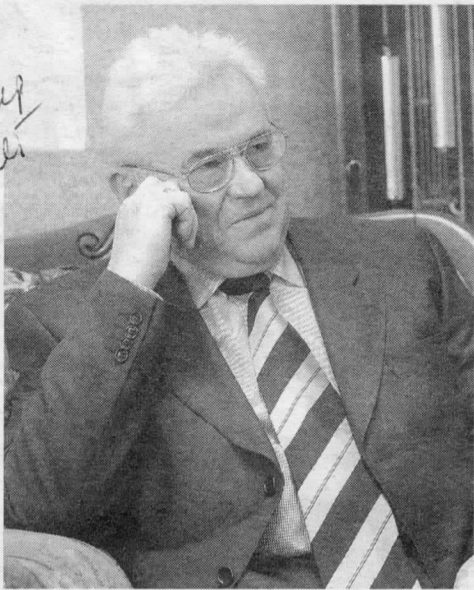


# МОЯ ЖИЗНЬ



31 января президенту-генеральному директору, возглавлявшему наш автозавод в 1996 – 2002 годах, исполнилось 70 лет. В преддверии юбилея он согласился встретиться с корреспондентом "ВА" и ответить на его вопросы. Оказался терпелив и впервые в жизни дал столь пространное интервью – именно для наших читателей.

**– Все мы родом из детства. Алексей Васильевич, из какого детства вы, откуда ваши корни? Куда вас забрасывали учеба, работа?**

– Моя жизнь такая большая, что столько не переплывешь... А родился я в глухой ярославской деревне Медведево. Настоящий медвежий угол — до ближайшей железной дороги 28 километров. Семья большая, семеро детей, я — младший. Отец умер, когда мне был годик. Старшая сестра к тому времени жила в Ленинграде — в работницах. А всех остальных поднимала наша мама Мария Дмитриевна одна.

В войну немецкие войска до нас не дошли — были остановлены где-то в 100 километрах. Но войны мы хлебнули сполна — голодом, потерями... В деревне не оставалось ни одного мужчины... Угнали весь скот — боялись, что попадет к врагу... С тех пор я точно знаю, что страшнее голода только смерть. В 49-м — я это запомнил на всю жизнь — впервые попробовал манную кашу, да еще на молоке — мама сварила на радостях (я должен был отправляться в райцентр, где меня принимали в комсомол). Вкуснее той каши я потом ничего не едал.

А в 50-м закончил сельскую семилетку и принял самостоятельное решение — в Ярославль, к сестре. Определился в ремесленное училище при Ярославском автомобильном заводе, потому что там давали обмундирование, общежитие, бесплатно кормили. Выучился на фрезеровщика, взяли на завод — наладчиком, на раздаточную коробку. Вот так вошел в новую жизнь, которую не представлял без учебы: закончил 10 классов. В 54-м призвали в армию, служил в столице, но через год комиссовали — ноги болели, они всю жизнь меня донимают.

Ну, вернулся в Ярославль, на завод, закончил заочно политехнический институт, перешел



**Имя "Алексей Васильевич Николаев" пока еще не требует уточнений: в Тольятти, тем более на Волжском автомобильном, оно известно всем. Почти по Маяковскому: мы говорим А.В. Николаев — подразумеваем АВТОВАЗ.**

на работу конструктором. Потом возглавлял лабораторию по зубообработке, в 67-м был одним из тех, кого В.Н.Поляков пригласил на ВАЗ. Со мною вместе приехали Н.Головко, В.Юрченко, В.Айтуков, Э.Никольский, Л.Пронин, О.Обловацкий... около десяти человек. А на ВАЗ я был принят старшим технологом, занимался коробкой передач. Позже возглавлял мотор-1, 38-й цех. В моей трудовой биографии есть и такие строки: "секретарь парткома МСП ВАЗа", "директор КВЦ", "директор ДААЗа". Не отказывался ни от какой порученной работы. Генеральный директор Валентин Иванович Исаков в 82-м году пригласил меня к себе первым заместителем. В 96-м Владимир Васильевич Каданников передал мне эстафету: я стал генеральным на ВАЗе. Вот вам пунктирно, как просили.

