

50 НАША ИСТОРИЯ. ВРЕМЯ ПЕРВЫХ



ВИТАЛИЙ ВИЛЬЧИК:

«НАДО БЫЛО МЫСЛИТЬ БЫСТРО И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ В ПОЛЬЗУ ЗАВОДА»

От детской влюблённости в автомобили до автотракторного факультета политехнического института, от мастера арматурного цеха сборочно-кузовного производства до президента-генерального директора крупнейшего автозавода страны – профессиональная линия жизни Виталия Вильчика оказалась удивительно стройной. Хотя и пролегла через сложнейшие времена. Сегодня Виталий Андреевич рассказывает, какой он помнит историю АВТОВАЗа и его первенца – ВАЗ-2101.

1970 год

Начало работы на АВТОВАЗе: мастер арматурного цеха СКП – начальник участка арматурного цеха СКП – начальник производственно-диспетчерского бюро арматурно-радиаторного комплекса – начальник цеха гальванопокрытий – заместитель директора по производству СКП.

1991 - 1996 годы

Директор СКП.

1996 - 1999 годы

Директор по производству АВТОВАЗа.

1999 - 2002 годы

Вице-президент по производству, затем первый вице-президент по стратегическому и корпоративному управлению.

2002 - 2005 годы

Президент-генеральный директор АВТОВАЗа.

2002 - 2010 годы

Соучредитель банка ЗАО АКБ «Автомобильный банкирский дом».

2005 - 2006 годы

Советник президента АВТОВАЗа.

2006 - 2007 годы

Вице-президент по производству АВТОВАЗа.

2007 - 2009 годы

Старший вице-президент по производству АВТОВАЗа.

2009 - 2015 годы

Вице-президент по производству и техническому развитию, исполнительный вице-президент, советник президента АВТОВАЗа.

2007 - 2010 годы

Секретарь городского отделения партии «Единая Россия».

С 2016 года

Заместитель председателя Общественной палаты при ТГД.

ПО ЛЮБВИ

– Вы пришли на АВТОВАЗ в 1970-м – в год выпуска первого автомобиля. Как это событие вошло в вашу жизнь?

– В апреле 1970 года, когда собирали первую партию ВАЗ-2101, защищал диплом в институте. Тем не менее был горд, что завод начал выпускать автомобили. На работу поступил 8 августа, и непосредственно участвовал в сборке второй партии с активными создателями «единицы» – Спекторовым, Сафоновым, Симишиным. Удалось даже прокатиться на автомобиле в производстве: это была иномарка против машин, что тогда выпускала отечественная автомобильная промышленность.

– Почему именно Волжский автомобильный завод выпускник Челябинского политехнического института выбрал местом реализации профессиональных и карьерных амбиций? Почему производство, а не инженерное бюро?

– 15 лучшим выпускникам дали право выбора места работы. Все 15, включая меня, оказались на заводе. Специальность наша – инженер-механик – имела конструкторский уклон, и нас направили в управление главного конструктора. Но мне

хотелось быть ближе к автомобилю, поэтому попросил направить меня в производство. Дали свободную путёвку: «Иди от первой вставки – выбирай любую работу». И я отправился вдоль железных заборов: надписи, номера цехов. Там никого нет, там двери закрыты. На третьей вставке калитка оказалась открыта – заглянул. Здоровый парень в белой рубашке схватил меня: «Будешь здесь работать!» Это был заместитель начальника арматурного цеха СКП Никитин. Супругу тоже взяли, в цех рядом.

– Считаете, удачно заглянули в калитку?

– В общем, да. Хорошая была школа.

– АВТОВАЗ и Тольятти не разочаровали на первом этапе, когда ничего ещё не было, кроме стройки и тяжёлой работы?

– Нет. Верил, что появится новый город и замечательный завод, который выпустит прекрасные автомобили. Хотя, действительно, трудно приходилось на первом этапе. Жить было негде, и примерно две недели ездили с женой на работу в Тольятти из Самары, за ребёнком присматривала тётя. Потом дали общежитие на улице Баныкина. Супруга – в женской половине, я – в мужской, ребёнок – в Самаре.

Так больше полугода. Позже нашёл няню, набирающую группу из восьми-девяти ребятишек (садики не было): оставляли сына на день и работали.

– Кого-то на Волжский автозавод влекла необходимость решить квартирный вопрос, кого-то – мечта выпустить первый в стране массовый автомобиль. Вас что сюда позвало?

– Я был влюблён в автомобили, это даже определило выбор факультета института. Отец – строитель, и меня хотел направить на инженерно-строительный факультет, а я пошёл на автотракторный. И не жалею. Я до сих пор за рулём, стаж более 50 лет. Участвовал в гонках, выиграл в Набережных Челнах «Оку» у ребят, ездивших на «Париж – Дакар».

НЕ СЧИТАЯСЬ СО ВРЕМЕНЕМ

– Вашим первым местом работы стал арматурный цех сборочно-кузовного производства. У завода оставалось два года, чтобы выйти на проектную мощность с полной локализацией. Каким был тот период?

