



ВАЛЕНТИН ИВАНОВИЧ ИСАКОВ

Все дальше и дальше, почти в нереальность уходят годы, когда едва проявлялись очертания ВАЗа, обжился Автоград. Но, видимо, не зря называют память четвертым измерением. В ней, памяти, странным образом остаются все поступки, совершенные в молодости. И потом, много позже, хорошие будут радовать, дурные — не давать спать.

Ничего из приобретенного в молодости не проходит бесследно, утверждает народная молва. Если вы, Валентин Иванович, с этим согласны, давайте вернемся в прошлое, в молодость нашего завода, в вашу молодость.

— Деваться мне некуда, раз согласился на этот разговор. Признаться, впервые ко мне обратились с такой просьбой. Раньше и времени для воспоминаний не было, да и никому они не были нужны.

— *Строительство ВАЗа обрастало не только историей, но и мифами. Один из них, очень близкий к правде: даже рядовым рабочим приходилось выдерживать жесткий отбор,*

прежде чем стать вазовцем. А что говорить уж о руководителях, из которых формировал свою команду В.Н. Поляков. Это все были люди яркие, незаурядные, прошедшие в своем деле огни и воды. И... молодые. А как вы стали автостроителем?

— Биография моя проста, как лопата. 23 года отработал на Горьковском автозаводе, в одном цехе, одном корпусе. И 25 лет на ВАЗе. А началось все в 43-м году, в самый разгар войны. Закончил 7 классов и объявил отцу, мастеру в моторном корпусе, что иду на завод. Мне, 15-летнему, было ясно: иначе семье не прожить. Все устройство заняло один час, такие тогда были порядки.

Поступил учеником токаря в ремонтно-механический корпус, даже дату помню — 4 июня. Накануне ночью город и завод бомбили, и мне пришлось начинать с расчистки завалов. Вскоре стал токарем, через год работал по 5-му разряду. К концу моей рабочей деятельности у меня были также высокие разряды фрезеровщика, шлифовщика, строгальщика. Завод в войну держался на подростках и женщинах, и к нам относились без скидок.

— Вы были награждены за работу в войну?

— Да, был. Медалью “За доблестный труд в Великой Отечественной войне”.

Потом 11 лет учебы по вечерам — в заводском техникуме и политехническом институте. Все лучшие годы, вся молодость ушли на учебу. В 28 лет стал зам. начальника ремонтно-механического 103 корпуса. Позже в результате структурных изменений он стал цехом, а я — зам. начальника по производству. Но иной раз иду по цехам, думаю: и сейчас мог бы работать токарем.

— Вы никогда не сожалели, что судьба свела с ГАЗом?

— Нет, что вы, это такая школа! Высокоорганизованный, стабильный, очень патриотичный коллектив. В том смысле, что там сильны традиции, производственные устои. Очень много династий, а где династии — там стабильная работа и прочное положение завода. Там невероятно развито чувство заводского патриотизма. Существует культ автомобиля “Волга”, культ завода, любят свой дом, свой город, там прочно обосновываются. Из-за своей патриотичности коллектив не воспринял ни одного директора извне. Руководитель должен быть выходцем из этого завода. Приметы разумного патриотизма есть и на ВАЗе.

— Кстати, когда вы впервые узнали о Волжском автомобильном? Я слышала, вам еще в 1966 году предложили перейти на новый завод?

— О новом автомобильном гиганте, который предполагалось возводить в стране, вычитал из газет. Мы на ГАЗе не придали этому значения. Тем более ко мне публикация не имела отношения: пущены в Горьком глубокие корни, была семья, притерся быт (квартира, школа, мотоцикл, свой круг общения), считался в резерве на должность главного механика. В один прекрасный день в августе вызывают меня в столицу. Только что, а шел 1966-й год, вышло постановление правительства о строительстве нового автозавода, и Минавтопром собирал специалистов отрасли обсудить первоначальный проект ФИАТа. Фактически это была предпроектная стадия, когда ФИАТ должен был показать, что он может предложить, а

