*О.В.Скорятин**

ХОЗЯЙСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА ВОЛЖСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ЗАВОДА: ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОВЕТСКОЙ И ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛЕЙ

В статье автором проанализирован процесс становления и развития хозяйственной культуры Волжского автомобильного завода. Показано ее взаимодействие с западноевропейской хозяйственной культурой предприятия «Фиат».

Культурное взаимодействие – неотъемлемая часть развития экономики страны. В современных условиях важно выявить и сберечь национальный хозяйственный опыт, который может стать одним из прорывных ресурсов промышленного роста. На ВАЗе он необходим уже сейчас, особенно в плане учета национальных особенностей экономического развития и соотношения их с мировыми нормами рыночного хозяйствования.

Масштабное применение западноевропейских технологий в СССР связано с Волжским автомобильным заводом. Результаты этого опыта оказались высокоэффективными, что широко признано в стране и в мировой автомобильной промышленности.

Волжский автомобильный завод создавался как современный автозавод, впитавший в себя самые передовые технологии мирового автомобилестроения. Так, на ВАЗе планировалось достичь выпуска автомобилей на одного работающего 11,3 и на одного рабочего 13,2 штук в год. Этот показатель был равен восьми крупнейшим западноевропейским автомобильным заводам полного цикла, в том числе «Фиату», «Фольксвагену», «Рено». В СССР в то время выпуск легковых автомобилей составлял на одного работающего 4-5 и на одного рабочего 5-6 штук в год.

Достичь столь высоких показателей было возможно, только детально изучив хозяйственную культуру западных стран. Следует отметить, что для этих целей потребовалось направить несколько тысяч специалистов разного уровня и подготовки для решения различных задач – от контрактации, приемки и изучения оборудования до изучения технологии и организации производства, поэтому стажировка вазовцев на заводах «Фиата» была естественным необходимым компонентом реализации всего проекта в целом [1. С.74].

Руководство ВАЗа, придавая большое значение подготовке кадров на «Фиате», планировало за два года, с 1 января 1968 г. по 1 января 1970 г., обучить в г. Турине 793 вазовских специалиста, из них 600 рабочих и 193 ИТР (инженерно-технических работников). Так, в одном из писем руководству техни-

---

* © Скорятин О.В., 2007

Скорятин Олег Викторович – кафедра философии и культурологии Тольяттинского государственного университета сервиса

ческой делегации в Турине генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков писал: «Сейчас нам необходима такая схема: как можно больше специалистов пропускать через Турин. Там они обязаны изучать все необходимое по проекту, после того возвращаться в Тольятти и полученные знания использовать здесь» [2. С.74-75]. В Турине при встрече с советскими специалистами В.Н.Поляков подчеркивал, что надо обязательно использовать каждую минуту работающим на «Фиате», чтобы изучать технологию и участвовать в изготовлении деталей, которые были заказаны там для будущего ВАЗа.

Перед советскими специалистами, направляемыми в командировку в Италию, ставилась задача изучить все виды производственной деятельности «Фиата», который использовал опыт мирового автостроения, традиционно поддерживая связи с ведущими автомобильными фирмами. Для каждой группы, и даже для каждого специалиста, была составлена индивидуальная программа обучения. В нее включались и общие знания о принципах организации массового производства, и конкретные для одного из направлений деятельности. Например, впервые особенно ясно стало, что высокое качество в условиях массового производства обеспечивается нормированным заданием, строго обоснованными технологическими нормами, что перевыполнение заданий в условиях массового производства вредно и для рабочего, и для качества. Кроме того, на многие стороны организации производства, технологии, методы контроля и управления советским специалистам пришлось взглянуть иначе [3. С.119].

Итальянская сторона, в соответствии с современными требованиями и пожеланиями советского руководства, разработала примерный план (весна 1967 г.) обучения по цехам «Фиата» с тем, чтобы специальности обучаемых определялись позже. Обучение предполагалось производить группами до 15 чел. в каждой. Планировалось, что в состав группы будет входить один будущий начальник отделения, 4-5 будущих бригадира и 4-5 высококвалифицированных рабочих [4. Л.38].

