Шемякин: [Экономические, производственные проблемы завода]//Площадь Свободы. - 1998. - 24 марта (№ 52). - С. 1, 3.

184. Николаева Л. «ФИАТы» были в гости нам...: Как рождался АвтоВАЗ //Известия. - 2001. - 17 авг. (№ 149). - С. 8.

185. О присвоении звания «Почетный гражданин Самарской области» Полякову В.Н.: [Первому генеральному директору ВАЗа]: Постановление губернатора Самарской обл. от 9 июня 2003 г. № 198 //Волжская коммуна. - 2003. -10 июня (№ 102). - С. 1.

186. Организация научно-технических разработок на ВАЗе //ЭКО. - 1976. - янв. (№ 1). - С. 152 - 164.

187. Организация труда и заработной платы: Комплексная система ВАЗа//ЭКО. -1981. - авг. (№ 8). - С. 13-16.

188. Ореховский А. Вершиной жизни стал ВАЗ: [О бывшем директоре ВАЗа А.А. Житкове]//Волжский автостроитель. - 1997. - 3 окт. (№ 185). - С. 6.

189. Осипов А. Организация и оплата труда на ВАЗе неотделимы от системы управления производством//Соц. труд. - 1978. - март (№ 3). - С. 57-64.

190. Отчего «десятка» сегодня лучше, чем вчера: [Президент АО «АвтоВАЗ» о работе по повышению качества вазовских автомобилей. Приведены схемы компоновки автомобиля семейства Лада 110, разреза двигателя переднеприводного автомобиля и системы впрыска топлива]//Наука и жизнь. - 2003. - нояб. (№ 11). - С. 40-47.

191. Пальшин К. Каданников тасует кадры: [Об отставке генерального директора ВАЗа А.В. Николаева и смене команды менеджеров]//Известия. - 2002. - 2 февр. (№ 19). - С. 3.

192. Паренский А. О работе инженеров по организации и нормированию труда на ВАЗе //Соц. труд. - 1984. - окт. (№ 10). - С. 36-38.

193. Первый тост - «за трубу!»: [Современное состояние и перспективы АвтоВАЗа]//Волжский автостроитель. - 2004. - 10 март (№ 45). - С. 1-2 //За рулем. - 2004. - март (№ 3). - С. 18-20.

194. Петров Р.Л. Лекарство для развития машиностроения в России: [Международная научно-практическая конференция «Проблемы развития автомобилестроения в России», проходившая на ВАЗе]//Автомобильная промышленность. - 1998. - апр. (№ 4). - С. 35-37.

195. Петрусеви́ч Е., Варшавская Е. Импорт: самая популярная марка - ВАЗ: [Автомобильный рынок РФ: марки импортируемых автомобилей, соотношение новых и подержанных моделей. Статистика по импортируемым в РФ моделям ВАЗа]//За рулем. - 1998. - июнь (№ 6). - С. 104.

196. Пищулева Т. Неизвестные страницы истории ВАЗа: [Подготовка и сборка первого автомобиля]//Волжский автостроитель. - 1995. - 15 апр. (№ 69). - С. 4-5.

197. Полугодовой рубеж АВТОВАЗа: [Итоги работы за первое полугодие 2002 г.; отношение ОАО «АВТОВАЗ» с банковскими структурами; концепция развития автозавода до 2008 г.]//Площадь Свободы. - 2002. - 13 июля (№ 126). - С. 3.

198. Поляков В.Н. Результаты превзошли все мои ожидания: [Из истории строительства автозавода в г.Тольятти]//Площадь Свободы. - 2003. -18 июля (№ 127). - С. 1, 3.

199. Поляков В.Н. «Выход из существующего положения не только может, но и обязан быть найден»: [Деятельность экспертной группы при президенте АО «АвтоВАЗ», пути выхода завода из кризиса]//Волжский автостроитель. - 1995. - 11 янв. (№ 3). - С. 3-4.

200. Поляков В.Н. «Желаю вам любви к заводу»: Блиц-интервью с первым генеральным директором ВАЗа: [О себе и будущем ВАЗа]//Площадь Свободы. - 1995. -10 ноября (№ 214). - С. 2.

201. Поляков В.Н. «Я верю в Волжский автозавод...»: [Выступление на юбилейном вечере]//Волжский автостроитель. - 1995. - 21 марта (№ 50). - С. 1.

202. Поляков В.Н. ВАЗ для меня - это все!: [Первый директор ВАЗа об истории строительства завода]//Волжский автостроитель. - 2000. - 1 февр. (№ 17). - С. 2; 2 февр. (№ 18). - С. 2; 3 февр. (№ 19). - С. 3; 4 февр. (№ 20). - С. 2-3.

203. Поляков В.Н. ВАЗ для меня - это все!: [Первый директор ВАЗа об истории строительства завода]//Волжский автостроитель. - 2000. - 1 февр. (№ 17). - С. 2; 2 февр. (№ 18). - С. 2; 3 февр. (№ 19). - С. 3; 4 февр. (№ 20). - С. 2-3.

204. Поляков В.Н. Молодежь должна решать на ВАЗе главные задачи: [Первый директор об истории завода]//Волжский автостроитель. - 2000. - 27 апр. (№ 81). -С. 2.

205. Поляков В.Н. Нужен напряженный труд: [Выступление первого генерального директора ВАЗа на торжественном вечере в честь 30-летия выпуска первого автомобиля] //Волжский автостроитель. - 2000. - 29 апр. (№ 83-84). - С. 2.

206. Поляков В.Н. Результаты превзошли все мои ожидания: [Из истории строительства автозавода в г. Тольятти]//Площадь Свободы - 2003. -18 июля (№ 127). - С.1,3.

207.Поляков В.Н. Хочу поделиться своими мыслями в связи с юбилеями – 30-летием ВАЗа и 100-летием отечественного автомобилестроения //Тольятти сегодня - 1996 - 19 июля (№ 130). - С.1.

208. Поляков В.Н. Я верю в ВАЗ: [Первый директор размышляет об истории завода]//Волжский автостроитель. - 1996. - 19 июля (№ 129). - С. 3.

209. Попов Ю. Нашей «копейке» - тридцать: [К 30-летию выпуска первого автомобиля ВАЗа] //Труд. - 2000. - 4 марта (№ 42). - С. 3.

210. Почему автовазовцы ушли в отпуск: [О причинах производственного кризиса на ВАЗе]//Российская газета. - 2002. - 31 окт. (№ 207). - С. 7.

211. Проценко А. Письма с «АвтоВАЗа»: 1. Человек и автомобиль: [Позитивная оценка причин задолженности ВАЗа федеральному бюджету]//Труд. - 1997. - 31 мая (№ 99). - С. 4.

212. Проценко А. Письма с «АвтоВАЗа»: 2. Люди и машины: [Проблемы качества вазовских автомобилей]//Труд. - 1997. - 3 июня (№ 100). - С. 3.

213. Проценко А. Письма с «АвтоВАЗа»: 3. Автозавод и человек: [Автор рассуждает о причинах, по которым ВАЗ отказался от сотрудничества с южнокорейским автомобильным концерном «Даевоо»]//Труд. - 1997. - 4 июня (№ 101). - С. 5.

214. Проценко А. Я ВАЗ люблю: Письма с «АВТОВАЗа»: [Проблемы отечественного автопрома, в т.ч. и ВАЗа]//Труд. - 2002. - 2 авг. (№ 133). - С. 5; 3 авг. (№ 134). - С. 3; 6 авг. (№ 135). - С.3;7 авг. (№ 136). - С.2;9 авг. (№ 138). - С. 4; 10 авг. (№ 139). - С. 3.

215. Пузанов В. Автомобиль для всех: [Проблемы дизайна автомобиля. О работе центра стиля ВАЗа]//Декоративное искусство. - 1986. - май (№ 5). - С. 12-16.

216. Пьяных Г. Исход и развал: [Экономический кризис на ВАЗе. Проблемы сбыта продукции. Связь руководителей завода с фирмами-посредниками и их доходы]//Комменсант. - 1998. - июль (№ 25). - С. 36-41.

217. Ролетти П. «Это было трудное, но интересное время»: [Воспоминания итальянского специалиста о начале строительства ВАЗа]//Волжский автостроитель. - 1996. - 29 июня (№ 117). - С. 3.