Минавтопром сказать, согласен ли, имеются ли особые замечания. Меня пригласили как специалиста по ремонту и вспомогательному производству. До сих пор, вот посмотрите, сохранилась копия технического отчета, подписанная В.Н. Поляковым. Кстати, мы тогда даже не обсуждали, где будет завод, экспертизой которого занимаемся, я и в голове не держал, что буду на нем работать. ФИАТ, не зная наших условий, предложил завод, близкий по структуре к туринскому “Мирафиори”. Но ведь там нет развитых инструментальных служб, ремонтных, конвейерных, вспомогательных. Одним словом, все делают мелкие фирмы, обильно разбросанные в округе. Любой вопрос по замене конвейеров, изготовлению оборудования, оснастки решается ими, только деньги плати. У нас ничего подобного нет. И мы сразу увидели, что для нас ремонтные службы планируются в инструментальном хозяйстве. Нет целого направления в инструментальном хозяйстве... Словом, мы не приняли в таком виде концепцию, заложенную ФИАТом, дали большое и серьезное заключение. Тогда же впервые были высказаны идеи централизованного ремонта грузоподъемных механизмов, толкающих конвейеров. И тогда же в заключение к проекту ФИАТа на стадии “Уточненные предложения” в сентябре 1966 года появилось впервые название “корпус вспомогательных цехов”.

В адрес ФИАТа было написано обоснование, где говорилось о необходимости КВЦ площадью 100 тысяч квадратных метров. Позже мне пришлось участвовать в его проектировании, строительстве, монтаже и запуске оборудования, был там вторым по счету директором.

— Валентин Иванович, давайте вернемся в Москву, в осень 66-го. Поработали, сделали предложения, разъехались..

— Разъехались. Вдруг на завод приходит телеграмма за подписью А.М. Тарасова, министра, вызывают меня по какому-то конкретному, вполне безобидному вопросу. Прибыл в министерство. Приглашают к Александру Михайловичу. За маленьким столиком и В.Н. Поляков, и зам. министра по кадрам М.С. Горев. Тогда-то и мне предложили перейти главным механиком на будущий завод. К чести А.М. Тарасова, никаких обещаний, посулов. Для меня это было совершенно неожиданное предложение, и без совета с семьей не решился кидаться в неизвестность. А положила руку на сердце, был уверен, что никуда не поеду. Было мне 38 лет, это не 20, когда можно ударяться в романтику.

...Пока с женой судили-рядили, приглашает зам. директора по кадрам ГАЗа, показывает письмо, в котором: “В соответствии с приказом министра автомобильной промышленности от 16.09.66 г. № 250 откомандировать в распоряжение министерства в порядке перевода т. Исакова...”

Надо было решаться, писать заявление, оформлять перевод. Жене сказал: “В конце концов чего нам бояться? Мы молодые, руки, головы есть, работы не боимся. Попробуем. Такая возможность — участие в большом деле, эпохальном для страны, бывает раз в жизни”. Так 11 октября 1966 года я стал работником Волжского автомобильного завода.

— Но до Тольятти ведь еще было далеко? Почти год?

— Да, еще была Италия, Турин — моя первая заграница. Собрались специалисты по кузнечному делу, гальванике, ме-

ханике... Сразу скажу: не было никакой групповщины, деления на “горьковских”, “запорожских”, “ярославских”... Дружно работали и очень много. Самые доброжелательные, деловые отношения сложились с итальянскими специалистами, которые охотно отвечали на вопросы, далеко выходящие за рамки проекта.

Я конкретно занимался проектом КВЦ и ремонтной службы завода. Руководили нашей группой вначале В.Н. Поляков, потом Е.А. Башинджагян. Хочу подчеркнуть: Виктор Николаевич очень много брал на себя и от других требовал того же — дисциплины, работы. Лодырям с ним приходилось туго.

— *Когда вы стали “хозяйном” КВЦ, не приходилось ли досадовать на себя: вот, черт, надо было еще тогда задумать то-то, продумать это...*

— Ошибки в проектах если и были, то очень незначительные. Это касается и КВЦ, и завода. Кстати, первым директором корпуса был Александр Моисеевич Двосин, он сейчас на пенсии, жаль, что его на заводе подзабыли. А он много чего помнит. Я же был поначалу одним из трех управляющих, работу которых он координировал. Меня после возвращения из Турина перевели управляющим по производству оборудования.

— *Это было понижение?*

— Нет, перемещение по горизонтали.