По прибытии на «Фиат» за каждым обучающимся закреплялся итальянский рабочий-инструктор, который на месте рассказывал и практически показывал все операции в этом процессе, в большинстве случаев участвовал и переводчик. В ходе обучения советские специалисты принимали непосредственное участие в пусконаладочных работах, ремонтных работах и монтаже оборудования и автоматических линий, которые изготовлялись для Волжского автозавода, а также принимали участие в изготовлении оснастки и инструмента.

В связи с этим отдельные специалисты были направлены на различные специализированные фирмы «Фиата» и его филиалы, находившиеся в других городах. Так, на фирме «Фиат» в г. Модено, где изготовлялось оборудование для ВАЗа, проходили обучение станкостроители, электромонтажники, токари-расточники. На фирме «Сампутенсели» обучались изготовлению специального инструмента. На фирме «Пианели – Траверса» изучалось изготовление подвесных толкающих конвейеров [5. Л.16].

В процессе обучения большое внимание итальянской стороной было уделено организации работы участков и рабочих мест. По всем этим вопросам советские специалисты вели конспективные записи и сами детально изучали организацию рабочего места.

Полученные вазовскими специалистами знания на «Фиате» не ограничивались только рамками согласованных и утвержденных программ. Очень многое наши специалисты получили от прямого непосредственного общения с рабочими, мастерами, служащими фирмы, так как между советскими и итальянскими специалистами установилась атмосфера доброжелательности и взаимопонимания, благодаря чему процесс обучения вазовцев проходил плодотворно [2. С.120].

Западная производственная культура, с которой познакомились многие советские специалисты, побывав на «Фиате», произвела на них сильное впечатление. Так, первый заместитель президента-генерального директора ОАО «АВТОВАЗ» Н.В. Ляченков, говоря о времени, проведенном на «Фиате», считает, что «Фиат» стал для него вторым институтом: «В России мы получили неплохую теоретическую подготовку, а здесь увидели, как организовано супермассовое производство. Я не знал раньше таких заводов, такой организации труда, отечественные автозаводы не шли ни в какое сравнение. Каждый день открывал что-то новое. И каждый день по наполненности, по насыщенности впечатлениями можно было бы приравнивать к трем обычным «домашним»... В своих тольяттинских дискуссиях о будущем ВАЗе мы исходили все-таки из своих прошлых представлений, из той среды, в которой жили. Увиденное в Турине потребовало совершенно иных подходов и решений» [6. С.53].

Итальянская сторона делала все, чтобы советские специалисты могли лучше приобщиться к системе организации производства, опыту, культуре «Фиата». Как вспоминал впоследствии руководитель фиатовской группы в Тольятти К. Манджарино: «Я помню только в течение двух лет, в 1968-1969 гг., более тысячи советских специалистов побывали в Италии (а ведь это были крупные затраты), получив, можно сказать, открытые свободные пропуска на заводы «Фиата» – мы стремились, чтобы они быстрее прониклись технической идеологией» [3. С.217-218].

Одной из особенностей русской национальной культуры является ее открытость, способность к усвоению элементов культуры других народов, но при этом она сохраняет национальную самобытность и цельность. Этому, несомненно, способствовало длительное многовековое хозяйственное и культурное общение русского народа с другими народами, входящими в состав России.

Русская национальная культура формировалась как одна из ветвей могучего дерева не только европейской, но и мировой общечеловеческой культуры. На протяжении веков национальная культура России развивалась не в отрыве от западноевропейского опыта, а в тесном единстве с ним. В Россию приезжали французские, немецкие, итальянские художники, ученые, артис-

ты, в массовом масштабе поощрялось переселение немцев. Завоеванные территории включались как составная часть в единое государство. По существу, развитие русской культуры проходило те же этапы, что и на Западе, но оно имело исконно русское своеобразие, которое затрагивало все стороны духовной жизни общества: концепции философов и нравственные ценности, эстетические учения и художественные пристрастия масс, научные открытия и представления об историческом процессе. Как заметил американский исследователь русской культуры Д. Биллингтон, Россия «все, что брала от Европы, она не только великолепно усваивала, но и удивительным образом развивала. Это относится и к духовной сфере, и к материальной» [7. С.13]. Таким образом, русские впитывали все лучшее, что было в национальной культуре других народов, тем самым значительно обогащая русскую культуру.

