

«НЕ ДУМАЙТЕ, ЧТО ВАЗ — ЭТО РОМАНТИКА...»



«Мой город, мой завод...»

Лидия Александровна Фаршатова, жена М.Н. Фаршатова:

«Марат вырос в семье военнослужащего. Его отец — Нугуман Биялович — когда мы познакомились, был военкомом в Торжке. Дяди и брат Мопр тоже военные. Поэтому в семье царил порядок, каждый твердо знал свои обязанности. Отсюда и твердость в характере, немногословие, конечно, уважение к старшим, к родителям. У Фаршатовых не любили лентяев, пустомель, хвастунов. И своих детей Марат так же воспитывал. Он говорил, что главное — оставаться во всем порядочным человеком. Не любил взяточничество, блат. Иногда я называла его «князь мой бессеребряный». После окончания института ему предлагали остаться в Москве, но Марат настоял: «Я должен ехать работать на завод». Так мы попали в Ярославль.

На моторном заводе он начинал в конструкторском бюро. Но через несколько месяцев перешел в производство. Говорит: «Не хочу штаны протирать». Живое дело ему было интереснее, знал, что, напрямую работая с техникой, он делает больше. Домой возвращался усталый, иногда и в десять-одиннадцать вечера, а к семи уже спешит обратно. Да и позднее в Тольятти день и ночь работал. Помните в песне: «А в Тольятти ветра. Много разных забот. От утра до утра люди строят завод». Так и было. На детей времени практически не оставалось. Только в редкие выходные удавалось всей семье выезжать на природу. Но мне приятно, что отношению к делу, общению с людьми Владимир, Виктор и Талина научились у отца. В нашей семье никогда не бы-

30 июля на Волжском автозаводе традиционно отмечается День первого двигателя. Именно в этот день в 1970 году в механосборочном производстве был собран первый двигатель для ВАЗ-2101, а уже 1 августа запущена сборочная линия. Конечно, рядом с этой датой невозможно не вспомнить о первом директоре МСП, а затем техническом директоре ВАЗа Марате Нугумановиче Фаршатове. О нем на страницах ТМ вспоминают родные, друзья и коллеги.

ло капризов, разболтанности. Это помогло детям в самостоятельной жизни. Марат же часто повторял: «В воспитании должна быть мягкость матери и строгость отца». Он поощрял стремление детей к знаниям, хотел, чтобы они стали грамотными специалистами. И все учились отлично. Виктор и Талина закончили аспирантуру, теперь — кандидаты технических наук.

Марат ценил в людях ум, хватку, знание своего дела, добросовестность. Таких всегда поддерживал, защищал от несправедливых нападков. Говорил: «Даже если он придет ко мне в гимнастерке и сапогах, но умеет работать и добиваться задуманного — помогу».

Когда Евгений Артемович Башинджагян — главный инженер Ярославского завода — предложил ехать в Тольятти, Марат сомневался. Все-таки другой профиль. Но решающим стало то, что на ВАЗе все начиналось с нуля, можно было творить, работать по-новому. И дочку младшую назвали в

на больше человек творческий. Она училась в Московском государственном текстильном университете имени А.И. Косыгина на факультете прикладного искусства. Это вслед за ней, любимицей, Марат начал писать пейзажи. Из отпуска привозил не по одной картине. Река, рощи — всё, что видел, переносил на холст. К природе относился бережно, с почитанием, ценил ее красоту. С охоты или рыбалки больших трофеев не приносил — зато душой отдыхал, силы восстанавливал...

Марат не представлял своей жизни без завода, без механосборочного производства. Ему предлагали и работу в министерстве, и стать директором какого-либо завода. Но он уже впитал в себя ВАЗ. Для Марата Волжский автомобильный — это вся жизнь».

От Ярославля до Тольятти

Алексей Васильевич Николаев, президент-генеральный директор АО «АВТОВАЗ»:

«Я хорошо знал Марата Нугумановича еще по работе на Ярославском моторном заводе. Мы часто встречались, обсуждая производственные проблемы. По его рассуждениям, тонким замечаниям было заметно, что Марат Нугуманович в совершенстве знает технику, особенно моторы. В Ярославле у него был мотоцикл, потом появилась «победа». Он никому не доверял ее ремонт. Всегда сам копался в моторе, перебирал его, проверял надежность машины.

За профессионализм Марата Нугумановича уважали не только ярославцы, но и представители других заводов, где он бывал в командировках. Его хорошо знали в Министерстве автомобильной промышленности как грамотного специалиста. Неудивительно, что Марата Нугумановича заметил Виктор Николаевич Поляков...

Марат Нугуманович хорошо знал жизнь. И не по чьим-то рассказам, а по собственному опыту. Его можно было слушать часами, хотя он был немногословен. И всегда он говорил что-то важное для молодых коллег. Не поучал, но его серьезные советы помогли многим. Поражала его способность четко и быстро оценивать сложность той или иной ситуации и мгновенно находить решение.