— *Валентин Иванович, вот вы, молодой еще человек, кроме Москвы и Горького нигде практически не бывали, попадаете за границу. Первое впечатление? Не было ли чувства обманутого советскими газетами: “загнивающий строй”, “капиталистический мир” и вообще, “негров бьют”?*

— Первое впечатление было очень сильное. Сразу начинаешь сравнивать: порядок, чистота, высокий уровень услуг, на заводе в Турине высокая культура производства... Словом, небо и земля. Но чувства зависти, подавленности не было. С одной стороны, все воспринималось как интересная жизнь, но не твоя, к тебе не имеющая никакого отношения. С другой — мы были уверены, хотите верьте, хотите нет — что у нас будет не хуже. Только дайте срок.

А стройка на Волге не стояла на месте, сюда направляли технику, люди ехали со всех весей и далей... Никогда не забуду своего первого свидания с Тольятти, заводской площадкой.

... Едем из аэропорта к городу на микроавтобусе. Там, где сейчас окружная дорога выходит на московскую, в то время было кольцо, а в центре его стела с надписью: “Товарищ, вы въезжаете в город большой химии”. Как ушат ледяной воды. Ведь я знал, что такое “большая химия”. Рядом с ГАЗом — Игумновские, Дзержинские заводы. Как тогдашние тольяттинские “отцы города” додумались создать такое скопление химических предприятий в непродуманной близости к городу?

Первое впечатление от заводской площадки: громадное пространство, на котором тяжело ворочаются экскаваторы, снуют самосвалы, масса всяких конструкций... “Битва в пути” — так можно сказать.

... Одно из ярких воспоминаний связано со строительством первых домов в Автограде. До сих пор помню номера 2-В, 1-Д, 2-Н. Все дома закреплены за управлениями и произ-

водствами. Жилье строили методом народной стройки. Считалось недопустимым и неприличным критиковать строителей. Ведь можно критиковать как угодно, но если им не помочь, толку не будет. Так у нас было всегда что ж поделывать.

В состав строительных бригад включались работники завода, в основном кандидаты на получение квартир. Поэтому мы помогали, а заодно и контролировали. И ведь не давали использовать плохие материалы, некачественно работать. Строители знали об этом. И, между прочим, дома строились добротны.

Такое внимание давало ощутимые результаты. Дома вводились вовремя, район рос на глазах. И тогда, и после не было случая срыва годовых планов строительства жилья, наоборот, планы часто перевыполнялись.

Сверх плана, например, были построены несколько домов в 7-м квартале. Получилось так, что к концу 1970 года строители попали в “цейтнот” с отдельными работами, и с этих смонтированных домов ушли. Дома были распределены между производствами. КВЦ достался один из них.

Собрали 540 человек в актовом зале. Это были очередники на жилье. И решили, что если до конца декабря дом будет закончен, все участники получат квартиры.

Так примерно решали и в других производствах. Конечно, дома были завершены в декабре и вскоре заселены. Люди были довольны, что получили благоустроенные отдельные квартиры раньше, чем ожидали.

— *Верно ли, что первенцу завода — КВЦ — В.Н. Поляков придавал огромное значение? Даже свой кабинет перенес сюда, прямо на стройку?*

— Если уж быть точным, первым корпусом ВАЗа стала ремонтная кузница. Корпус вспомогательных цехов оказался вторым. Кстати, насчет поляковского кабинета, — вы мне напомнили забавную историю.

Конечно, тогда не до персональных кабинетов было. Обходились вагончиками, мало там засиживались, но все-таки требовалось и чертежи развернуть, и бумаги кое-какие пересмотреть... Словом, представьте вагончик, вход посередине, направо — мой закуток, налево — начальника механоремонтного цеха. Стояли три стола: мой, секретаря и еще один, на тот момент свободный. Вдруг открывается дверь и заходит В.Н. Поляков в сопровождении своего секретаря и помощника Е.П. Наумовой.

Все вскочили, ждут, что скажет. А он постоял, обвел взглядом стены, нашел пустой гвоздь, повесил на него пальто. “Вы не беспокойтесь, товарищи, работайте, работайте. Я вам не помешаю. Елена Павловна, устраивайтесь где-нибудь...” Мы шапки в охапку и долой. Перешли в комнату напротив и повторили эту операцию. Я нашел гвоздь, повесил на него пальто, попросил не беспокоиться.