**– Вы приняли бразды правления заводом в очень непростое время, когда судьба АВТОВАЗа и всего коллектива держалась на волоске. Когда происходящее в стране можно было назвать театром абсурда. С кем из руководителей страны вам как генеральному удавалось решать проблемы самого крупного автомобильного предприятия России?**

– Шесть лет я возглавлял АВТОВАЗ — с одной стороны, короткий срок, но помножьте



ских и экономических условиях — главное, что удалось коллективу АВТОВАЗа в период, когда я был генеральным. Не выстояли бы — быть большой бедой!

**– На АВТОВАЗе немало талантливых управленцев, самородков-организаторов, специалистов высочайшего уровня в разнообразных областях техники и технологии. А вот стать генеральным директором выпало единицам. Значит, дело не только в таланте, но и в стечении обстоятельств, везучести. В чем вы видите удачу своей жизни? Смогли реализовать? Достичь высшей ступеньки вазовской власти?**

– Это действительно большое счастье — полностью реализовать в жизни. А удачу свою личную, везучесть, как вы это называете, вижу в том, что меня всегда окружали блестящие специалисты и во всех отношениях отличные люди. Чего стоит работа над проектом, запуском оборудования, освоением производственных мощностей под руководством В.Н.Полякова. Его команда — настоящая школа. Я начинал работать в механосборочном производстве рядом с его создателем М.Н.Фаршатовым. Много дало общение по экономическим вопросам с Б.М.Кацманом, П.М.Кацурой, были и другие выдающиеся специалисты. Видимо, я не был им чужим, их устраивало, как я работал. А я, выражаясь крестьянским языком, пахал до пота.

Еще мое счастье в том, что свое 70-летие встречаю в кругу друзей и дорогих мне людей.

**– Одно из правил любого руководителя — доверяй, но проверяй. С кем из сегодняшних руководителей вы работали вопреки этому правилу, доверяя безраздельно, как самому себе?**

– Когда ты поставлен на такое большое хозяйство, как АВТОВАЗ, надо действовать по принципу, который называю "Руководство по отклонениям". Вникать во все аспекты системы, по которой живет завод, невозможно. А вот отклонения надо проверять и перепроверять настойчиво, невзирая на лица. Не стану скрывать, были параметры, которые я проверял вне зависимости от того, кто там на первых ролях. К примеру, финансовую сторону. Упускать этот вопрос нельзя, потому что на нем строится вся жизнь предприятия. Словом, я доверял всем, с кем работал, но проверял всегда. В моей практике были случаи, когда приходилось говорить руководителю, что не могу с ним работать.



В ярославский период

его на ту ситуацию, которая была в стране. В тяжелейшем положении, без всяких средств оказалась вся промышленность России. В правительстве не знали что делать и одновременно тормозили всякую инициативу на местах. Непредсказуемость политики и экономики привела к результатам, которых явно не предполагали реформаторы, историки еще дадут им свою оценку. А предприятиям приходилось выживать любыми путями. К примеру, применяли такой дикий способ хозяйствования, как бартер. Но в Москву ездить за помощью и просить чего-то — бесполезно. Общался я с Черномырдиным — ну и что? Поэтому руководство завода решило делать то, что должно, что можно, лишь бы удержаться на плаву, стараться изо всех сил платить зарплату и те налоги, которые невозможно не платить. А с долгами разбираться позже.

Команде вазовских руководителей удалось сделать так, чтобы Волжский автозавод работал. Мы не забросили идею подготовки производства автомобилей "десятого" семейства, а значит, выдержали главное условие живучести предприятия — его развитие. Хотя были крикуны и в Москве, и, что особенно обидно, на ВАЗе, которые считали это немислимым, нереальным, неподъемным. Не остановить развитие завода в тех тяжелейших политиче-

