



*С.В. Журавлев*  
Институт российской истории РАН

### **АВТОВАЗ НА ПЕРЕЛОМЕ. ЗАВОДСКОЙ КОЛЛЕКТИВ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОНЦА 1980-Х – НАЧАЛА 1990-Х ГГ.**

В данной статье на основе материалов архива Волжского автомобильного завода (АвтоВАЗ) и газеты «Волжский автостроитель» (Тольятти) рассматривается проблема перехода одного из ведущих предприятий страны и его трудового коллектива из советской модели трудовых отношений в рыночные условия на рубеже 1980–1990-х гг. В качестве центральных автор рассматривает следующие вопросы: как изменились взаимоотношения между рабочими и администрацией завода в этот период; какова была реакция работников на реформы, инфляцию и на сокращение государственных социальных программ; в какой мере на ВАЗе продолжали действовать ведомственный патернализм и корпоративная солидарность; какие стратегии использовались на ВАЗе для минимизации последствий экономического кризиса и «шоковой терапии»; можно ли утверждать, что завод в это время выступал независимым субъектом социально-экономических отношений или же была велика его зависимость от общего хода и результатов реформ.

Волжский автозавод, Тольятти, трудовой коллектив, рыночные реформы, взаимоотношения рабочих с администрацией, забастовки, советское наследие, заводской патернализм, корпоративная солидарность, инфляция, социальные программы, стратегии выживания.

#### **«Империя ВАЗ»**

К концу 1980-х гг. Волжский автозавод в Тольятти Куйбышевской (ныне Самарской) области, построенный в конце 1960-х гг. в результате контракта советского правительства с итальянской фирмой «Фиат», считался одним из крупнейших производств в СССР. Численность его трудового коллектива превышала 100 тыс. чел. Подчиненность завода напрямую Москве, значительные лоббистские возможности, бесспорный градообразующий характер автогиганта и размеры его «социалки», а также пользующаяся огромным спросом в СССР заводская продукция – легковые автомобили – способствовали превращению этого ведущего предприятия страны в своего рода «государство в государстве».

С рубежа 1980–1990-х гг. «фактор ВАЗа» в жизни Тольятти, Поволжья и в целом России, переживавшей сложный период социально-экономической трансформации, стал еще более заметен. В условиях сокращения производства на «Москвиче» и ГАЗе Тольятти становится главной автомобильной столицей страны. Одновременно шел быстрый процесс перехода авторынка на коммерческие рельсы. Не только в Тольятти и в Самарской области, традиционно связанных с ВАЗом, но и в других регионах страны наблюдался бум предпринимательской активности, так или иначе ориентирующейся на потребности заводского производства (с распадом СЭВ и СССР завод потерял до 80% прежних поставщиков материалов и комплектующих), на техобслуживание и продажу вазовских машин.

В результате на рубеже 1980–1990-х гг. сложилась ситуация, когда продажи выпущенных ВАЗом

автомобилей уже фактически перешли на коммерческие рельсы и приносили «новым русским» фантастические барыши (что притягивало к заводу серьезный криминал, превращая Тольятти в «криминальную столицу» России), а зарплаты работников продолжали при этом оставаться низкими, «государственными». Подобная практика «дикого рынка» крайне негативно воспринималась рабочими, сказываясь на отношении к труду, на состоянии дисциплины на производстве, на взаимоотношениях внутри коллектива. Особенно – по мере того, как многие руководители ВАЗа, пользуясь своими возможностями, втягивались в рыночные отношения и по уровню доходов и качеству жизни начали отдаляться от «рабочей массы». Менялась и стратегия рабочих: пришедшая на завод молодежь в интервью автору этих строк признавалась, что воспринимает ВАЗ как временное место работы. Получив здесь квалификацию, освоив автомобиль до винтика, многие молодые люди в поисках высокого заработка планировали затем уходить в связанные с автоделом коммерческие структуры.