— *Хотя КВЦ стал вторым вазовским объектом по срокам сдачи, первую продукцию все-таки выдали здесь?*

— Действительно, мы отделили кусочек строящегося корпуса, залили бетонный пол, поставили прессы, сделали штампы и начали выпускать плитку для пола. Это было в декабре 1968 года. У истоков этого производства были Ф.М. Тяжеев, В.Я. Силашина, В.П. Брыкин, Ю.И. Кирюхин, С.В. Меще-

рякова, М.И. Матюшин, А.И. Панферов. Работали в три смены: 13,5 тысяч штук плитки в сутки, 4,5 тысяч в смену. Она шла нарасхват: на проезды в главный корпус, в кузницу, в литейный корпус. Это был страшный дефицит и контроль велся по штукам, я каждый день отчитывался перед В.Н. Поляковым, сколько сделали. Мы полностью обеспечили завод плиткой. А заодно, подпольно, наделали ее и для КВЦ. Там по проекту были деревянные проезды, а на самом деле плиточные. Это мы с А.М. Двосиным провернули секретную операцию. Строители, конечно, повозмущались: мол, нарушаете проект, идет удорожание. Но сделали — не ломать же.

— *Сегодня пересматривается история страны, многое видим под иным углом измерения, раздаем новые оценки, свергаем прошлых кумиров, создаем новых. Коснулось это и становления ВАЗа: раздаются голоса, сколько пахотных земель погибло, всей стране пришлось затянуть пояс, сколько средств затрачено, валюты, ведь у нас не могут строить рачительно.*

— Действительно, земля здесь плодороднейшая, но за строительство именно здесь были доводы экономического порядка. Ровная, как стол, площадка, перепады по высоте не более трех метров — это минимальные планировочные работы, рядом река-водоснабжение, энергопитание, железная дорога, шоссейная, центр России. Не последнее дело — ровный, здоровый климат. А главное — мощные строительные силы Куйбышевгидростроя. Оборудование ведь везли из Европы прямо на тольяттинскую пристань. Можно было бы завод привязать где-нибудь на неудобьях, но все было бы гораздо дороже. Площадь завода была около 600 гектаров, и история подтвердила правоту такого шага. Разве можно представить экономику, промышленность страны без Волжского автомобильного? Причем строительство шло очень экономично. Очень экономичный проект, что признано компетентной экспертизой. Ошибок, повторяю, очень мало, и они не принципиальны. При закупке оборудования — жесточайшая экономия. У меня навсегда отложилась в памяти нехватка валюты, как дамочков меч.

— *Разве ВАЗу не дали “зеленый свет” на импорт? Говорят, житуха была...*

— Ну да, житуха — станка лишнего не купишь. Оборудование стоило примерно 750 миллионов рублей, в том числе 500 миллионов с Запада. В эти границы надо было втиснуться со всеми линиями, новыми технологиями. Экономия жесточайшая, а вы говорите “житуха”...

Третья часть оборудования была изготовлена отечественными заводами и в странах СЭВ.

Большая нагрузка легла на КВЦ. Надо было поспевать за монтажом оборудования на заводе.

В короткое время было освоено изготовление подвесных толкающих конвейеров, звеньев цепей, грузонесущих путей, крабовых подвесок.

Для цеха окраски кузовов из трех линий у фирмы “Драйсис” была закуплена только одна. Остальные две изготовлялись в КВЦ по чертежам фирмы.

О качестве изготовления и монтажа этих окрасочных линий (это комплекс различного оборудования, занимаю-

щий по длине около 1,5 километров) можно судить по такому случаю. В очередной свой приезд на завод А.М. Тарасов при обходе главного корпуса, проходя между второй и третьей линиями окраски кузовов, сказал при мне В.Н. Полякову: “Посмотрите, как хорошо изготавливает и монтирует оборудование фирма”.

Он был смущен и удивлен, когда ему сказали, что то и другое делают специалисты КВЦ.

Одной из главных задач у нас в то время было освоение производства специального инструмента, который целиком закупался по импорту. От этого напрямую зависело освоение производства автомобиля и особенно двигателя, заднего моста, узлов шасси.