Помимо «Фиата», советские рабочие и ИТР направлялись на ведущие машиностроительные предприятия Европы в качестве приемщиков оборудования для ВАЗа. Перед советскими специалистами была поставлена задача обеспечить своевременное и качественную поставку оборудования, а также изучить условия монтажа и пуска его в эксплуатацию. Для этих целей внешнеторговым объединением «Автопромимпорт» были заключены контракты с различными западноевропейскими фирмами, в которых предусматривалось, что продавец обеспечит обучение советских специалистов эксплуатации и обслуживанию заказанного оборудования на своих заводах и на других предприятиях, имеющих аналогичное заказанному оборудование [5. С.10].

Только в 1969 г. на фирмах – поставщиках оборудования для ВАЗа обучалось 559 чел. (табл. 1). Из них: наладчиков – 257 чел.; рабочих разных специальностей – 183 чел.; мастеров – 32 чел.; технологов – 28 чел.; ИТР различных должностей – 59 чел. [5. С.11].

Таблица 1

Распределение по странам рабочих и инженерно-технических работников, обучаемых на фирмах – поставщиках оборудования для ВАЗа в 1969 году

Италия 196	Швеция 5
ФРГ 202	ЧССР 5
Англия 75	Дания 2
Франция 54	Бельгия 2
Швейцария 17	Голландия 1

Советским специалистам представилась возможность приобщиться к опыту крупнейших самых передовых по тому времени машиностроительных предприятий Европы.

Отметим, что оборудование принималось не столько в готовом виде, сколько в процессе его изготовления. Вазовские специалисты следили за ходом изготовления каждого узла и могли вмешиваться в процесс изготовления, если обнаруживались какие-либо отклонения. Принимая готовый станок или линию, приемщик хорошо знал, что он получает. В отдельных случаях вазовцы,

консультируясь с «Фиатом», имеющим значительный опыт, закупали оборудование в передовых странах даже более прогрессивное, чем рекомендовал «Фиат» [8. С.90]. В ходе совместной работы тольяттинцами были усвоены западные принципы исследования анализа причин отказов техники и путей их устранения. Они были заложены в созданную ими на ВАЗе систему ремонта и технического обслуживания, которая безупречно служит и сейчас. Таким образом, советские специалисты имели возможность детально изучить опыт работы фирм.

Помимо приемки оборудования перед советскими специалистами стояла вторая задача, не столь явная, но не менее важная, которую обобщенно выразил Л.Л. Вайнштейн: «Нужно было буквально впитывать в себя опыт «Фиата» и прочих фирм. Мы утверждали себя в себе, доказывая и себе, и всем, что мы можем! И в том числе, можем учиться!» [9. С.99-100].

Высокая профессиональная подготовка вазовцев способствовала быстрому освоению сложнейшей техники. К удивлению фиатовских специалистов, советские рабочие вдвое – втрое быстрее намеченных сроков овладевали знаниями, необходимыми для эксплуатации современного оборудования [10. С.364].

Вазовцы, прошедшие стажировку на западных предприятиях и впитавшие в себя элементы западной производственной культуры, стали «центрами кристаллизации в коллективах». О качестве их подготовки можно судить по досрочному освоению персоналом сложнейших линий, что искренне удивляло шеф-наладчиков западных фирм, устанавливающих оборудование непосредственно на ВАЗе, хотя в первое время иностранные специалисты сомневались, что советские рабочие и инженеры способны освоить это оборудование. Высказывалось мнение, что когда из Тольятти уедет последняя группа западных шеф-монтажников и наладчиков, начнутся постоянные сбои, и завод просто не сможет ритмично работать [11. С.42].