– На заводе не было особых бытовых условий. Заканчивалась пуско-наладка первой очереди, шла пуско-наладка второй и уже подготовка к третьей. Приходилось трудиться, не считаясь со временем. Задачи грандиозные ставились: по пуску объектов, конвейеров, оборудования. И параллельно с этим должны были заниматься: экономическая служба завода обучала линейный персонал методам управления производством-гигантом. Занятия – после работы, почти каждый день. Завод строили, по сути, итальянский, и методы управления, да и сама экономика уже были приближены к рыночным условиям. Надо было пройти школу ФИАТа. К тому же в вузе в то время обучали технике: конструированию, методам испытания, контроля, но не управлению. Было непросто. Многие не выдерживали темпа,



примёв работы, условий массового производства и уходили – мастера, начальники участков и цехов. Надо было мыслить быстро, принимать решения, не останавливая конвейеров – локальных и главного, принимать решения в пользу завода.

– Что наиболее запомнилось в начальный период работы в СКП?

– Комплекс арматуры был одним из наиболее сложных на предприятии: высокая насыщенность разнообразным технологическим оборудованием, выход напрямую на главный конвейер 1 200 позиций – было много проблемности, простоев. Пришлось решать проблемы. Для начала мастером, начальником участка, а потом руково-



сколько отдать на социалку, на зарплату, на развитие. И в то же время думали, что наступит завтра, и надо будет соответствовать рынку. Необходимо было ставить новые модели на производство. В тот тяжелейший период осваивали «десятку». Многие её хвалили: недоработана. Времени не было! Уже в процессе выпуска автомобиля доводили узлы, агрегаты. Тяжело пришлось. На развитие надо было работать, потому что тогда ждательности, особенно от государства, не приходилось.

– В кризисы, которые АВТОВАЗ преодолевал, в том числе уже и с помощью государства, люди часто судачили, что такой завод недеееспособен и не нужен. А как вы себе тогда объясняли: для чего предприятию надо выжить?

– Тольятти был моногородом, на заводе работали больше 100 000 человек. Плюс сотрудники предприятий-смежников – свыше 3 млн человек были задействованы на производстве АВТОВАЗа. У всех – семьи. И если бы завод в одночасье рухнул, не знаю, какие были бы последствия для города, области, в целом для России и отечественной автомобильной промышленности. Завод давал тогда до 3% ВВП страны.

– И не было желания сбросить личную ответственность?

– Когда было особенно трудно, такие мысли приходили. Но в то же время думал: кто, если не ты? Любому человеку на новой работе нужно время адаптироваться. Этого времени тогда не было.

– Что поддерживало в тот период?

– Коллектив, коллеги которые, тоже являлись патриотами завода и всегда настаивали на лад, что был нужен предприятию.

– Запуск производства «десятки» тогда стал стимулом, дал удовлетворение и силы?

– Конечно. Много можно рассказывать, как шли к этой вехе. Я ведь помню, как закулили почти всё необходимое для проекта оборудование, и наступил хаос 90-х: нет средств для производства и развития, контрактные обязательства поставщиков закончились. Ящики с оборудованием и оснасткой хранились на территории завода под открытым небом. Своими силами распаковывали оборудование, монтировали, запускали. Порой без иностранных специалистов. В основном, всё было сделано сотрудниками ПТО, КВЦ, других производств. Наладили выпуск неплохого автомобиля.

дигелем производственно-диспетчерского отдела арматуры, отвечавшего за планирование, контроль производства, простои конвейеров, обеспечение ритмичной работы участков.

После этого направили в цех гальваники, находившийся в тяжёлом положении: конвейеры стояли из-за бамперов, автомобили шли некомплектно. Я не был химиком, тем более электриком. И когда пригласили на беседу к Исакову, сходу это сказал. «Ничего, возьмёшь учебники, подучишься», – ответил Валентин Иванович.

Минимизировали с коллективом простои. Решили много технологических проблем, доводкой технологии занимались вместе с УЛПРОМ. Привели цех в порядок, а затем вывели в передовые: занимали первые места в соцсоревновании в СКП; площади выделены как картинка.

– Что помогало решать задачи высокой сложности?

– Прежде всего опора на людей, специалистов, которые глубоко знали технологические и производственные процессы. Где бы мне ни приходилось работать, без опоры на коллектив, на коллективное принятие решений, обойтись было просто невозможно. Знания специалистов надо использовать в полной мере и доверять им.

– В одном из интервью называете себя в начальный период работы на АВТОВАЗе руководителем проблемных участков. В 1991 году вы возглавили СКП. Как оцениваете этот этап своей карьеры и развития завода?

– Тяжёлый был период – безде-



нежья, галопирующей инфляции, неформальных движений: весь бюджет непричастностей, которые сопровождали не только производство, но и завод, Россию. Было просто работать с коллективом, когда задерживали зарплату, когда не хватало товаров. Поставщики останавливали работу, мы распускали людей чуть ли не каждый день – на полсмены, на смену, на два часа. В то же время помнили, что людям нужна работа, зарплата. И все-таки в это сложное время нам удалось удержать завод на плаву.

– Пытались подготовиться к новому этапу развития?

– Тогда главным было выживание завода. На совещаниях делили до ночи каждую копейку, зареабатанную за день.

СТРАТЕГИЯ В ИГРЕ БЕЗ ПРАВИЛ

– Конец 90-х – начало 2000-х ознаменовались для вас переходом от деятельности руководителя-производственника к стратегическому и корпоративному управлению. Это была органичная перестройка, навязанная духом времени?

– Не сказал бы. Просто завод нуждался во внешних инвестициях. В больших и длинных деньгах. Небольшой прибыли, что зарабатывали, не хватало на развитие. Поэтому решили – надо готовиться к выходу на международные финансовые рынки. Для этого