218. Романюк В. Возмутители спокойствия: [ВАЗ: его дела и люди]//Наш современник. - 1979. - февр. (№ 2). - С. 119-131.
- Сахаров К. НТЦ – мозговой центр АвтоВАЗа //Наука и жизнь. - 2003. - апр. (№ 4). - С. 40-43.
219. Сегодня нам – 36!: [Современное состояние и перспективы ВАЗа г.Тольятти]//Волжский автостроитель. - 2002. - 20 июля (№ 130). - С. 2.
220. Сереженкин А. Автомобиль для народа: [Новая модель ВАЗА «Калина»]//Московские новости. - 2001. - 14-20 авг. (№ 33). - С. 6.
221. Сильвестрова С.А. Служба дизайна на ВАЗе//Техническая эстетика. - 1985. - янв. (№ 1). - С. 4-11.
222. Смирнов А. Взлет и падение Владимира Каданникова: Как один гендиректор ограбил миллионы пенсионеров: [Критические заметки по поводу карьеры В. Каданникова]//Самарская газета. - 1997. - 12 апр. (№ 55). - С.4//Площадь Свободы. - 1997. - 16 апр. (№ 70). - С. 3.
223. Смирнов В. Первый шаг сделан. Надо идти дальше: [Как обеспечивается подлинный хозрасчет в объединении АвтоВАЗ в целом]//Соц.труд. - 1989. - март. (№ 3). - С. 19-25.
224. Смирнов В.М. На пути к полному хозрасчету: [Опыт ВАЗа]//ЭКО. - 1988. - май (№ 5). - С. 65-77.
225. Темп снижен не будет: [Проблемы и перспективы выпуска автомобилей на ВАЗе]//Волжский автостроитель. - 1997. - 5 дек. (№ 227). - С. 2.
226. Тихомиров В. Компьютерные игры для технологов: [Внедрение роботов на автоматические производственные линии АвтоВАЗа]//Наука и жизнь. - 1996. - янв. (№ 1). - С. 43-46.
227. Тихонов В.И., Арсеньев О.Б. Повышать качество учетной информации: [Система управления ВАЗа]//Бух. учет. - 1985. - март (№ 3). - С. 8.
228. Толкачев В. Заработная плата: [В условиях хозрасчета на ВАЗе]//Соц.труд. - 1989. - март (№ 3). - С. 15-17.
229. Толкачев В. Сочетая личные и коллективные интересы: [Зарплата на ВАЗе в условиях эксперимента]//Соц.труд. - 1986. - июль (№ 7). - С. 24-29.
230. Умер основатель ВАЗа: [Первый генеральный директор «АвтоВАЗа» В.Н. Поляков глазами сотрудников и рабочих ВАЗа]//Площадь Свободы. - 2004. - 02 июня (№ 99). - С. 4.
231. Федоров А., Ланге К. ВАЗ занялся авто моделированием: Разработана программа до 2001 года//Коммерсант-DAILY. - 1997. - 19 марта (№ 33). - С. 1, 10.
232. Фирменный автосервис ВАЗа//Автомобильная промышленность. - 1996. - нояб. (№ 11). - С. 26-28.

233. Флинт Д., Хлебников П. Автомобиль – русское помешательство: [Американские авторы о проблемах российского автомобилестроения, в т.ч. и ВАЗа]//Эхо планеты. - 1996. - сент. (№ 38). - С. 16-17.
234. Флинт Д., Хлебников П. Хотите ли вы управлять «Ладой»? : Американский журнал «Форбс» о российском автопроме: [Крупнейшие автозаводы России, в т.ч и ВАЗ, глазами зарубежных журналистов]//За рулем. - 1996. - дек. (№ 12). - С. 32-33.
235. Цель реформирования – в повышении эффективности работы всех структур АО «АВТОВАЗ»: [О создании холдинговой структуры управления завода, упразднение департаментов]//Волжский автостроитель. - 1999. - 6 июля (№ 122). - С. 2.
236. Ценин Ю. Горячие дни «Жигулей»: [Научно-техническое творчество молодежи ВАЗа]//Техника-молодежи. - 1981. - февр. (№ 2). - С. 9-13.
237. Чибриков В. Праздник российского автомобиля столетия: В Тольятти отметили 30-летие первой вазовской малолитражки //Известия. - 2000. - 25 апр. (№ 76). - С. 8.
238. Что есть, что делаем, что будет...: [О причинах производственного кризиса на ВАЗе]//Волжский автостроитель. - 2002. - 25 окт. (№ 199). - С. 1-2.
239. Шаврин А. «Свой» человек: [Президент АО «АВТОВАЗ» А.В. Николаев]//За рулем. - 1996. - сент. (№ 9). - С. 6.
240. Шаврин А. «Смену сдал. Смену принял!»: [Факты из биографии нового директора ВАЗа А. Николаева]//Площадь Свободы. - 1996. - 30 янв. (№ 18). - С. 1, 3.
241. Шлейпер Л.Г. Проектировали и строили одновременно//ЭКО. - 1976. - янв. (№ 1). - С. 71-74.
242. Шугуров Л. Когда же появилась первая «копейка»: Несколько малоизвестных фактов из жизни волжского автогиганта: [ВАЗа]//Российская газета. - 2000. - 17 февр. (№ 34). - С. 4.
243. Шугуров Л. Бежит невозвратимое время: [ВАЗ:история и перспективы]//За рулем. - 1991. - июль (№ 7). - С. 2-4.
244. Щербаков В. Стимулирование эффективной работы объединения: [Характеристика основных фондов ВАЗа]//Плановое хозяйство. - 1981. - июнь (№ 6). - С. 87-92.
245. Щербакова Л. Ритмы обновления: [Проблемы модернизации, производственной активизации инженерной службы на ВАЗе]//ЭКО. - 1988. - май (№ 5). - С. 75-88.

246. ЮКОС и ЛУКойл, Дэу и Опель - у нас есть выбор...: [О проблеме банкротства завода, выплате долгов, новых модификациях автомобилей, качестве продукции, социальной и демографической проблеме ВАЗа, жилищном строительстве]//Площадь Свободы. - 1997. - 12 февр. (№ 27). - С. 2-3.

247. Ясинский А. Новые задачи – новые методы хозяйствования: [ВАЗ в условиях эксперимента]//Соц.труд. - 1986. - июль (№ 7). - С. 16-24.

248. Ясинский А. Экономика эффективности:[Хозрасчет и экономическая структура АвтоВАЗа,хозрасчет аппарата управления]//Соц.труд. - 1989. - март (№ 3). - С. 1-10.

249. Ясинский А.И. Новые условия хозяйствования и сегодняшний день объединения: [АвтоВАЗа]//ЭКО. - 1988. - май (№ 5). - С. 54-65.

VI. Художественная литература

1. Астахов Евг. Свет далекой звезды. Трилогия. Самара, 2001. - 672 с.

2. Бондарева Е.М. Объяснение в любви: повесть: (О строителях Автограда). - Куйбышев, 1976. - 143 с.

3. Волочилов В.П. Автоград: роман. - Самара: Кн. изд-во, 1994. - 303 с.

4. Падерин И. На Крутояре: повесть: [Книга посвящена строителям и рабочим ВАЗа]. - М., 1974. - 184 с.

5. Рушкис В. Высокий счет: (Документальная повесть о строителях ВАЗа, рабочих и руководителях завода). - М., 1973. - 288 с.

6. Рушкис В. Не сами вырастают города. Стихи. - Гидростроитель (Тольятти, КГС), 1 января 1970, с. 4.

7. Сиротин Б. Его дали. Стихи. - За коммунизм (Тольятти), 3 апреля 1971, с. 3.

8. Сиротин Б. Первая плавка. Глава из поэмы «Сталевары». - Волжская коммуна, 16 июня 1974, с. 3.

9. Сиротин Б. Урок истории. Главы из поэмы, посвященной плавильщику ВАЗа Николаю Гриньку. - Волжская коммуна, 22 декабря 1974, с. 3.

10. Целиков Юрий Кузьмич. Надпись на ВАЗе: Эпиграммы. Нерифмованные мысли. Воспоминания/Ю.К. Целиков. - Тольятти: Современник, 2003. - 239 с.: ил.

11. Шатров М. Погода на завтра. Пьеса. Тольятти: АВТОВАЗ, 2001.

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ*

- Абалкин Л. 206
Авен П. 328
Аганбегян А. 206
Азаренко В. Н. 321, 426, 487, 488
Алешин Борис 611
Андрианов В. А. 321
Андропов Ю. В. 186, 187
Аньелли Дж. 27, 45, 82
Арсентьев М. 578
Артоболевский И. И. 132
Артюхов В. 428
Артяков Владимир 611
Афанасьева Т. А. 535
Балмасов С. П. 268
Барановский Ю. В. 61
Барышев М. А. 385
Барышников И. А. 228, 315, 317, 318, 321, 323, 326, 328, 331, 349, 365, 373, 377, 398, 429, 509, 525
Башинджагян Е. А. 10, 22, 58, 60, 67, 69, 80, 93, 94, 102, 103, 134, 199, 200, 606
Беляков В. 324
Березовский Борис 31, 281, 282, 283, 285, 286, 295, 299, 331, 339, 342-344, 357, 362, 419, 456, 568
Блок 106
Боброва И. В. 11
Болотов Ю.А. 450
Боно Г. 80
Борис 268
Борисов В. В. 533
Бочин Л. 328
Бочкарев В. В. 244
Бредихин А. 585, 586
Бредихин Л. Т. 213, 265, 268
Брежнев Л. И. 35, 44, 46, 186
Брусникин Н. Ю. 324
Буркин Иван 410
Бутко А. А. 79-81
Буффа В. 80, 82, 107
Валлетта В. 27, 45, 46
Вальдман Л. Р. 329-331, 339
Вершигора В. А. 217
Ветлицкий В. Ф. 47
Вильчик В. А. 553, 554
Виноград М. Р. 11
Вознесенский Н. А. 35
Ворошилов М. 515
Вольский А. И. 72
Гайдар Е.Т. 293, 307, 313, 325, 328, 333, 353, 354, 356
Гасанов Алик 450
Гинзбург С. З. 74
Глухов В. 456
Глушков Н.А. 299, 339, 343, 344
Головко Н. М. 68, 81, 212
Горбачев М. С. 187, 189, 191, 192, 204, 206, 313, 322, 324, 352, 396
Горев М. С. 68
Горшков В. Г. 239, 242
Горький М. 12
Горянец Д. Н. 443, 533
Гречухин А. И. 68, 212, 226, 237, 253, 256

* В данном указателе отмечены персоналии, включенные авторами в основной текст монографии, без учета упоминающихся в сносках.