С пуском главного конвейера поток обучающихся на Фиате резко сократился. Руководители производств в период очень сложной пусконаладки завода, еще не завершенного строительством, не хотели отпускать квалифицированных работников, рассчитывая на помощь находившихся на ВАЗе зарубежных специалистов.

Отметим, что только на предприятиях «Фиата» с июня 1968 г. по май 1971 г. прошли обучение 1184 вазовских специалиста. В последующие годы единицы вазовцев будут многократно выезжать за рубеж, доводя до финиша технико-технологические нюансы проекта «ВАЗ-Фиат», но такого мощного потока наших людей за границу в истории не только АвтоВАЗа, но и всего государства больше не было [1. С.58].

Для монтажа оборудования и пуска производства западные фирмы, согласно ранее заключенным контрактам, посылали на ВАЗ своих шеф-монтажников. Количество иностранных специалистов с каждым годом неуклонно росло (табл. 2). Так, если на ВАЗе в 1968 г. побывало всего 39 чел., то на начало декабря 1970 г. работало уже более 850 чел.

Таблица 2

Динамика пребывания иностранных фирм и специалистов на Волжском автомобильном заводе в 1971-1973 годах [12. С.1; 13. С.1; 14. С.1]

Год	1971	1972	1973
Количество иностранных фирм, прибывших на ВАЗ в течение года	185	129	93
В них иностранных специалистов	2 170	1 391	1 058
Ответственных руководителей	341	163	126
Инженеров	504	283	90
Техников	341	186	72
Монтажников	826	188	48
Другие	158	571	719

Руководство «Фиата» отводило центральную роль западным специалистам в деле обеспечения качества монтажных работ и увеличения темпов пуска Волжского автозавода. Вместе с тем иностранным шеф-монтажникам, находящимся на ВАЗе, итальянская сторона ставила задачи по практическому обучению вазовского персонала на стадии монтажа и наладки специфических установок, а также главного оборудования. Для обмена опытом по предложению итальянской стороны к одному монтажнику-иностранцу прикреплялись 3-4 советских ученика. Представители «Фиата» считали, что только при взаимном напряжении сил можно будет вовремя закончить формирование ядра рабочего коллектива и специалистов ВАЗа [15. С.127; 16. С.228].

Эта позиция активно поддерживалась руководством Волжского автозавода, которое считало, что подготовка рабочих кадров на месте с участием западных специалистов являлась главным вопросом из всех стоящих перед коллективом автозавода.

В первое время еще не все вазовцы, которые работали вместе с иностранными специалистами, понимали, что это такое – организация производства «по Фиату». Ф.Масимелло, работавший в то время на ВАЗе, впоследствии вспоминал, что «прежде чем учить вазовцев, нам потребовалось еще сформулировать стиль работы «Фиата» в письменном виде», т.к., по его свидетельству, он существовал «больше в головах, в устной форме» [3. С.216]. В этом же русле высказывался один из менеджеров «Фиата» А.Фиорелли в беседе с министром автомобильной промышленности А.Тарасовым. Он предлагал создать на ВАЗе такие морально-этические отношения, когда каждый рабочий воспринимает завод как «личное дело». И тогда, по мнению А. Фиорелли, «будет порядок, будет и соответствующая отдача». Им была четко обозначена цель корпоративной культуры – «создать такие условия, чтоб рабочий не мог плохо работать, не мог нарушать установленный порядок на заводе» [17. С.79].

Итак, руководство «Фиата» с самого начала старалась внедрить на ВАЗе фиатовскую корпоративную культуру. Эта работа носила совместный харак-

тер и оказала большое влияние на формирование хозяйственной культуры Волжского автозавода.

Многолетняя работа западных специалистов, представителей практически всей Европы (табл. 3), способствовала развитию культурных контактов с коллективом ВАЗа.