Когда было принято решение о строительстве Волжского автозавода, Марат Нугуманович в числе первых приехал в Тольятти. Это знаменитая группа Полякова — первопроходцы. Они по всей стране искали для еще даже не построенного завода руководителей производства, молодых, талантливых специалистов. В начале



С отцом, 1939 г.

честь Тольятти — Талиной (она ведь незадолго до переезда родилась).

Из Ярославля до Тольятти мы добирались на «победе». Я как впервые увидела голую степь, ковыль, перекати-поле, чуть не заплакала: «Как же жить-то здесь?». А Марат: «Все пути назад отрезаны». Он уже тогда представлял, что город будет самым красивым на Волге, что ВАЗ признают за рубежом, что будем сотрудничать и с европейскими, и с американскими автозаводами. Действительно, смотрю сегодня на город, на успехи АВТОВАЗа — дух захватывает. Как бы Марат порадовался...

После командировки на FIAT он как-то сказал: «Да, у них хорошее производство. Но мы сделаем еще лучше». Любовью к технике он отличался завидной. С таким интересом, азартом объяснял систему двигателя, так захватывающе... Казалось, что это он говорит о любимой девушке. Увлеченность такая передалась и Владимиру, и Виктору. Оба окончили технические вузы, связали свою жизнь с заводом. А вот Тали-

1967 года Виктор Николаевич и Марат Нугуманович в составе московской комиссии приехали в Ярославль подбирать кадры. Фаршатов отлично знал многих рабочих Ярославского моторного завода и кандидатов для перевода в Тольятти он выдвигал лично. По его инициативе на беседу с Поляковым был приглашен и я.

На ВАЗе меня приняли в механосборочное производство, где управляющим был Марат Нугуманович. Работал он со всей отдачей. Как же иначе? Новое дело начинал, можно применять новые подходы в организации производства, в отношениях с людьми. Именно здесь, на Волжском автозаводе, на мой взгляд, наиболее ярко проявились его характер и талант руководителя.

Марат Нугуманович был настоящим лидером. На него равнялись управляющие и других производств, чему-то учились. Он скрупулезно рассматривал любой вопрос, до мельчайших деталей прорабатывал каждую проблему. Поэтому МСП всегда было на передовых позициях и считалось даже лучшим в стране.

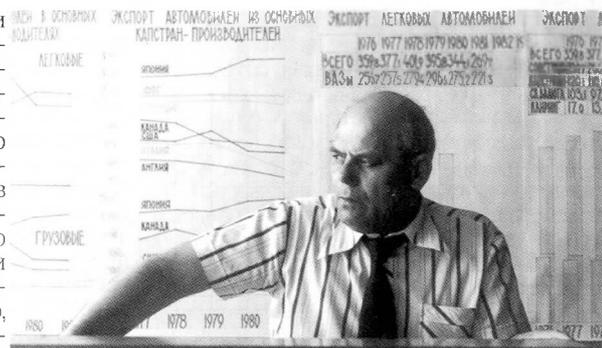
В 68-69 годах прием рабочих на завод был массовый, и со всеми, кто приходил в МСП, Марат Нугуманович находил возможность обстоятельно побеседовать. Не только о профессиональных данных, но и о семейных проблемах, об увлечениях. Так он узнавал человека наиболее полно. С его прозорливостью и жизненным опытом он с первого взгляда видел, на что способен человек, что ему можно доверить. И не было ни одного случая, чтобы в ком-то Марат Нугуманович разочаровался.

На строительстве завода проблем хватало. Но наряду с подбором кадров, разработкой проекта производства, заказом и монтажом оборудования Марат Нугуманович видел и всю обойму бытовых, житейских нужд рабочих. Он говорил: «Люди должны знать, ради чего они здесь работают. Они должны быть уверены, что семья их будет устроена и обеспечена всем необходимым».

Социальные вопросы в механосборочном производстве ставились на первое место. Первый дом для рабочих сдали представители МСП, первый детский сад — МСП, первая заводская база отдыха — МСП. Для некоторых было удивительно, что молодые специалисты уже через полгода-год получали отдельные квартиры. Это опять же политика Марата Нугумановича. Пока еще не запустили работу механосборочного производства, он просил своих рабочих помочь со строительством жилья. В какой-то мере это было давлением на строителей: вот, мол, дал вам людей в подмогу. А для заводчан — моральный стимул: строили же свои собственные квартиры.

У Фаршатова была масса идей. Например, ящики, в которых на завод поступало оборудование, обычно сжигали. Марат Нугуманович предложил использовать доски для строительства домиков на базе отдыха «Поршень». Уже позднее стали возводить кирпичные корпуса. А в начале семидесятых люди были рады возможности отдохнуть на природе даже в таких самодельных домиках.