Гуров В. А. 142
Данилова-Полякова Т. Н. 105
Демидовцев М.В. 390
Демьянюк Ф. С. 47, 58, 60
Деханов В. А. 69
Дрейцер Л. Я. 221
Дубов Юлий 31
Дурасов В. 455
Дыбин Н. П. 307, 310
Дымшиц В. Э. 74
Дыховичный И. 602
Евсеев А. С. 68, 80
Егошин А. 455
Ельцин Б.Н. 261, 267, 270, 284, 293,
313, 317, 322, 323, 325, 328, 333, 335,
352, 353, 354, 357-360, 390, 415, 416,
419, 422-424
Ермолаев К. 324
Есиповский Игорь 611
Жаров Т.М. 459
Жилкин С.Ф. 324, 331
Житков А. А. 22, 67, 80, 83, 128, 129,
132, 135-138, 148, 151, 171, 179, 180,
196, 197, 606
Жуков Я. Н. 73
Журавлев С. В. 11
Зезина М. Р. 11
Зибарев А. Г. 170, 324, 344, 479, 566,
568
Злобин В. 21
Золотарев Петр 517, 527
Зюганов Г. А. 423
Иванов А. С. 267, 450, 513, 517
Ильф 38
Исаков В. И. 67-69, 118, 148, 197-200,
203, 220, 221, 228, 239, 253, 266, 604,
606
Каданников В.В. 10, 21, 22, 24, 69, 80,
81, 84, 118, 126, 215, 228-230, 232,
266, 267, 275, 276, 278, 279, 280, 282,
285, 286, 289, 291, 295, 299, 307, 317-
321, 323, 324, 328, 331, 332, 334, 339,
342, 343-345, 347, 352-358, 360, 364,
365, 367, 370, 375, 386, 387-391, 397,
398, 403, 410, 414-417, 419-424, 427,
429, 430, 431, 439, 441, 443, 446, 447,
449, 450, 451, 452, 458, 490, 491, 500,
515, 520, 524, 529, 553, 554, 558, 559,
567, 581, 586, 595, 601, 606
Каданникова Нина 359
Калобаев Н. 153
Карабин А. В. 148
Карагин Н. М. 10, 509
Карнаухов Ю. Г. 148, 239
Кацман Б. М. 17, 18
Кацура П. М. 17, 70, 97, 104, 121, 122,
148, 155, 193, 194, 211, 237, 606
Келдыш М. В. 53
Кикнадзе Ш. Д. 166
Кирейчук Э. В. 268, 327
Кириенко С. В. 573
Кириллин В. А. 183, 184
Кислюк Р.Д. 10, 85, 165, 166, 169
Клевлин А. 439
Клейменов С. В. 121, 151, 228, 268
Клинтон Билл 359
Козлов Вадим 449
Кокотов В. Я. 554
Колесников Владимир 438
Колесникова Л. А. 18
Колесниченко 534
Колин О. М. 262
Комаров Л. Е. 58
Кордиано 83

Корнаи Я.
Косткин Л. В. 83
Косыгин А. Н. 34-37, 44-46, 53, 60, 74,
75, 135, 136, 156, 183, 184
Кох А. 428
Крупенков Б.А. 232, 303, 404, 409
Кудеров Максим 586
Кузнецов В. И. 121
Куликов А. 451
Куртенок А. Ф. 324
Кучай В. Н. 569, 579, 585, 586
Лавров Кирилл 391
Левин В. С. 424
Ленин В.И. 77, 103
Летчфорд Н. И. 69, 86
Лившиц А. 424
Лившиц Анатолий Эммануилович 10
Лисовский В.П. 19
Лихачев И.А. 40
Лукьянова И. М.81
Лычагин С. М. 232
Людтке Альф 262
Ляченков Н. В. 228, 229, 322, 324, 425,
459
Маленков Г. А. 35
Малыхин В. М. 121
Маршалкин Г. И. 217
Матвеев В. М. 148
Мельников А. А. 509
Минак В. 455
Мирзоев Г. К. 10, 22, 133-135, 201
Миронов А. 579
Миронов В. А. 16
Михайлов А. 391
Москалев М. В. 553
Наметкин А. 586
Нахманович П.А. 10, 141, 272, 468
Немцов Б.Е. 432
Непорожний Петр Степанович 55, 74
Неретин Н. В. 94, 95, 103, 141
Нестеров В.А. 324, 444, 452, 566, 567
Нечаев А.А. 328, 353
Никитчук А. 162
Николаев А.В. 22, 68, 148, 228, 267,
297, 324, 411, 424, 428-431, 447, 449,
454, 456, 467, 469, 500, 503, 509, 520,
522, 524, 571
Новиков В. Н. 44, 53, 54, 76, 82, 86,
87, 89, 312
Обловацкий О.Г. 68, 79, 84, 85, 101,
103, 118, 324
Оболонков Н. Х. 151
Обухов В. М. 220, 221
Овчаренко В. И. 261, 323, 510
Овчинников А.Я. 327
Орлов В.П. 128
Осипов А. К. 16, 148
Островский А. Б. 120
Павлов В. С. 298, 365
Павлов Владимир 106
Палех Борис 455
Парфенов 203
Пастухов Н. Ф. 68, 93, 94
Патрушев П. Е. 16
Пахута Леонид 11, 106, 338
Пенкин В. М. 158
Перевалов Ю.Н. 148
Пересыпкинский В. П. 242, 248, 258,
261, 268, 510, 553
Перцев В. В. 68
Петров 38
Пехтин Владимир 439
Пикан И.Б. 459
Пихоя Р. Г. 11

Пишков В. П. 16
Плонский А. Ф. 158
Поликарпов С. П. 68, 98
Поляков Виктор Николаевич 17, 19, 21, 22, 33, 36, 53, 58, 64-73, 76, 78, 79, 81, 82, 85, 86, 89, 92, 93-95, 99, 100, 103, 104, 106, 107, 116-118, 120, 124-129, 131, 134, 135, 138, 139, 142, 151, 160, 164, 165, 171, 173-175, 189, 195, 198-201, 203-205, 211-213, 219
Пономаренко А. Н. 203
Понякшев Михаил 455
Попов Г. 206
Поспелов Б. С. 68, 118
Постнов В. С. 519, 524
Потанин В.О. 428, 430
Потапов Н. М. 88
Примаков Е.М. 436
Прокопенко В. 273, 275, 276
Проценко Александр 573
Пугин Н.А. 215, 218, 225, 230, 365
Путин В. В. 526, 583, 597
Рыбакин А. Г. 162
Рыжков Н. И. 189, 417
Рымкевич И. Л. 148
Саушкин В.А. 423
Сахаров К. Г. 324, 501, 510, 524
Селезнев Г. 429
Семизоров Н. Ф. 22, 47, 73, 75-77, 100, 103,
Сеньков П. 324
Сигельбаум Л. 171
Силаев И. С. 232, 280, 317
Синельников А. А. 148
Ситарян С. 206
Сицинский М. И. 58
Смекалин Л. А. 220
Смеляков Н. Н. 179
Смит Джеймс 359
Соколов 268
Соколов А. К. 11
Соловьев В. С. 68, 83, 120
Соломко В.И. 504
Сорокин Владимир 410
Спиваков Владимир 390
Сталин И. В. 397
Стахеев Д. Д. 67
Степанов А. Е. 25
Степанов Ю. Б. 261, 266, 487, 510, 523, 553, 554,
Степашин С.В. 439, 455
Строев Е. 429
Строкин Н. И. 58, 62, 63
Стрюков В. А. 259
Стукалова Л. 383
Суслов М. А. 151, 161
Сушков В. Н. 45, 46
Табеев Ф.А. 282, 331
Тарасов Александр Михайлович 36, 58-64, 66-68, 74, 107, 120, 160
Титов К. А. 282, 428-430
Титова Наталья 359
Титуренко Сергей 455
Тихонов А. К. 418, 455
Тихонов Н. А. 189
Токарев А. М. 47
Тольятти Пальмиро 45
Трапезников В. А. 132
Требунских П. В. 567
Трифонов В. 480
Туркин С. И. 142
Тюренков В.А. 356, 423, 508
Тюрина Е. А. 11
Устинов Д. Ф. 44
Уткин Николай 22, 517