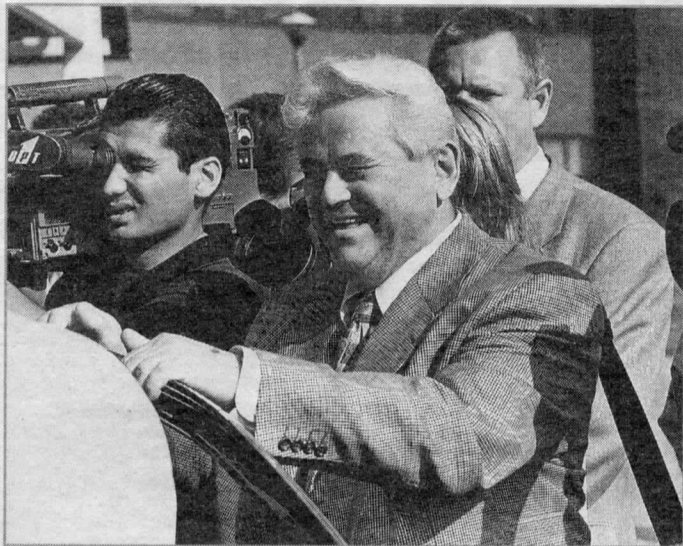
# ТАКАЯ БОЛЬШАЯ...

– Алексей Васильевич, вазовские веяния всегда с ностальгией и даже с укором нынешнему времени вспоминают знаменитые поляковские объезды производств, цехов, территории завода. Почему эта традиция ушла?

– Сейчас иная, чем в 60–70-х, система управления предприятием. Иная не в том смысле, что я – начальник, а ты – нет, пошел прочь. Понимаете, похлопать по плечу, позжать руку – самое простое. Но главный менеджер автозавода сегодня должен прежде всего отслеживать тенденции, в зависимости от которых действует и идет вперед его предприятие. Социальные вопросы, контакт с коллективом крайне важны, но есть и другие задачи, требующие внимания. Я понимаю ветеранов, сам, будучи начальником цеха, сопровождал В.Н.Полякова в таких походах. И сегодня генеральный должен прекрасно знать чаяния коллектива. Но для этого вовсе не обязательно постоянно ездить в бригады. Гораздо полезнее находить варианты и решения, которые позволяли бы развивать производство, обеспечивать нужное качество автомобилей, увеличивать зарплату, а не выслушивать сетования по разным поводам.

– Генерального директора всегда сравнивают с капитаном корабля. А мне кажется, более верным сравнивать его с впередсмотрящим, который видит все рифы, мели, опасности и находит правильный курс. Какие рифы, по вашему мнению, должен избежать АВТОВАЗ в ближайшем будущем, чтобы наше плавание было спокойным и удачным?

– Используя вашу аллегорию, замечу, что длительное плавание такого крейсера, как АВТОВАЗ, да еще в условиях постоянных бурь и циклонов на мировом рынке автомобилей, в непредсказуемом политическом и экономическом климате всегда чревато неожиданностями и опасностями. Но сейчас обстановка благоприятная. Семейство "десятих" продолжает пользоваться спросом. Практически заканчивается подготовка производства ЛАДЫ КАЛИНЫ, автомобиль представлен на суд потребителя. Семейство машин "Калина" – это очень мощный рынок. Не сомневаюсь и в перспективе на десять лет – говорю об автомобиле "Приора". Есть проблемы двигателя, но есть и видение подходов к их решению. Так что коллективу надо плыть вперед мужественно и терпеливо, реализовывая задуманное.



– Ничто человеческое и генеральным директорам не чуждо. Известно, что вы страстный хоккейный болельщик. Какие еще у вас увлечения?

– Я азартный человек. Когда-то любил лыжи, пацаном увлекался боксом, мне нравились мужские разборки на ринге. В бытность генеральным плотно интересовался делами в хоккейной команде автозавода, до сих пор стараюсь не пропускать хоккей. Я заражаюсь энергией матча. Более того, лет 30 назад вазовские руководители и сами выезжали на лед на любительские матчи. Меня и Ясинского всегда назначали судьями. Помню, на одной из таких игр С.С.Борис (директор по внешним связям ВАЗа) упал и сломал руку, а П.М.Кацура тоже при падении разбил бровь. Пришли санитары, а им кто-то из игроков кричит: "Вы ему там глаз не зашейте!"

Лет 20 назад увлекся охотой и рыбалкой, у нас уже сложилась своя бригада. Правда, не часто удается выезжать на природу.

– А можно охотничью или рыбачью байку от Николаева?