О нем еще в Ярославле стали говорить Железный Марат. Это выражение близко к истине. Действительно, он был тверд по характеру. Всегда обоснованно отстаивал свою позицию, и опровергнуть его не мог никто. При этом Марат Нугуманович был и справедлив. Не в его стиле было наказывать подчиненных за ошибки. Впрочем, этого не требовалось. Механосборщики отличались дисциплинированностью и ответственностью. Бывало, правда, что они получали выгоды от вышестоящего руководства. Защищая своих, Марат Нугуманович стоял горой: не мог допустить, чтобы кто-то чужой вмешивался в работу его производства. Это не амбиции директора. Просто он считал, что объективно оценить ситуацию на производстве сможет только тот, кто непосредственно наблюдает за ней изо дня в день, кто знает способности и возможности каждого рабочего. Да, Марат Нугуманович был жесткий



В кабинете технического директора, 1982 г.

у некоторых появилась техническая эйфория: вот теперь развернемся, закупим самое-самое... А Марат Нугуманович, думаю, уже тогда понимал иначе, не только на чем, но и с кем будет работать. Сразу придавал исключительное значение подбору людей. Я тоже попал на ВАЗ с его подачи. Видимо, не забылись ему наши ночные и дневные бдения на новом дизельном.

В Тольятти он, как управляющий механосборочным производством, сразу же оказался в центре острейшей ситуации. Очень быстро все понял, что предложенный итальянцами двигатель не годится. Отсталая вещь, двигатель без резерва мощности, без перспектив. Развернулись работы над новым двигателем, а это, все мы понимали, неизбежно потребует немалых изменений в технологии, в наборе оборудования.

Не менее важно было сразу твердо поставить себя. Добиться, чтобы тебя уважали... Характер и стиль работы Марата Нугумановича мне удалось понять после его встречи с молодыми специалистами. Он сказал: если ты провалил дело сегодня — это еще не самая большая беда. Если ты при этом продумал, в чем ошибся, сделал выводы, подготовился и завтра завалил этими деталями конвейер — тогда ты победитель. А тот, кто только бегает и понемногу каждый день валит, — он уже привык, он уже забыл, как настоящее дело нужно делать, он отвык думать вперед и он потерянный человек для производства.

Этот подход у Фаршатова проявлялся всегда. Он мог простить ошибку, но не прощал попыток пустить пыль в глаза, изобразить словами и телодвижениями видимость дела.

Работать с ним в паре мне было легко. И очень интересно. Потому что он понимал и поддерживал именно инженерные, творческие начала в работе. Это был наиболее эффективный период в моей жизни. До ВАЗа мне приходилось работать с разными руководителями. Один не скучится на похвалы: «Молодец, давай внедряй». Проходит немного времени, и ты начинаешь понимать, откуда родилась популярная аксиома, что инициатива наказуема.

С Фаршатовым отношения строились по-иному. «Марат Нугуманович, вот у нас есть идея. Вот что надо, вот что получим». Он выслушает, проведет пару совещаний, потом приказ, мероприятия, и до упора, пока не реализуем. Ты уж сам готов от чего-то отступить, а он жмет: «Что же ты дело свое предаешь? Выступил — держись до конца»...

И так во всем. За что бы ни брался Марат Нугуманович, старался выполнить сполна и даже с превышением. И одновременно шел по нескольким направлениям. Понимал, что директор просто обязан охватывать взором все стороны жизни своего коллектива. И как работают его люди, и как живут, и как отдыхают. Он не любил абстрактных, общих слов, лозунговых призывов. Всегда повторял, что цель должна быть предельно конкретной.

Для Марата Нугумановича не было, кажется, ничего выше, чем право на доверие. Поляков, Башинджаган во всем доверяли ему. И он всегда



После армии, Торжок, 1952 г.

человек, но не жестокий. Иначе было нельзя, того требовала должность, слабости руководителям не прощают.

Но характер человека многогранен. Несмотря на постоянную занятость, и в Ярославле, и в Тольятти Марат Нугуманович умел находить время на отдых. Причем активный отдых. Любил рыбачить, ходить на охоту. И он даже на природе первоклассно мог приготовить «трофеи». Много лет зная Марата Нугумановича, к своему удивлению, я узнал, что он еще и прекрасно рисовал. К его «технарскому» складу добавилась еще и творческая жилка. Он интересовался и фотографией. Жаль, что времени на занятие любимым делом не оставалось».

Николай Максимович Головкин, директор по техническому развитию АО «АВТОВАЗ»:

«Истоки нашего знакомства были в Ярославле. Я уже знал Марата Нугумановича как сильного производственника, прошедшего все ступеньки заводской лестницы: от мастера до начальника корпуса, где осваивался новый 236 дизель. Он вел сооружение этого корпуса, вводил его в строй, доводил новый двигатель.

Когда началась эпопея ВАЗа,



Во время визита на ВАЗ Михаила и Райсы Горбачевых, апрель 1986 г.