Уточкин Вячеслав 451
Фаршатов М. Н. 68, 69, 79, 118, 196,
391, 606
Федоров Святослав 315
Федюнин И. Н. 102
Филатов С. А. 515
Фокин В. 301
Фомичев А. Д. 324, 405
Фролов В. С. 72, 74
Фролов Е. 325
Фрэн Емельян 454
Фуфаев Станислав 450
Хасбулатов Р. И. 327
Хлебников Пол 31, 487
Хрущев Н. С. 33, 34
Целиков Ю. К. 296, 309, 393, 431, 491,
568,
Цукерман А. Е. 58, 62, 67, 69
Чеботарев С.А. 314, 323, 352, 368,
429, 487, 522, 523, 524
Черненко К. У. 187
Черномордик Г. Е. 58
Черномырдин В.С. 355, 414, 416,
428-430
Чубайс А.Б. 325-329, 333, 335, 353,
360
Шаврин А.А. 21, 22
Шагинян Мариэтта 15
Шаталин С. 206
Шатров М. 86
Шевцов Олег 454
Шенбергер А. И. 148
Шишков Владимир 454
Шмаков Михаил 429
Шмыгин Ю. Н. 226
Шохин А. Н. 325, 328, 353
Шугуров Лев 417
Энс В. Б. 324, 336
Явлинский Г. А. 423
Якокка Ли 427
Якунина А. А. 532, 533
Ямашев В.М. 294, 507
Ясинский А. И. 70, 206, 211, 215, 228,
229, 232, 262, 264, 266, 268, 271, 314,
315, 316, 319, 320, 322, 324, 346,
348-350, 413, 415, 425, 427, 431, 447,
454

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

AVVA – Автомобильный Всероссийский альянс
GM – Дженерал Моторс Компани
АЗЛК – Автозавод имени Ленинского комсомола
АМО – Автомобильное московское общество
АН СССР – Академия наук Союза Советских Социалистических Республик
АО – акционерное общество
АОЗТ – акционерное общество закрытого типа
АПК – агропромышленный комплекс
АСУ – автоматизированная система управления
АТС – автоматическая телефонная станция
АФК – Автомобильная финансовая корпорация
БАМ – Байкало-Амурская магистраль
БЗАН – Белебеевский завод автономалей
БССР – Белорусская Советская Социалистическая Република
БХСС – борьба с хищениями социалистической собственности
ВА – Волжский автостроитель
ВАЗ – Волжский автомобильный завод
ВВО – ведомственная военизированная охрана
ВВП – внутренний валовый продукт
ВДНХ – Выставка Достижений Народного Хозяйства (Москва)
ВИА – вокально-инструментальный ансамбль
ВНИАТ – Всесоюзный научно-исследовательский институт автотранспорта
ВНП – валовый национальный продукт
ВНР – Венгерская Народная Республика
Военпром – военная промышленность
ВОХР – военизированная охрана
ВПК – военно-промышленный комплекс
ВПО – Всесоюзное производственное объединение
ВСНХ СССР – Высший Совет народного хозяйства Советского Союза
ВЦ – вычислительный центр
ВЦСПС – Всесоюзный Центральный Совет Профессиональных Союзов
ГАИ – государственная автомобильная инспекция (ныне – ГИБДД)
ГДР – Германская Демократическая Республика
Генсек – генеральный секретарь
Гипроавтопром – Государственный институт проектирования заводов автомобильной промышленности
ГКНТ – Государственный Комитет по науке и технике (при Совете Министров СССР)
ГКЧП – Государственный Комитет по чрезвычайному положению

ГНС – Государственная налоговая служба
Госкомпрофтехобр – Государственный Комитет профессионально-технического образования
Госкомцен – Государственный Комитет цен (при Совете Министров СССР)
Госплан – Государственная плановая комиссия (при Совете Министров СССР)
Госснаб – Государственный Комитет материально-технического снабжения (при Совете Министров СССР)
Госстрой – государственный Комитет по строительству (при Совете Министров СССР)
ГОСТ – государственный стандарт
ГПЗ – государственный подшипниковый завод
ГСМ – горюче-смазочные материалы
ГУЛАГ – Главное управление лагерей
ГЭК – государственная экспертная комиссия
ГЭС – гидроэлектростанция
ДААЗ – Димитровградский автоагрегатный завод
ДОСААФ – Добровольное общество содействия армии и флоту
ЕБРР – Европейский Банк реконструкции и развития
ЕЭС – Европейское экономическое сообщество
ЖКХ – жилищно-коммунальное хозяйство
ЖЭК – жилищно-эксплуатационная контора
ЗАЗ – Запорожский автозавод
ЗИЛ – Завод имени Лихачева
ИМИ – «Институте мобильяро итальяно» (банк, Италия)
ИТР – инженерно-технические работники
КВП – касса взаимной помощи
КВЦ – корпус вспомогательных цехов
КГБ – Комитет государственной безопасности СССР
КГС – Куйбышевгидрострой
КЗОТ – Кодекс законов о труде
КНР – Китайская Народная Республика
КОП – комбинат общественного питания
КПД – коэффициент полезного действия
КПП – контрольно-пропускной пункт
КПП – коробка перемены передач
КПСС – Коммунистическая Партия Советского Союза
КТУ – коэффициент полезного участия
ЛТП – лечебно-трудовой профилакторий
ЛуАЗ – Луцкий автомобильный завод
ЛЭП – линия электропередач
МАД – Международная Ассоциация дилеров

МАДИ – Московский автодорожный институт
МВД – Министерство внутренних дел
МВТ, Минвнешторг – Министерство внешней торговли
МЖК – Молодежный жилищный кооператив
МЗМА – Московский завод малолитражных автомобилей
Минавтопром – Министерство автомобильной промышленности
Минздрав – Министерство здравоохранения СССР
Минкульт – Министерство культуры СССР
Минмонтажспецстроя – Министерство монтажных и специальных строительных работ СССР
Миннефтехимпром – Министерство нефтехимической промышленности СССР
Минстанкопром – Министерство станкостроительной промышленности СССР
Минстройматериалов – Министерство строительных материалов СССР
Минторг – Министерство торговли СССР
Минфин – Министерство финансов СССР
Минхимпром – Министерство химической промышленности СССР
Минчермет – Министерство черной металлургии СССР
Минэлектротехпрома – Министерство электротехнической промышленности СССР
Минэнерго – Министерство энергетики и электрификации СССР
Минюст – Министерство юстиции СССР
МРОТ – минимальный размер оплаты труда
МСП – механосборочное производство
МТС – машинотракторная станция
НАМИ – Центральный научно-исследовательский автомобильный и автомоторный институт (*первоначально – Научно-автомоторный институт*)
НАТО – организация Североатлантического договора
НДС – налог на добавленную стоимость
НИИН Минавтопрома – научный институт информации министерства автомобильной промышленности СССР
НИИТавтопром – научно-исследовательский институт технологии автомобильной промышленности
НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НИР – научно-исследовательские работы
НПО – научно-производственное объединение
НПФ – негосударственный пенсионный фонд
НРБ – Народная Республика Болгария
НТС – научно-технический совет
НТТМ – научно-техническое творчество молодежи
НТЦ – научно-технический центр
НЧП – нормативно-чистая продукция

ОАО – открытое акционерное общество
Обком – областной комитет
ОБОП – отдел по борьбе с организованной преступностью
ОВВО – отдел внутренней военизированной охраны
ОВК – отдел вневедомственного контроля
ООТиЗП – отдел организации труда и заработной платы
ОПГ – организованная преступная группировка
ОРИС – отдел по работе с иностранными специалистами
ОРПОиН – отдел реализации промышленных отходов и некондиции
ОТК – отдел технического контроля
ОТЭ – отдел технической эстетики
ПНР – Польская Народная Республика
ПО – производственное объединение
ПО – промышленные объединения
ППП – промышленно-производственный персонал
Предсовмина – Председатель Совета Министров
ПромУКС – управление капитального строительства промышленных зданий и сооружений
ПС – производственный совет
ПСХ – подсобное сельское хозяйство
ПТО – производство технологического оборудования
ПТУ – профессионально-техническое училище
ПУ – производственное управление
ПЭО – планово-экономический отдел
РГАЭ – Российский государственный архив экономики
РПЦ – Русская православная церковь
РСФСР – Российская Советская Федеративная Социалистическая Республика
РТИ – резинотехническое изделие
РФФИ – Российский фонд федерального имущества
САПР – система автоматизированного проектирования
САЦ – спецавтоцентр
СКБ РПД – специальное конструкторское бюро роторно-поршневых двигателей
СКВ – свободно-конвертируемая валюта
СКП – сборочно-кузовное производство
СНГ – Содружество Независимых государств
СООД – специализированный оперативный отряд дружинников
СОПС – Совет по изучению производительных сил
СП – совместное предприятие
СССР – Союз Советских Социалистических Республик
СТК – совет трудового коллектива