– Да что там байку, я вам достоверную историю расскажу. Два известных вазовских руководителя рыбачат рядом. У одного клюет – у другого нет. Поменялись местами – результат тот же. Вновь начали меняться: снастями, потом наживкой, еще чем-то: ну не идет удача к одному, а у другого полно рыбы. И вконец измученный рыбак спрашивает у соседа, мол, почему так? Тот отвечает: "Интеллект рыбака должен быть чуть выше, чем у рыбы!" Обида получилась страшная. Полгода потом не разговаривали.

– Алексей Васильевич, вы сегодня отошли от заводских дел или продолжаете работать в какой-то ипотаси?

– Практически отошел. Конечно, интересуюсь тем, что происходит на АВТОВАЗе, каждый день начинаю с "Волжского автостроителя". Общаюсь со многими людьми, имеющими отношение к заводу. Так что в курсе. На мне остались некоторые общественные нагрузки, в частности, благотворительный фонд "Духовное наследие". Участвую в заседаниях "Ротари-клуба",

председательствую в попечительском совете Тольяттинского госуниверситета.

– Известный поэт Давид Самойлов перевел стихи, озаглавленные "На мое 70-летие":

Пускай меня не ставят на стеллаж музея.  
Слишком рано!  
Мне не нужна роль старого говоруна  
и записного ветерана.  
Не думайте, что я хочу,  
чтоб как младенцу в колыбели мне пели "Баюшки-баю".  
Но твердо я еще стою.  
В моей душе отнюдь не серо,  
хотя за тучи солнце село.

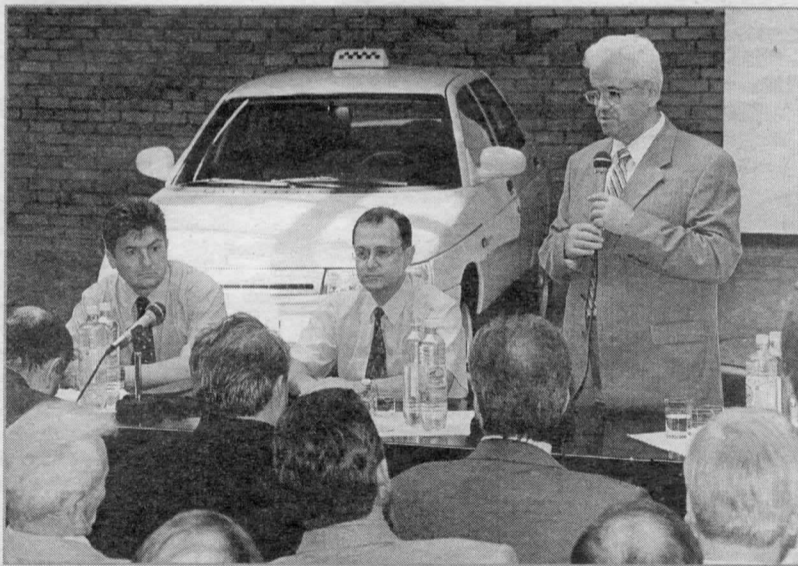
— Подписываюсь под каждой строчкой, думаю точно так же, абсолютно.

– В таком случае, "ВА" и Давид Самойлов дарят их вам.

– Спасибо.

Рина МАРКОВА

Фото Юрия МИХАЙЛИНА и из семейного архива



– Еще в 20-е годы родилось – "Автомобиль не роскошь, а средство передвижения". Известный писатель Василий Аксенов считает: "Автомобиль – это мягкое кресло, на котором ты с большой скоростью передвигаешься в пространстве. Это твой маленький домик на колесах, часть твоей защитной сферы". А что для вас автомобиль?

– Я мог бы ответить не кривя душой, что это моя работа, моя жизнь, моя любовь. И все-таки выберу другую формулировку. Для меня автомобиль – реализованная фантастика. Еще когда был начинающим инженером, в Ярославле начали появляться личные автомобили. Но представить, что своя машина – у большинства людей?! Что у меня будет личный автомобиль?! Невозможно! А сегодня трудно представить обратное – пустынные улицы без машин, как в 50–60-е годы. Я предчувствую ваш следующий вопрос. Моей первой машиной стала 21-я "Волга", которую купил после возвращения из итальянской командировки, – ВАЗ к выпуску "Жигулей" тогда еще не приступил.