Таблица 3

Национальный состав иностранных специалистов на Волжском автомобильном заводе в 1971-1973 годах [12. С.1; 13. С.1; 14. С.1]

Национальность	Год		
	1971	1972	1973
Итальянцы	945	393	198
Немцы	390	244	194
Англичане	150	64	31
Французы	145	73	30
Болгары	81	107	76
Венгры	106	168	165
Поляки	-	40	50
Чехи	108	104	123
Югославы	-	29	24
Другие национальности	245	169	167

Совместный труд располагал к тесным деловым, а нередко дружеским отношениям как между руководителями ВАЗа и «Фиата», так и рядовыми сотрудниками. Это была одна команда, которая делала важное, большое дело.

В культурном отношении советские и западные специалисты стремились к очному познанию друг друга. Как вспоминал впоследствии кинорежиссер Стефано Коланки, незнание русского языка не было помехой в общении с жителями города Тольятти. «Желание познакомиться с ними не наталкивается ни на какие преграды. Люди совершенно свободно сближаются, устанавливают приятельские отношения, что особенно приятно видеть. Приятно и слышать, когда тебя называют Стефано. Просто, по-свойски, хотя человека, называющего тебя так дружески и непосредственно, ты знаешь один день» [18. С.306]. Иностранцы в общении с советскими рабочими и инженерами отмечали их бескорыстие и сердечность.

В ноябре 1970 года в Тольятти начал работать «Клуб иностранных специалистов», позднее известный под названием «Интерклуб ВАЗа». В нем разместились тольяттинское отделение общества дружбы «СССР – Италия», работе которого много сил отдала жена первого генерального директора ВАЗа Татьяна Николаевна Данилова-Полякова, и городской «Клуб интернациональной дружбы» (КИД) [1. С.119-120]. Дни недели в КИД получили свою интернациональную принадлежность: вторник был днем для немецких наладчиков-инженеров, среда была днем Франции, четверг – днем Италии, а пятницу заполняли представители английских фирм. В субботу и воскресенье проводились общие массовые мероприятия – лекции и беседы, дискуссии, книжные и фотовыставки, встречи с представителями коллективов города, творческие вечера с художниками, писателями и музыкантами, кон-

церты художественной самодеятельности, вечера памятных дат из истории зарубежных стран, на которых вазовским гостям напоминали эпизоды из собственной истории. В клубе работали всевозможные кружки и устраивались совместные концерты русских и итальянских специалистов [19. С.1; 20. С.59-62]. Проводились различные спортивные мероприятия с участием иностранных и советских специалистов. Например, 31 августа 1970 года начался многодневный футбольный турнир между командами «Фиат» и производствами ВАЗа на Кубок дружбы «ВАЗ-Фиат». Достаточно частыми, привлекающими и городское население, были спортивные соревнования по стрельбе, легкой атлетике. Особенно любимыми были вечера отдыха и встреч иностранных специалистов с коллективами автозавода и других городских предприятий [1. С.118].

Личные контакты между вазовцами, другими тольяттинцами и зарубежными гостями были своеобразным продолжением тех форм досуга, которые были организованы отделом по работе с иностранными специалистами, клубом интернациональной дружбы. Они были домашним продолжением, а иногда провоцировались чрезмерной заидеологизированностью и сухостью предлагаемых мероприятий. Совместная работа оставила неизгладимый след в жизни многих западных специалистов. Например, монтажник фирмы «Фиат» Ботто Франко вспоминал: «Дни, проведенные в Тольятти, будут мне особенно дороги и памятны, ибо они тронули сокровенные чувства моей души. Я полюбил Россию как нацию, мне навсегда запомнятся ее спокойствие, постоянная приветливость людей. У нас, к сожалению, ничего похожего нет» [18. С.35]. Руководитель одной американской фирмы, работавший в механосборочном производстве, перед отъездом на родину официально заявил руководству ВАЗа: «Когда я приехал сюда, я ненавидел вас всех. Я уже из прессы знал, какие вы ужасные люди. Но теперь, вернувшись домой, первое, что я сделаю, это заявление для прессы. Что вы совсем не такой народ, начиная от рабочего и до руководителя. И, уезжая, я оставляю здесь свое сердце и душу. Я знаю, что меня могут выгнать с фирмы, но я покидаю ваш город совсем с другим настроением» [3. С.175].