СТО – станция технического обслуживания
Стройбанк – Банк финансирования капитальных вложений в строительство
СУ – строительное управление
СФРЮ – Социалистическая Федеративная Республика Югославия
США – Соединенные Штаты Америки
СЭВ – Совет экономическое взаимопомощи
ТЭО – технико-экономическое обоснование
ТЭЦ – теплоэлектроцентраль
УАЗ – Ульяновский автомобильный завод
УГК – управление главного конструктора
УГЭ – управление главного энергетика
УДУ – управление дошкольных учреждений
УЛИР – управление лабораторно-исследовательских работ
УОП – управление организации производства
УРП – управление региональных поставок
УРС – управление рабочего снабжения
УСБ – управление службы безопасности
УССР – Украинская Советская Социалистическая Республика
УТР – управление технологического развития
ФЗУ – фабрично-заводское училище
ФМП – фонд материального поощрения
ФРГ – Федеративная Республика Германия
ФРП – фонд развития производства
ФРЦ – финансово-расчетный центр
ФСР – фонд социального развития
ЦЗЛ – центральная заводская лаборатория
ЦЗЧ – центр запасных частей
ЦК ВКП(б) – Центральный Комитет Всесоюзной Коммунистической партии (большеви-
ков)
ЦК ВЛКСМ – Центральный Комитет Всесоюзного Ленинского Коммунистического Сою-
за молодежи
ЦК КПСС – Центральный Комитет Коммунистической Партии Советского Союза
ЦМТ – Центр медицины труда
ЦУМ – центральный универсальный магазин
ЦЭМИ – Центральный экономико-математический институт АН СССР
ЧПУ – числовое программное управление
ЧССР – Чехословацкая Советская Социалистическая Республика
ЭВМ – электронно-вычислительная машина
ЭКО – Экономика и организация промышленного производства (журнал)

С.В. Журавлев, М.Р. Зезина, Р.Г. Пихоя, А.К. Соколов

АВТОВАЗ
между прошлым и будущим

История Волжского автомобильного завода

1966–2005

Редактор *А. Степанов*
Технический редактор *С. Бондарева*
Дизайнеры *М. Абрамова, И. Попов*
Корректурa *С. Уртембаева*
Компьютерная верстка *Л. Барабошина, Н. Тихонова*

Формат 60x84 1/8. Объем 98 п. л. Заказ 7452. Тираж 200.
Отпечатано в типографии ДИС ОАО «АВТОВАЗ»



Май 1962 г. Первый секретарь ЦК КПСС, Председатель Совета Министров СССР Никита Сергеевич Хрущев посетил в Сокольниках выставку «ФИАТ на суше, на море и в воздухе», где познакомился, в частности, с особенностями массового автомобильного производства Италии. Третий слева – первый заместитель Н.С. Хрущева по Совету Министров СССР Алексей Николаевич Косыгин.



Май 1962 г. Первый заместитель Председателя Совета Министров СССР А.Н. Косыгин после переговоров о сотрудничестве по строительству автозавода в СССР с президентом «ФИАТ» Витторио Валлеттой. Первый слева – Пьеро Саворетти, руководитель фирмы «Новасидер».



Турин (Италия) – родина автомобильного ФИАТа.



Автомобильный завод в Мирафиори (Турин, Италия) стал прообразом будущего автозавода в Тольятти.



4 мая 1966 г. Подписание протокола о сотрудничестве в области разработки конструкции автомобиля, проекта автомобильного завода и его строительстве в СССР президентом ФИАТа В. Валлеттой и министром автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасовым. За спиной Валлетты (слева направо) – генеральный директор автомобильного производства ФИАТ Г. Боно и один из владельцев ФИАТ, его будущий президент Дж. Аньелли.

Фрагмент Постановления № 558 от 20 июля 1966 г. «О строительстве завода по производству легковых автомобилей».

**Центральный Комитет КПСС
и Совет Министров СССР
ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

от 20 июля 1966 г. № 558
МОСКВА, КРЕМЛЬ

О СТРОИТЕЛЬСТВЕ ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

Рассмотрев предложения по размещению и организации строительства завода по производству легковых автомобилей Центральный Комитет КПСС и Совет Министров Союза ССР постановляет:

1. Принять предложение Госплана СССР и Министерства автомобильной промышленности о строительстве в 1967–1969 годах в г. Тольятти Куйбышевской области завода по производству легковых автомобилей в количестве 600 тыс. штук в год.

Совету Министров РСФСР обеспечить в месячный срок отвод земельного участка для строительства указанного завода.

2. Обратить Госплан СССР и Министерство автомобильной промышленности предусмотреть в планах на 1967–1969 годы создание мощностей по производству генераторов, стартеров, карбюраторов, баков-насосов и других комплектующих изделий, необходимых для выпуска легковых автомобилей в количестве, предусмотренном настоящим постановлением.

3. Обратить Госплан СССР, Министерство химической промышленности СССР, Министерство машиностроения, Министерство электрохимической промышленности, Министерство легкой промышленности СССР, Министерство лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР, Министерство нефтеперерабатывающей и нефтянской промышленности СССР, Министерство промышленности строительных материалов СССР, Министерство цветной металлургии СССР и Министерство черной металлургии СССР обеспечить организацию производства в 1967–1969 годах по техническим условиям Министерства автомобильной промышленности комплектующих изделий, полуфабрикатов, металла и материалов, необходимых для выпуска на автомобильном заводе в г. Тольятти 600 тыс. автомобилей в год, а также для удовлетворения потребности в этих изделиях всех предприятий Министерства автомобильной промышленности. По вопросам, требующим решения Правительства СССР, представить предложения в Совет Министров СССР к 15 августа 1966 г.

Секретарь
Центрального Комитета КПСС
Л. БРЕЖНЕВ.

Председатель
Совета Министров СССР
А. НИКИТИН.





План преобразования побережья Волги и города в районе «старого» Тольятти в связи с предстоящим строительством Волжского автозавода. Из архива «Куйбышевгидростроя».

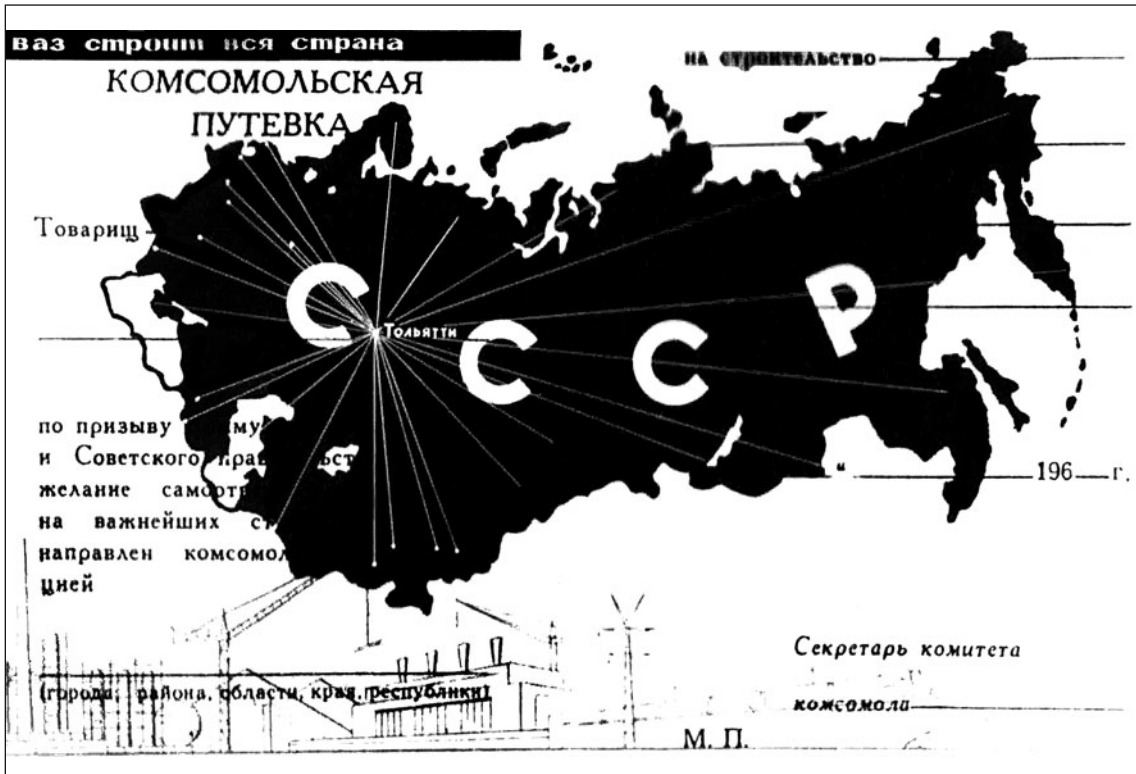


На берегу Волги, в районе будущего «нового города» – члены комиссии Минавтопрома под руководством начальника Главка управления по производству легковых автомобилей и автобусов, члена коллегии министерства Н.Ф. Гринчара. Крайний справа – В.Н. Поляков.

**Дороги на Волжский автозавод.
Направление «главного удара» – строительная площадка ВАЗа.**



«Комсомольская путевка» на строительство ВАЗа – один из путей решения кадровой проблемы строительства.



Мы молоды и бесстрашны, мы приехали строить и свой завод, и свою жизнь.