Между тем с советских времен коллектив ВАЗа славился заводским патриотизмом. «ВАЗ – одна семья!», «Что хорошо ВАЗу – хорошо стране!» – под такими лозунгами в Тольятти выходили на праздничные демонстрации. Для понимания специфики взаимоотношений внутри трудового коллектива следует иметь в виду, что к концу 1980-х гг. его костяк составляло поколение, создавшее это производство с нуля. На заводе работали целыми семьями, по стопам родителей туда шли и повзрослевшие дети. Вазовцы первого поколения, вне зависимости от профессии и должности, считали себя людьми одной крови.

Формированию корпоративной солидарности способствовало компактное проживание работников ВАЗа в застраивавшихся в 1970–1980-е гг. кварталах Автозаводского района. Здесь все были на виду. Даже дачные участки – и те выделялись по заводским производствам. Рядовые рабочие и их начальники не только работали вместе, но и жили по соседству, нередко в том же самом заводском доме и примерно в одинаковых условиях, лечились в той же заводской поликлинике, ездили в заводские санатории и т.д. Их дети играли в одном дворе, ходили в тот же заводской детский сад и затем учились в той же школе. Летом они вместе ездили в одни заводские лагеря, занимались спортом в тех же секциях.

В Тольятти ВАЗ был повсюду: он давал работу и организовывал досуг, помогал вырастить детей и получить образование. ВАЗ был хозяином и кормильцем. И, по большому счету, альтернативы автогиганту в Тольятти не было. К этому люди быстро привыкали, одновременно приспосабливаясь и к негласным правилам. 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». В 1990-е годы вместе с социально-экономической трансформацией в стране наблюдалась и постепенная трансформация сложившихся в советские времена корпоративных правил. Однако этот процесс не носил простой и линейный характер.

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. Краугольным камнем данной системы и главным стимулом, – даже более важным, чем размер зарплаты, – было предоставление заводом бесплатного жилья своим работникам. ВАЗ славился тем, что много строил, и очередь нуждающихся в улучшении жилищных условий по советским меркам продвигалась в Тольятти сравнительно быстро. Однако к середине 1990-х гг. ВАЗ прекратил строить бесплатное жилье. С этого времени зарплата стала для рядового работника основным источником существования и главной мотивацией к труду.

### **Наука выживания**

К концу 1990 г. на заводе сложилась напряженная обстановка. На закате перестройки предприятие пережило волнения рабочих, которые требовали повысить зарплату, обесцененную инфляцией, и грозили забастовками. Сказывалась неопределенность политической ситуации в стране, 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», – рассказывал впоследствии о ситуации в Тольятти В.В. Каданников, ставший в 1988 г. директо-

ром завода [1]. Было решено, что вне зависимости от политики государства, завод обязан позаботиться о своих людях. По аналогии с первой половиной 1930-х годов и с военным временем, когда в стране было нормирование по карточкам, на ВАЗе было создано Управление рабочего снабжения (УРС), перед которым была поставлена задача обеспечить трудовой коллектив самым необходимым – полноценным питанием, одеждой, другими предметами потребления.

В январе 1991 г., накануне очередного повышения цен в стране, на заседании Совета трудового коллектива ВАЗа рассматривались возможности предприятия по компенсации обесценившихся зарплат и недопущению дальнейшего снижения уровня жизни работников. Было решено увеличить продажу им по заводским ценам производимых ВАЗом автомобилей и запчастей (очевидно, с целью последующей перепродажи по рыночным ценам), а также выделить дефицитную заводскую продукцию для приобретения по бартеру продуктов и промтоваров для заводчан. Кроме того, руководство пошло на то, что с марта – апреля 1991 г. за счет заводского бюджета работникам временно увеличили на 5% часовые тарифные ставки. Однако это кардинально не решало проблему: собственных средств и легальных возможностей увеличить зарплату у руководства завода практически не было. Между тем все на ВАЗе понимали, что зарплата не соответствует ни затратам труда, ни прожиточному минимуму. Но в советской системе изменение базовых окладов находилось в компетенции не заводского руководства, а центральных органов, которые не успевали за инфляцией.