Владелец фирмы «Фиат» Д.Аньелли, говоря о сотрудничестве двух стран, впоследствии подчеркивал, что «не только технические и экономические аспекты этого дела необходимо вспомнить сегодня. Между нашими двумя народами установились также глубокие сердечные и дружеские отношения, которые до сих пор остаются живыми и прочными. И это, прежде всего, самый важный и долговечный результат той великой и сложной задачи, сблизивший русскую и итальянскую промышленность» [21].

Таким образом, совместные культурные контакты сблизили иностранных и советских специалистов, что в немалой степени способствовало успешному пуску Волжского автозавода. Результаты этого советско-итальянского культурного взаимодействия всем известны. В 1970 г. на конвейере был собран первый автомобиль ВАЗ-2101, а в 1974 г. автозавод вышел на проектную мощность – 660 тысяч автомобилей в год.

Библиографический список

1. Степанов, А. Осенний дебют: Материалы к начальной истории АВТОВАЗа / А. Степанов. Вып. I. Издательская серия «Неизвестный АВТОВАЗ». – Тольятти: АВТОВАЗ, 2005. – 384 с.

2. Кацман, Б.М. Завод без компромиссов. Очерк истории Волжского ордена Трудового Красного Знамени автомобильного завода имени 50-летия СССР 1966-1975 гг. / Б.М.Кацман. – Тольятти: АВТОВАЗ, 2005. – 400 с.

3. ВАЗ: страницы истории. Воспоминания и факты. – Куйбышев: Класс, 1991. – 262 с.

4. Архивный отдел мэрии г. Тольятти (Далее ТГА). Ф. Р – 352. Оп.1. Д. 34.

5. ТГА. Ф. Р – 352. Оп.1. Д. 327.

6. ВАЗ: страницы истории. Воспоминания и факты. Книга 3 / ред.-сост. А. Шаврин. – Тольятти: АВТОВАЗ, 1998. – 256 с.

7. Биллингтон, Д. Директор Библиотеки Конгресса США / Джеймс Биллингтон // Аргументы и факты. – 2000. – № 3.

8. АВТОВАЗ на рубеже эпох: монография / под ред. Л.И.Абалкина. – М.: Институт экономики РАН, 2006. – 270 с.

9. Высокой мысли пламень. Управление главного конструктора АВТОВАЗ: страницы истории (1966-1976 гг.). – Тольятти: АВТОВАЗ, 1999. – 355 с.

10. Башинджагян, Е.А. Трудный путь к «Жигулям» / Е.А.Башинджагян. – Тольятти: АВТОВАЗ, 2006. – 408 с.

11. Житков, А.А. Вершиной жизни стал ВАЗ / А.А.Житков. – Тольятти: АВТОВАЗ, 1997. – 110 с.

12. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 511А.

13. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 701А.

14. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 917А.

15. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 96.

16. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 160.

17. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1 доп. – Д. 15.

18. Здравствуй, Автоград! / сост. П.А.Моторин. – Куйбышев: Кн. изд-во, 1975. – 344 с.

19. ТГА. Ф. Р – 352. – Оп.1. – Д. 327.

20. Самарский областной государственный архив социально-политической истории (СОГАСПИ). – Ф. 1632. – Оп. 2. – Д. 26.

21. Пищулева, Т. Его имя – в вазовской истории / Т. Пищулева // Волжский автостроитель. – 2003. – 28 января.

Статья принята в печать в окончательном варианте 13.12.2006 г.

O.V. Skoryatin

ECONOMICAL CULTURE OF VOLGA AUTOMOBILE PLANT: EXPERIENCE OF INTERACTION BETWEEN THE SOVIET AND WEST-EUROPEAN MODELS

In the article the author analyses the process of establishment and development of economical culture of Volga automobile plant. It is investigated its interaction with west-european economical culture of FIAT concern.