Выемка и перемещение первых кубометров земли на стройплощадке ВАЗа. Разработка грунта на месте будущего строительства главного корпуса автозавода.



От котлованов – к готовым корпусам.



Комсомольско-молодежные бригады Куйбышевгидростроя и Волжского автозавода обязались сдать главный корпус в срок.



Начало формирования предзаводской площади – строительство медицинского центра ВАЗа. На заднем плане – главный корпус автозавода.



Основной куратор строительства Волжского автозавода – заместитель Председателя Совета Министров СССР Владимир Николаевич Новиков.



В.Н. Новиков на строительной площадке ВАЗа. Слева – генеральный директор автозавода В.Н. Поляков, в центре, на заднем плане – министр автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасов.

Александр Михайлович Тарасов – министр автомобильной промышленности СССР.



Петр Степанович Непорожний – министр энергетики и электрификации СССР, генеральный подрядчик строительства ВАЗа.



А.М. Тарасов на строительстве Волжского автозавода.

**Председатель Совета Министров СССР
Алексей Николаевич Косыгин всегда интересовался
ходом строительства и развития автозавода**



Декабрь 1971 г. В корпусах автозавода. Слева – В.Н. Поляков.



С генеральным директором ВА-За В.Н. Поляковым и министром автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасовым.



В сборочно-кузовном производстве.



В механосборочном производстве с директором МСП М.Н. Фаршатовым. Крайний слева – первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС В.П. Орлов.



1978 г. С генеральным директором ВАЗа А.А. Житковым.

Руководители партии и правительства СССР в корпусах Волжского автозавода



*Депутат Верховного Совета СССР от г. Тольятти, член Политбюро ЦК КПСС, секретарь ЦК КПСС
Михаил Андреевич Сулов.*



*Секретарь ЦК КПСС
Андрей Павлович Кириленко.*



Председатель Совета Министров РСФСР Г.И. Воронов.



Генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Сергеевич Горбачев (слева направо: первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС Е.Ф. Муравьев, Раиса Максимовна Горбачева, министр автомобильной промышленности СССР В.Н. Поляков).



Ведущий тандем Волжского автозавода: генеральный директор Виктор Поляков и главный инженер (технический директор) Евгений Башинджагян.

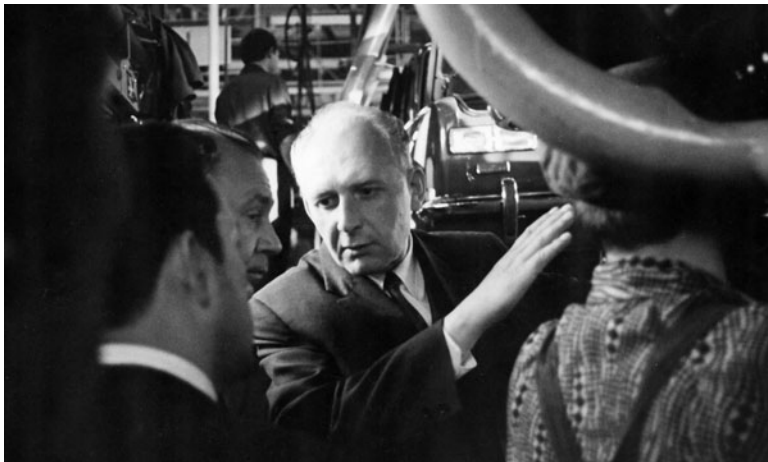


Начальник управления «Куйбышевгидрострой», генеральной подрядной строительной организации ВАЗа, Николай Федорович Семизоров.



1969 г. Заседание дирекции Волжского автозавода.

*Генеральный директор ВАЗа
Виктор Николаевич Поляков.*



Административный корпус тольяттинского завода «Синтезкаучук». В этом здании первоначально размещалась генеральная дирекция ВАЗа в Тольятти.



Как очередной прорыв в иной, более лучший мир, «ФиаТ-124» на дорогах Москвы в 1966 году вызвал и неподдельное восхищение, и «профессиональный» интерес будущих автовладельцев, и надежду стать собственником персонального транспорта.



Первая группа вазовцев, прибывшая на обучение в Турин на автомобильный завод в Мирафиори. Третий справа – главный куратор процесса обучения в Италии заместитель управляющего сборочно-кузовного производства ВАЗа по кадрам Анатолий Евгеньевич Полиенко.



Ведущие специалисты Волжского автозавода, прибывшие в Турин (Италия) по обмену опытом организации и управления автомобильным производством. В первом ряду справа на лево: начальник управления организации производства В.А. Миронов, начальник управления организации труда и заработной платы А.К. Осипов, начальник планово-бюджетного отдела Б.М. Кацман, заместитель управляющего СКП ВАЗа по кадрам А.Е. Полиенко.

*Первый промышленный объект ВАЗа
в действии.*



*1969 г. Корпус вспомогательных
цехов – первый крупный объект,
сданный в эксплуатацию на строи-
тельстве Волжского автозавода.*



*Первая продукция корпуса вспомо-
гательных цехов – инструмент,
изготовленный в цехе № 51-р.*



12 января 1972 г. Торжественный митинг по случаю принятия в постоянную эксплуатацию второй очереди автозавода. На митинге выступил с речью первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС В.П. Орлов.



21 декабря 1973 г. Подписание акта о приемке Волжского автомобильного завода в полную промышленную эксплуатацию с оценкой «отлично» членами государственной комиссии. Слева направо – министр автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасов и министр энергетики и электрификации СССР П.С. Непорожний. В центре – член рабочей группы по подготовке актов, работник управления капитального строительства ВАЗа Н.Я. Штрих.



4 апреля 1975 г. В кинотеатре «Сатурн» на торжественном собрании трудового коллектива автозавода и общественности г. Тольятти первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС В.П. Орлов вручил Волжскому автозаводу имени 50-летия СССР орден Трудового Красного Знамени.



1974 г. Президиум торжественного собрания, посвященного вручению большой группе работников ВАЗа государственных наград за строительство завода и вывод его на полную проектную мощность.



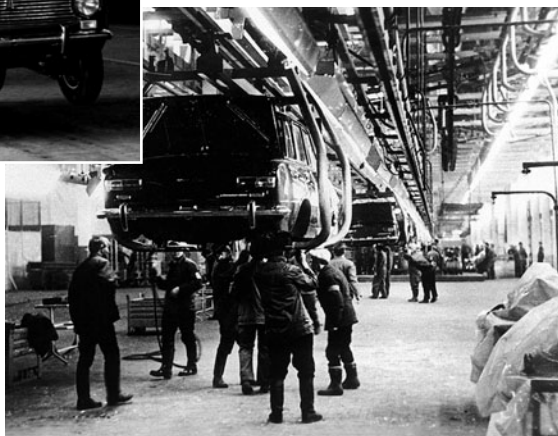
Декабрь 1969 г. Первая пробная плавка чугуна в ремонтно-литейном цехе завода.



Цех окраски кузовов. Первые окрашенные кузова.



На главном конвейере задействованы две технологические нитки.



Сборка первых автомобилей.

Все три очереди главного конвейера – в строю.



12 декабря 1973 г. Бригада № 321 А.Н. Власенко (мастер Н.В. Фертиков) из цеха «Мотор-3» механосборочного производства собрала миллионный двигатель.



В цехе доводки автомобилей. Подготовка готовой продукции к сдаче в корпус экспедиции.

Главные рубежи автозаводцев



Апрель 1970 г. Собрана пилотная партия из 6-ти автомобилей.



Проводы 500-тысячной «копейки».



21 декабря 1973 г. с третьей нитки главного конвейера автозавода сошел миллионный автомобиль. Первой начала сборку автомобиля-«юбиляра» комсомольско-молодежная бригада мастера Б.Е. Гвоздовского.



Октябрь 1986 г. Первый «крупный» юбилей – 10-миллионный автомобиль (VAZ-2108).



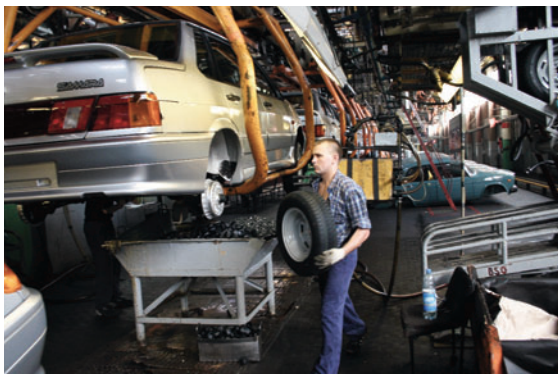
Апрель 1977 г. Первый серийный внедорожник VAZ-2121 «Нива».



Июнь 1970 г. Президент ФИАТа Дж. Аньелли посетил Волжский автозавод в сопровождении директора автомобильного производства ФИАТа Г. Боно.



27 октября 1972 г. Председатель Совета Министров Италии Джулио Андреотти с официальным визитом на Волжский автозавод. Слева направо: Дж. Андреотти, директор по производству ВАЗа А.А. Житков, министр автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасов.



На главном конвейере.