Представители заводской администрации и общественных организаций зачастили в Москву, задействовав для решения вопроса свои лоббистские возможности. Была проведена работа в Верховном Совете СССР (директор В.В. Каданников и председатель Совета трудового коллектива – СТК И.А. Барышников являлись его депутатами), состоялись встречи с министром автомобильной промышленности СССР Н.В. Пугиным и премьером В.С. Павловым. В результате, как видно из материалов Архива заводоуправления, за счет получения дополнительного финансирования в порядке исключения зарплата работникам была увеличена на 35%. Через некоторое время, с учетом инфляции, Москва дала добро на ее увеличение еще на 35%.

В условиях нарастающего кризиса в стране в 1991 г. ВАЗ многим со стороны казался островком благополучия. 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), а также на 3 дня увеличен новогодний отпуск, оплаченный заводом [2].

В отличие от большинства предприятий страны, в 1991–1992 гг. здесь еще продолжала более-менее исправно функционировать система социальных гарантий работникам. Правда, первые признаки сбоя проявились уже в конце 1980-х гг. Например, в 1990 г.

план строительства пока еще бесплатного заводского жилья оказался невыполнен на 36 тыс. кв. м. Очередники, не получившие долгожданные ключи от квартир, опасались, что скоро в условиях быстрого распространения рыночных отношений они вообще останутся без жилья. В 1991–1992 гг. руководство завода по настоянию профкома и СТК пыталось «впрыгнуть в уходящий поезд», пока еще ВАЗ не был акционирован. Строительство заводского жилья было определено в качестве приоритета, на эти цели предприятием были выделены значительные средства. Однако строительство велось уже с огромным трудом и издержками: деньги быстро съедала инфляция, первоначальные сметы трещали по швам, требовались все новые и новые вложения. Тем не менее, в 1991 г. строительная дирекция ВАЗа полностью выполнила программу по вводу в эксплуатацию 235 тыс. кв. м, за счет чего работники получили более 3 тыс. новых квартир. Кроме того, некоторые вазовские производства пытались строить жилье сверх плана, собственными силами [3]. Наконец, с 1991 г. в Автозаводском районе Тольятти началось строительство кооперативных квартир – за счет привлечения средств пайщиков из числа заводчан. Правда, все это не сильно сказалось на размерах очереди нуждающихся в улучшении жилищных условий – на 1 января 1992 г. в ней стояло почти 38 тыс. работников ВАЗа [4].

1992 г. стал последним, когда завод высокими темпами строил бесплатное жилье для своих работников. Было сдано 16 домов – 2850 квартир общим метражом более 200 тыс. кв. м [5]. Подобная ситуация была почти уникальной, поскольку другие предприятия страны в 1992 г., как правило, уже не помышляли о строительстве бесплатного жилья для своих работников.

В новой России государство перестало регулировать размеры заработной платы, оставив за собой определение лишь минимального размера оплаты труда (МРОТ). Коллектив ВАЗа вошел в новейшую историю страны как один из первых, кто еще в рамках существовавшего СССР поставил вопрос о необходимости индексации зарплаты в соответствии с ростом стоимости жизни. В 1991 г. СТК завода заручился правом ежемесячно рассматривать вопрос о повышении зарплаты на размер фактической инфляции. В результате в 1991 г. индексация на заводе проводилась несколько раз, но перерасчет был очень трудоемок и вызывал много споров.

На заседании 27 ноября 1991 г. СТК поручил администрации предприятия до 1 января 1992 г. совместно с профкомом выработать методику ежегодной индексации зарплаты, взяв за основу стоимость потребительской корзины в Автозаводском районе Тольятти. Социологическая служба завода с 1991 г. приступила к мониторингу этого вопроса. Расчет потребительской корзины велся «по науке» – на основании ежемесячных бюджетных обследований специально отобранных для этого 500 чел. Они записывали свои реальные траты на продукты и промтовары, затем информация обрабатывалась с помощью компьютера и обобщалась. В результате в 1991 г. на ВАЗе одной из первых в стране была разработана методика расчета стоимости потребительской корзины, чтобы привя-

зать к ней зарплаты. В январе 1992 г., то есть одновременно с началом радикальных экономических реформ в стране, на ВАЗе была впервые проведена 72-процентная индексация зарплаты работникам за счет средств завода, а с мая 1992 г. – 100% ежемесячная индексация. Однако по мере расширения рыночных отношений в стране рабочие пошли еще дальше – они потребовали включить в расходы стоимость ставших полностью или частично платными медицинского обслуживания, образования, приобретения или найма жилья и др. Но заводское руководство не согласилось с этим требованием. Удалось достичь компромисса, договорившись о расширении социальной поддержки малообеспеченных семей работников, ветеранов предприятия и некоторых других категорий. Кроме того, в связи с гиперинфляцией, заводской коллектив в 1992 г. настоял на том, чтобы индексация зарплат проводилась не ежемесячно, а раз в две недели.