Задача осложнялась тем, что очень многие виды инструмента до этого не изготавливались в стране. Дни и ночи проводили специалисты в цехах, постигая тонкости этого дела. А.А. Калагин, А.А. Борисов, Н.Г. Куйгин, О.С. Веселов, В.А. Редькин, И.В. Шишкин и многие другие, всех не перечислишь, организовали производство новых видов инструмента. И с самого начала с высоким качеством, что подтверждали при испытаниях специалисты МСП.

Примерно в середине 1968 года на заводе была создана центральная приемочная комиссия (ЦПК), по организации приемки оборудования, заказанного на Западе, в странах СЭВ и на отечественных заводах. Руководить ЦПК по совместительству было поручено мне, заместителем был назначен главный механик СКП (в то время так назывался начальник ОАИПРО) С.О. Ягнитинский.

Под руководством комиссии работали на фирмах и заводах одновременно более 400 приемщиков из производств завода.

Практика показала, что это была правильная мера. Сразу же обнаружилось, что имеется масса разногласий, противоречий, конфликтов, особенно с западными фирмами. Многие фирмы не считали себя обязанными сдавать оборудование на стабильную производительность (работа без сбоев и остановок в течение 14 часов непрерывно), другие не хотели допускать наших инспекторов на промежуточных стадиях изготовления оборудования.

Очень многие фирмы не хотели укладываться в 3/4 допуска на обрабатываемых деталях, что было нашим непременным условием при заказе оборудования. Вот в такой ситуации работала комиссия.

Непрерывные междугородные и международные телефонные переговоры, сотни телеграмм, тысячи отчетов специалистов, переговоры с ними и с фирмами, приглашение представителей наших заводов — решались вопросы качества и сроков поставки. В итоге большой работы нескольких тысяч специалистов завод получил хорошее оборудование, это показывает, в том числе, и многолетняя его эксплуатация.

— *Самое время спросить, какие принципы, кроме разумной экономии, соблюдались при строительстве завода? Ведь не секрет — много нового именно на ВАЗе прошло свою апробацию.*

— Вы сами сказали — много нового. Но я бы хотел назвать один принцип, который строго выдерживался от начала

строительства и до конца, который и сегодня живет в нашем объединении. Причем раньше он не применялся, считался неверным, и люди, которые его реализовали на ВАЗе, подвергли себя риску, и немало. Имя в виду принцип одновременного проектирования, строительства, монтажа и запуска. “До того” существовал незыблемый порядок: нельзя начинать строительство без утвержденного технического проекта и разработанной после этого рабочей проектно-сметной документации. Строительство ВАЗа началось в январе 1967-го, технический проект утвердили во второй половине года, а рабочее проектирование велось несколько лет одновременно со строительством. Существует также твердый порядок: пока площади не сданы, хозяева там — строители. Они сваливают где попало, затапливают все, что хотят, а если у тебя что-то испорчено, ты и виноват, не лезь в строящийся корпус. На ВАЗе ничего не затопили, не сожгли, не испортили. И кончилось тем, что к моменту сдачи всего комплекса в эксплуатацию завод выпустил первый миллион автомобилей. Разве этот миллион оказался для страны лишним?

— *Валентин Иванович, вы и ваши коллеги из числа руководителей были молоды, неужели жили только работой? Ведь у отдых был нужен.*

— Конечно, иногда выпадало и свободное время. Ездили на природу, по грибы, шашлыки делали, у костра приятно посидеть... Но нечасто такое себе позволяли, хотя и лес, река, пляж под боком.

— *Валентин Иванович, из вашего рассказа получается, что все вы — команда Полякова — понимали друг друга с полуслова, верили своему лидеру, работали, работали... Неужели не было личных столкновений, борьбы амбиций? Приходилось ли вам перед Поляковым отстаивать кого-либо из своих подчиненных?*

— В работе бывало всякое, но разногласия никогда не выходили за границы порядочности. Приходилось ли “прикрывать” кого-то? Доводилось, не перед Поляковым. Виктор Николаевич не имел привычки решать людские судьбы сгоряча.