В корпусе 062, конвейер сборки автомобиля «Нива».



После трудовой смены.

Первые дома Автограда



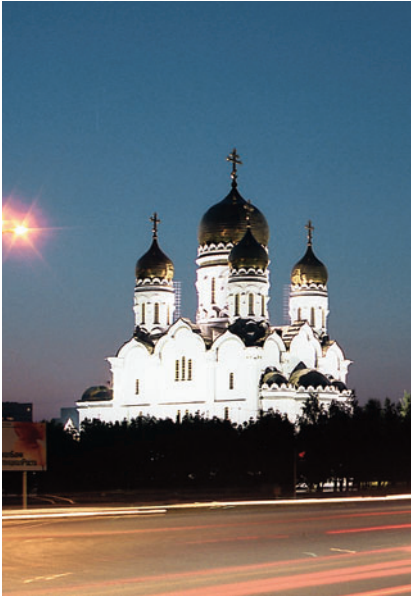
Первый блок в фундамент первого дома уложен в октябре 1967 г.

Город рос и хорошел



Современный Тольятти







Первый фирменный центр в стране по техническому обслуживанию автомобилей был построен в Тольятти.



В 70-е годы.

Ремонтные посты по техобслуживанию автомобилей.



В настоящее время.



Накопительная площадка цеха экспедиции автомобилей.



Комплекс зданий Волжского автозавода. На переднем плане – испытательный трек. Слева – спецавтоцентр «АвтоВАЗтехобслуживание», опытно-промышленное производство ВАЗа, учебный центр и научно-технический центр. Справа – основная производственная площадка Волжского автозавода.



Испытательный полигон АВТОВАЗа у села Сосновка – автодорожный комплекс, не имеющий аналогов в современной России.

Вирази испытательного трека.





Самые первые автомобили ВАЗа поступали к потребителю «самоходом». С 1971-1972 гг. их транспортировка осуществлялась специально спроектированными автовозами, железнодорожным транспортом и судами типа «река-море».



Волжский автомобильный завод.



Начало рабочей смены.



Научно-технический центр АВТОВАЗа.



«Мозговой штурм». В центре – главный дизайнер М.В. Демидовцев, справа – главный конструктор ВАЗа – Г.К. Мирзоев.



Конструкторы и дизайнеры за работой: слева направо – начальник управления дизайна М.В. Демидовцев, главный конструктор Г.К. Мирзоев, четвертый слева – создатель внедорожника «Нива» П.М. Прусов.



Специалисты и конструкторы научно-технического центра АВТОВАЗа за работой.





Промышленный коммерческий «АвтоВАЗбанк» – дочернее предприятие АвтоВАЗа, независимый финансово-расчетный центр. Создан одним из первых в СССР в 1988 году.



Александр Ибрагимович Ясинский – директор объединения «АвтоВАЗ» по экономике и финансам, один из разработчиков концепции приватизации предприятия, ранее – автор идеи создания негосударственного коммерческого банка завода.



Петр Абрамович Нахманович – начальник финансового управления объединения «АвтоВАЗ», первый председатель правления промышленного коммерческого «АвтоВАЗбанка».

Лев Петрович Голяс – заместитель начальника производственного управления Волжского автозавода, в годы «перестройки» – автор концепции «двухэтажной» экономики, которая широко обсуждалась общественностью страны.



Члены государственной комиссии по приватизации АвтоВАЗа в Тольятти.



Е.Т. Гайдар с генеральным директором объединения «АвтоВАЗ» В.В. Каданниковым.

Председатель комиссии по приватизации АвтоВАЗа А.Б. Чубайс и председатель совета трудового коллектива ВАЗа И.А. Барышников (в центре).



*Автомобиль «Нива» на самом холодном континенте земли,
в составе советской антарктической экспедиции (1990-2005).*



Есть Эверест! Командой Волжского автозавода в 12.00 12.05.92 г. совершено восхождение на высочайшую точку планеты.

В.Волков



1999 г. Снегоболотоход «Марш», созданный на базе внедорожника «Нива», в экстремальных условиях покоряет Северный полюс.





27 июня 2001 г. На церемонии подписания соглашения о создании СП «GM-AVTOVAZ».

Август 2005 г. С главного конвейера АВТОВАЗа сошел очередной юбилей – 23-миллионный автомобиль (LADA 2110).





Новый сборочный комплекс по производству автомобилей семейства LADA KALINA.



Коллектив создателей автомобиля нового семейства LADA KALINA.



В цехах сборки автомобиля LADA KALINA.



В центре экспозиций АВТОВАЗа на автосалонах последних лет – новинка собственной разработки – автомобиль LADA KALINA.



LADA KALINA положительно зарекомендовала себя и на спортивных кольцевых гонках.

**Генеральные директора Волжского автозавода, Волжского объединения
по производству легковых автомобилей «АвтоВАЗ»
и акционерного общества «АВТОВАЗ»**



*Виктор Николаевич Поляков
(1966 - 1975).*



*Анатолий Анатольевич Житков
(1975 - 1982).*



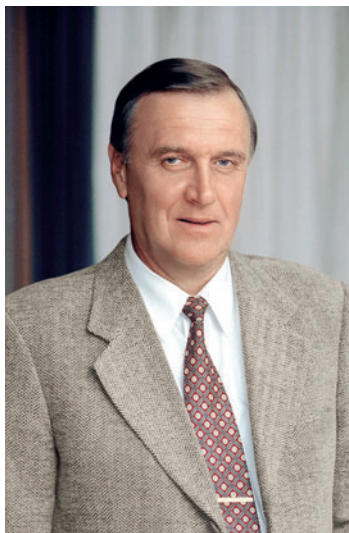
*Валентин Иванович Исаков
(1982 - 1988).*



Владимир Васильевич Каданников (1988 - 1996, 1996 - декабрь 2005 – председатель совета директоров ОАО «АВТОВАЗ»).



Алексей Васильевич Николаев (1996 - январь 2002).



Виталий Андреевич Вильчик (2002 - декабрь 2005).



Хэтчбек LADA KALINA
Начало серийного выпуска –
21 июля 2006 года.



Седан LADA KALINA
Выпускается с 2004 года.



LADA 115
Выпускается с 1997 года
по настоящее время.



LADA 114
Выпускается с 2001 года
по настоящее время.

LADA 113
Выпускается с 2004 года
по настоящее время.



LADA 21099
Выпускалась с 1990 по 2004 год.
За это время было выпущено более
951800 автомобилей.
Сейчас производится на "ЗАЗе".

LADA 2108
Выпускалась с 1984 по 2003 год.
За это время было выпущено более
883900 автомобилей.



LADA 2109
Выпускалась с 1987 по 2004 год.
За это время было выпущено
более 1488900 автомобилей.
Сейчас производится на "ЗАЗе".



VAZ-21011/013
Выпускался с 1974 по 1983 год.
Выпущено около 2144000
автомобилей.

LADA 2106
Выпускалась на АВТОВАЗе
с 1976 по 2001 год.
За это время было выпущено
более 4173700 автомобилей.



VAZ-2103
Выпускался с 1972 по 1984 год.
За это время было выпущено
более 1304800 автомобилей.

VAZ-2101
Выпускался с 1970 по 1984 год.
Выпущено более 2702600 автомобилей.



VAZ-2102
Выпускался с 1971 по 1986 год.
За это время было выпущено
около 666800 автомобилей.



LADA 2107
Выпускается на АВТОВАЗе
с 1982 года по настоящее время.
Также производится на предприятиях
"Лада-Египет", "ЗАЗ", "КРАСЗ".





Универсал LADA KALINA

Начало серийного выпуска запланировано на 2007 год.



LADA PRIORA

Начало серийного выпуска запланировано на осень 2006 года.



LADA 112 COUPE

Начало серийного выпуска запланировано на август 2006 года.

LADA 110

Выпускается на АВТОВАЗе с 1996 года по настоящее время. Также производится на предприятиях "Лада-Египет", "ЛуАЗ", "КрАСЗ".



LADA 111

Выпускается на АВТОВАЗе с 1998 года по настоящее время. Также производится предприятиями "КрАСЗ", "ЛуАЗ".



LADA 112

Выпускается на АВТОВАЗе с 2000 года по настоящее время. Также производится предприятиями "КрАСЗ", "ЛуАЗ".



LADA 2120

Выпускалась с 1998 по 2005 год. За это время было выпущено более 8320 автомобилей.



Длиннобазовая LADA 4x4 (NIVA)

Выпускается на АВТОВАЗе с 1995 года по настоящее время.

LADA 4x4 (NIVA)

Выпускается на АВТОВАЗе с 1977 года по настоящее время. Кроме того, производится предприятиями "АЗИЯ АВТО", "ЛуАЗ".



LADA OKA

Выпускалась на АВТОВАЗе с 1989 по 1995 год. За это время было выпущено более 19600 автомобилей. Сейчас производится на "СеАЗе".

LADA 2105

Выпускается с 1980 года по настоящее время.

LADA 2104

Выпускалась на АВТОВАЗе с 1984 по 2003 год.