Отчасти эти решения были обусловлены активными выступлениями рабочих в свою защиту. С конца 1991 г. бывшие до этого единичными случаями и воспринимавшиеся администрацией скорее как ЧП, забастовки и трудовые конфликты приобретают на ВАЗе частый характер. 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 предзабастовочная ситуация сохранялась, утром 18 декабря 1991 г. В.В. Каданников решил встретиться с трудовым коллективом металлургического производства и убедить продолжить работу. Однако на сей раз даже личная популярность гендиректора не помогла: вместо второй смены работники кузнечного корпуса, не удовлетворенные результатами разговора, продолжили забастовку [6].

Решение о 100% 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» сборочно-конвейерное производство. На конференции цеха № 45-3 была создана комиссия, наделенная полномочиями забастовочного комитета. Как сообщала тольяттинская газета «Волжский автостроитель», дирекции был предъявлен пакет требований, включая увеличение заработной платы и ее 100-процентную индексацию в соответствии с уровнем инфляции [7]. Для подтверждения серьезности своих намерений в условиях начатого коллективного трудового спора рабочие отказались от переработки и стали выполнять только положенные по инструкции операции. В результате такой итальянской забастовки с конвейера стали сходить некомплектные автомобили [8]. Администрация вынуждена была пойти на уступки.

В результате борьбы рабочих за свои права за 1992 г. зарплата вазовцев увеличилась в 16 раз. В декабре 1992 г. средняя зарплата работника основного производства составила со всеми надбавками и премиями – 22 265 руб. [9] Через год, в декабре 1993 г., средняя зарплата 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. [10] На пер-

вый взгляд, это было совсем неплохо по сравнению с установленным российским правительством МРОТ (14 620 руб.), однако на самом деле и на вазовскую зарплату работнику прожить было очень сложно, не говоря уже о возможности содержать семью.

Введенная на ВАЗе в начале 1990-х гг. система индексации зарплаты имела существенный изъян – она вела к уравниловке. 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 падал стимул повышать квалификацию, обучаться профессиональному мастерству.

В 1992 г., почти одновременно с введением индексации зарплат с учетом инфляции, на ВАЗе пришлось разрабатывать и специальную инструкцию о порядке индексации несвоевременно выплаченной работникам зарплаты. Впервые в июне 1992 г. на несколько недель на ВАЗе была задержана зарплата за май [11]. Ситуация усугублялась наступлением летних отпусков. Люди стремились, получив зарплату и отпускные, уехать с семьями отдохнуть. Однако из-за отсутствия средств многим пришлось отменить свои планы. Даже когда после месячной задержки началась постепенная выдача этих денег, покупательная способность которых при гиперинфляции снизилась, наличности сразу 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]» [12].

Семьи работников, жившие от зарплаты до зарплаты, оказались без средств к существованию. Подтачивалась трудовая мораль, а напоминания руководства о славных вазовских традициях и солидарности уже воспринимались как насмешка. 16 июля 1992 г. трудовые коллективы трех цехов сборочно-конвейерного производства в знак протеста против задержек выплаты заработной платы символически остановили на 1 час работу главного конвейера [13]. При этом причины задержек зачастую были связаны с тем, что фирмы, оптом продававшие вазовские автомобили, нарушали условия соглашений или просто исчезали вместе с переданным им товаром.

Администрации и коллективу необходимо было совместными усилиями искать выход из положения, чтобы зарплата не являлась единственным источником существования. Как и в другие тяжелейшие периоды русской истории, было решено обратиться к кормилице-земле. 13 февраля 1991 г. в Тольяттинский горисполком поступила заявка «АвтоВАЗа» на выделение его работникам 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) [14]. 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 1300 участков под строительство коттеджей. Члены вновь организуемых садоводческих товариществ получили от завода 5 млн руб. кредитов на обзаведение и строительство садовых домиков [15].