За это время было выпущено более 889800 автомобилей. Сейчас выпускается предприятиями "ИжАвто", "ЛуАЗ", "КрАСЗ".



Главные конструкторы АВТОВАЗа



В.С. Соловьев (1966-1975).



Г.К. Мирзоев (1976-1998).



П.М. Прусов (1998-2003).



В.И. Губа (с 2003 г.).

Главные дизайнеры АВТОВАЗа



М.В. Демидовцев (1970-1997).



С.Л. Синельников (1997-2001).



Е.М. Лобанов (с 2001 г.).

Специальные автомобили дочернего предприятия АВТОВАЗа ОАО «БРОНТО»



LADA 2131 «Медслужба»



Снегоболотоход «МАРШ»



*LADA 2120 «Надежда»
(для инкассаторских перевозок)*



*LADA 2120 «Надежда»
(такси)*

Концепт-кары



Рапана



«Ландоле» на базе LADA 4x4



Родстер

Электромобили



«Гном»



«Эльф»



«Бронтокар»



«Рикша»

Перспективные разработки



Спортпрототип
LADA REVOLUTION



Проект «ОКА-2»

На альтернативных видах топлива



«Антэл» на базе LADA 4x4



«Антэл-2» на базе семейства
LADA 110

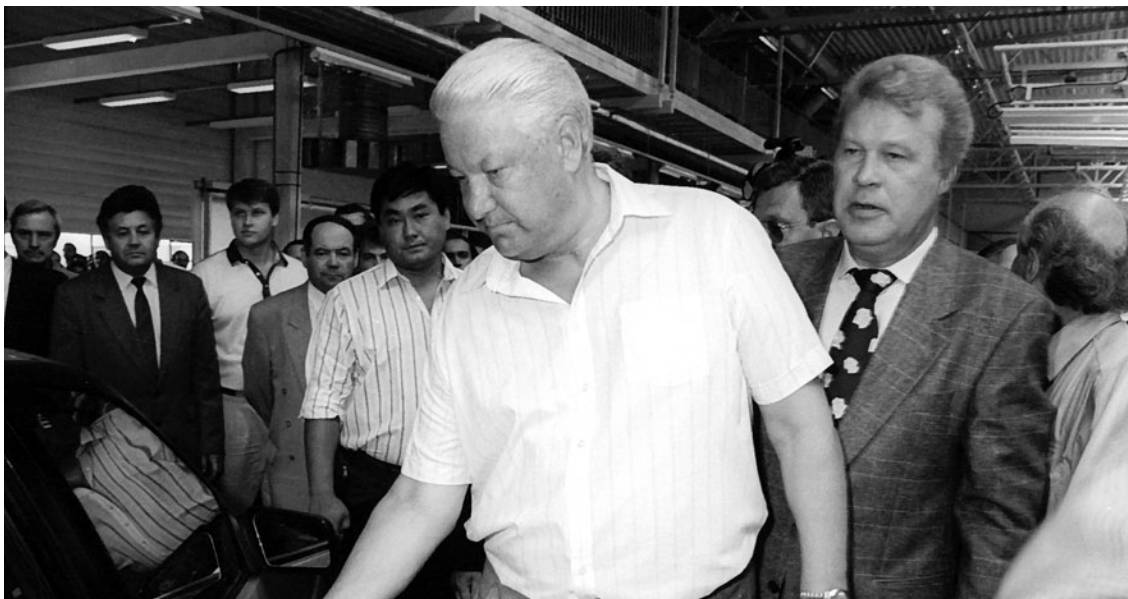
Москва, 1993 г. Слева направо: генеральный директор департамента экономики и финансов АО «АВТОВАЗ» Н.А. Глушков, член совета директоров АО «АВТОВАЗ» и ПК «АВТОВАЗБАНК» Б.А. Березовский, глава московского филиала «АВТОВАЗБАНКа» В.А. Петров.



Тольятти 1993 г. Б.А. Березовский – генеральный директор АО «ЛогоВАЗ».



Создатель независимого профсоюзного движения «Единство» А.С. Иванов.



Август 1996 г. Б.Н. Ельцин в НТЦ ВАЗа.



Май 1993 г. Во внутреннем дворе Кремля президент АО «АВТОВАЗ» Владимир Каданников демонстрировал президенту России Борису Ельцину и первому вице-премьеру правительства России О.Н. Сосковцу образцы новых автомобилей - LADA 2110 и LADA «Ока» в исполнении для инвалидов. Президент России поддержал необходимость ускорения подготовки и постановки на производство LADA 2110 и увеличения выпуска LADA «Ока».





Дворец спорта «Волгарь» на 5 тысяч зрителей с ледовой ареной.





Универсальный спортивный комплекс «Олимп».





Стадион «Торпедо» на 27 тысяч зрителей.





В Тольятти не мог не родиться автомобильный спорт. Автомобили «Жигули» принимали участие как в союзных, так и зарубежных соревнованиях.





Картинг имеет на Волжском автозаводе давнюю историю.





«Дни здоровья» на АВТОВАЗе стали доброй традицией с первых дней работы завода.



И до Волги недалеко, но фонтан ближе.



Будущие конструкторы и сборщики ВАЗа – пока за партами.



Почти в каждом детском садике ВАЗа – свой бассейн.



Медицинский городок АВТОВАЗа.



Санаторий-профилакторий «Прилесье».



Первые фестивали политической песни в СССР были организованы на ВАЗе.





Дворец культуры и техники ОАО «АВТОВАЗ».



Художественная самодеятельность ВАЗа на городских праздниках.





Декабрь 2005 г. Новый состав совета директоров ОАО «АВТОВАЗ»



Б.С. Алешин – руководитель Федерального агентства по промышленности

В.В. Артяков – председатель совета директоров ОАО «АВТОВАЗ»

А.А. Гавриков – президент Инвестиционной группы «AG Capital»

И.Э. Есиповский – президент-генеральный директор ОАО «АВТОВАЗ»

Д.В. Кайдин – генеральный директор ЗАО «ЦО АФК»

В.В. Капустин – начальник управления гражданских отраслей промышленности Федерального агентства по промышленности

Н.М. Карагин – председатель профкома ОАО «АВТОВАЗ»

В.В. Лукьяненко – вице-президент ОАО «Внешторгбанк»

А.А. Мельников – председатель производственного совета ОАО «АВТОВАЗ»

М.В. Нагайцев – вице-президент по техническому развитию ОАО «АВТОВАЗ»

А.Н. Пронин – первый вице-президент – первый заместитель президента-генерального директора ОАО «АВТОВАЗ»

В.Н. Титов – старший вице-президент – член правления ОАО «Внешторгбанк»







Журавлев Сергей Владимирович – доктор исторических наук, ведущий научный сотрудник Института российской истории РАН. Профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Специалист в области социальной истории России, источниковедения и архивоведения. Автор монографий: Феномен «Истории фабрик и заводов»: горьковское начинание в контексте эпохи 1930-х годов. М., 1997; «Маленькие люди» и «Большая история»: иностранцы московского электротреста в советском обществе 1920- 1930-х гг. М., 2000; «Ich bitte um Arbeit in der Sowjetunion»: Deutsche Facharbeiter in Moskau der 30er Jahre. Berlin, 2003; «Крепость социализма»: повседневность и мотивация труда на советском предприятии, 1928- 1938 гг. М., 2004 (в соавторстве)



Зезина Мария Ростиславовна – доктор исторических наук, профессор кафедры истории российской государственности РАГС при Президенте РФ. Специалист в области истории России XX века. Автор свыше 70 научных публикаций, среди которых монография «Советская художественная интеллигенция и власть в 1950-е - 60-е гг.» (М., 1999), учебники и учебные пособия по истории русской культуры и отечественной истории (Культура России. М., 1996; История русской культуры. М., 2002; Отечественная история. М., 2005) и др.



Пихов Рудольф Германович – доктор исторических наук, профессор. Заведующий кафедрой истории российской государственности Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Специалист в области истории российской власти, общественно-политической мысли, источниковедения и археографии. Среди работ: История Урала. Т. 1. М., 1987 (редактор и составитель); Общественно-политическая мысль трудящихся Урала (конец XVII -XVIII вв.). Свердловск, 1987; Книги старого Урала. Свердловск, 1989 (в соавторстве); Советский Союз: история власти. 1945-1991. М., 1998; История государственного управления в России. Учебник. М., 2001 (в соавторстве); Отечественная история. Учебник. М., 2005 (отв. ред.)



Соколов Андрей Константинович – доктор исторических наук, профессор. Руководитель Центра изучения новейшей истории России и политологии Института российской истории РАН. Профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Специалист по отечественной истории XX в., автор более 200 научных работ, в том числе: Лекции по советской истории. 1917-1940. М., 1995; Голос народа... М., 1997 (отв. ред.); Общество и власть... М., 1998 (отв. ред.); Курс советской истории. 1941-1991. М., 1999 (в соавторстве); Stalinism as a Way of Life: Narrative in Documents. Yale University Press, 2000 (отв. соредактор); «Магнитка близ Садового кольца»: стимулы к работе на московском заводе «Серп и молот», 1883-2001. М., 2005 (в соавторстве)