В 1991 г. ВАЗ 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 элитного 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 проблему» [16]. В 1993 г. на предприятии действовало 12 огородных и 38 садоводческих товариществ. Последние объединяли 41 814 садоводческих участков на площади в 2848 га. В 1993 г. для ВАЗа был произведен отвод еще 100 га под садоводство [17].

Другим важным направлением, с помощью которого руководство и трудовой коллектив ВАЗа через СТК и профсоюз пытались минимизировать негативные последствия экономических реформ для своих работников, стала опора на еще действовавшие заводские социальные программы и созданную в советские годы заводскую социально-бытовую базу. По ряду позиций ВАЗ не только не свернул своих социальных программ, но и, наоборот, пошел на их расширение. 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. [18]. В декабре 1991 г. 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 работник [19]. В 1992 г. было принято решение об установлении 80% заводской дотации к оплате за проживание в общежитии ВАЗа. В перечень лиц, которых администрация не имеет права уволить по сокращению штатов, были включены работники, получившие на заводе профзаболевание или увечье. В 1992 г. льготные путевки, в основном в заводские профилактории и детские лагеря, получили 42,5 тыс. чел.

По подсчетам администрации, к 1993 г. за счет заводских льгот и дотаций совокупный доход среднего работника ВАЗа был примерно вдвое выше его основной зарплаты. Такое соотношение сохранялось с советских времен. Разница заключалась в том, что при СССР общественные фонды потребления форми-

ровались в основном из госбюджета, а теперь их обеспечивал из своих доходов заводской бюджет. Однако в дальнейшем в 1990-е гг., особенно после акционирования предприятия, многие социальные программы, которые позволили коллективу пережить кризис, на АвтоВАЗе начали сворачиваться.

Важным направлением поднятия жизненного уровня работников ВАЗа в 1991–1993 гг. стали меры по увеличению размеров продажи им по госценам выпускаемых заводом автомашин. Возможность приобретения автомобиля по навсегда уходящим в прошлое в условиях рынка фиксированным заводским ценам делала человека обладателем целого состояния. Накануне отпуска цен правительством Е.Т. Гайдара, 24 декабря 1991 г. газета «Волжский автостроитель» опубликовала интервью с гендиректором предприятия В.В. Каданниковым [20]. Он сообщил о решении в экстренном порядке материально поддержать заводчан и выделить им на продажу дополнительные машины по пока еще действующей заводской цене. Каданников через газету торопил тех, кто еще не собрал деньги.

До 1991 г. завод, и в советские времена выделявший по особому списку машины своим работникам по льготной цене, никогда не продавал им более 8 тыс. автомобилей в год. В 1991 г. впервые им было выделено сначала 11 673 авто, затем в декабре 1991 г. еще 2 тыс. машин, а 22 декабря 1991 г. руководство завода решило обеспечить машинами пенсионеров и ветеранов ВАЗа, отработавших на заводе более 17 лет, а также участников Великой Отечественной войны, воинов-афганцев и чернобыльцев. Собрать деньги и оформить покупку им необходимо было срочно, буквально в 3 дня, – до 25 декабря [21]. Ясно, что многие пенсионеры и инвалиды не располагали нужными средствами. Однако общими усилиями задача была решена. В итоге в 1991 г. работникам завода было реализовано по льготным ценам 15 136 автомобилей [22]. В 1992 г. завод находил возможность продавать своим работникам по льготным ценам машины, произведенные сверхурочно, в субботу [23].

Согласно заводским данным, только за 1991–1993 гг. работники ВАЗа получили не менее 30 тыс. автомобилей по льготной цене. То есть машину смог купить каждый четвертый работник, но многие тут же продали ее по рыночной цене (выручка могла равняться годовой зарплате работника), что в известной степени сгладило последствия шоковой терапии для трудового коллектива [24].

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 кузова и запчасти было значительно легче, нежели готовые машины, чем работники неоднократно пользовались. На ВАЗе все знали, что затем все это оказывается на авторынке, а вырученная разница станет фактически добавкой к официальной зарплате. То, что на языке советского УК называлось спекуляцией, стало нормой

жизни, а зачастую – способом выживания. Кроме того, это позволяло снизить остроту нарастающих материальных и социальных проблем в коллективе.

С другой стороны, так как всем желающим льготных машин все равно не хватало, вокруг их распределения на ВАЗе закипели нешуточные страсти. «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», – заявил председатель СТК Барышников [25]. Кроме того, работники получили наглядный урок того, что в новых условиях перепродавать машины значительно выгоднее, чем добросовестно их производить. Высокая рыночная стоимость запчастей вводила заводских «несунов» в еще большее, чем в советские годы, искушение. Приспособление к ситуации, как правило, было связано с коррозией прежних моральных ценностей и норм трудовой этики.

#### Литература

1. Интервью с В.В. Каданниковым. – Москва, 5 июля 2005 г. (Личный архив автора статьи).
2. Постановление профкома по итогам 1991 года от 19 февраля 1992 г. // Архив заводоуправления ПО «АвтоВАЗ» (далее – Архив заводоуправления). Оп. 5. Д. 1576. Л. 3.
3. В 1991 г. завод возвел в общей сложности 23 дома в Автозаводском районе и 3 в Железнодорожном районе Тольятти, в которых было заселено 3208 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 – Личный архив автора статьи (далее – АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий).
4. Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 4.
5. Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 6.
6. АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий.
7. Кольцова, Т. Логика конфликта и конфликтная логика / Т. Кольцова // Волжский автостроитель (далее – ВА). – 1992. – 10 июня. – С. 3–4.
8. АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий.
9. Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 3; Оп. 5. Д. 1576. Л. 9.
10. Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64.
11. АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий.
12. Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 9–10.
13. Дятчин, В. Камень в свой огород / В. Дятчин // ВА. – 1992. – 17 июля. – С. 1.
14. ВА. – 1991. – 27 марта. – С. 5.
15. Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1576. Л. 4.
16. Отчет профкома за 1992 г. // Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 85. Л. 6.
17. Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 58.
18. Архив заводоуправления. Оп. 6. Д. 64. Л. 50–51.
19. ВА. – 1993. – 17 августа. – С. 4.
20. ВА. – 1992. – 24 декабря. – С. 1.
21. ВА. – 1992. – 24 декабря. – С. 1.
22. АВТОВАЗ. Хроника истории основных событий.
23. Архив заводоуправления. Оп. 5. Д. 1577. Л. 191, 192. В условиях бартера на свои авто ВАЗ приобретал у других производителей путем натурального обмена продукты и промтовары. Все это затем распространялось по низким ценам среди членов заводского коллектива.
24. ВА. – 1992. – 7 ноября. – С. 1.
25. ВА. – 1993. – 17 августа. – С. 5.

**S.V. Zhuravlev**

**AVTOVAZ THROUGH HARD TIMES. THE FACTORY TEAM IN THE CONDITIONS  
OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION IN THE LATE 1980S – EARLY 1990S**

The problem of the transition of one of the leading enterprises of the country and its workforce from the Soviet model of labor relations to market conditions at the turn of the 1980s–1990s is considered by the author. The article is based on the materials of the archive of the Volga Automobile Plant (AvtoVAZ) and the newspaper «Volzhsky Avto-stroitel» (Togliatti). The author represents the following issues as central: how the relationship between workers and the factory administration changed during this period; what was the reaction of workers to radical reforms, inflation and the reduction of state social programs; to what extent departmental paternalism and corporate solidarity continued to operate at the AvtoVAZ; what strategies were used at the factory to minimize the consequences of the economic crisis and «shock therapy»; if it is possible to say that the car building factory at that time acted as an independent entity of socio-economic relations, and if its dependence on the general course and results of reforms was really great.

Volga Automobile Plant, a city of Togliatti, labor collective, market reforms, workers' relations with the administration, strikes, Soviet heritage, factory paternalism, corporate solidarity, inflation, social programs, survival strategies.