— *Напомню вам несколько случаев, о которых в КВЦ до сих пор не забыли. Произошли они с рабочими. (Включаю пленку, записанную в производстве: “Тяжело заболел один наш очень опытный рабочий. И хотя лечили хорошие доктора, ноги спасти не удалось. Тогда Валентин Иванович помог достать для него инвалидную коляску и распорядился оформить пропуск на завод. Так человек и ездил на коляске на работу, трудился по своим возможностям несколько лет.*

Другой случай с более счастливым концом. Рабочий, назовем его Н., на ГАЗе отлично работал, за труд был награжден большим орденом, а приехал на ВАЗ — затил. Уж как с ним ни возлились, как ни наказывали — не помогало. Ну что, увольнять? Доложили Исакову. О чем они говорили несколько вечеров — неизвестно, но факт — не пьет человек, пре-красно работает”).

Валентин Иванович, помните этих рабочих?

— Конечно, помню. Первый — это Михаил Степанович Рязанов. Кадровый рабочий высокой квалификации, с большим опытом, умел делать все. Жаль, рано умер. Второго не

хотелось бы называть, он и сейчас трудится на заводе, нечего ему глаза прошлым колоть.

— *Ну, а вот эта фотография из заводского музея. Может быть, рассказывая о ней, вы будете несколько многословней? Вы здесь единственный мужчина в окружении женщин.*

— Это работницы хозяйственной службы, в основном уборщицы. Хорошо помню, по какому поводу сделан снимок.

... После окончания рабочей смены иду как-то по корпусу. Услышал в помещении очень громкий разговор. Вроде недовольны какими-то обстоятельствами по работе. Зашел. Женщины галдят все сразу... Только одна заговорит, тут же хор вступает. Я попросил их собраться с мыслями и все спокойно объяснить. А мимо проходил фотограф, его попросили сделать снимок. Странно, как фото в музее оказалось? Позже я с каждой женщиной отдельно разбирал жалобы. Сколько лет прошло, а те работницы и сейчас помнят, здороваются.

— *Валентин Иванович, некоторые руководители ни одного дела не решат без того, чтобы не вспомнить “мать” и всех родственников...*

— Я все это знаю и все умею, тут ханжой не надо быть. Но никогда не применяю. Потому что, как говаривал И.В. Курчатов, одним матом не расколешь атом. Во-первых, всех называю на “вы” и никогда — на “ты”. Даже близких друзей при посторонних. Много в КВЦ было товарищей, с которыми и за столом встречались, и по чарочке, бывало, махнем, но на совещаниях только “вы”. А крепкое словцо ничего не дает, кроме вреда. Я вполне искренен, поверьте. Оно лишь ведет к панибратству, к тому, что и ты сам должен в ответ получить это же и даже обидеться не сможешь.

— *Валентин Иванович, вокруг В.Н. Полякова сформировалась группа тогда сравнительно молодых перспективных руководителей. Ни в коем случае не хочу вас обидеть, но вы были старше других, да и участок вашей работы — КВЦ — производство не основное, не поточное. Однако именно вас в середине 1972 года назначают замом генерального директора по производству. А еще через десять лет, после ухода А.А. Житкова на пенсию, вы становитесь генеральным директором. Как сами считаете, почему выбор пал на вас? Может быть, задним числом вам приоткрыли мотивировку?*

— Никакого объяснения задним числом не было. Пришлось браться за новую для меня работу на полном серьезе. Тоже не раз задумывался, почему выбор пал на меня. Однако предаваться теоретическим размышлениям было некогда. В 1972 году продолжался вывод завода на проектную мощность. Каждый месяц суточный темп выпуска автомобилей увеличивался на 50, затем на 100 машин.

Необходимо было немедленно ликвидировать простои, иначе основная задача достижения проектных мощностей становилась неразрешимой. Надо было наладить бесперебойное материальное обеспечение. Для этого специалисты коммерческой дирекции организовали постоянный контроль внешних поставок. Тогда впервые к скорым пассажирским поездам начали цеплять багажные вагоны с материалами и комплекующими деталями, когда шоссей-

ные дороги перекрывали снежные заносы, а погода становилась нелетной.

Производственные службы были обязаны наладить синхронную работу комплексов по изготовлению двигателей, кузовов, шасси.

Дело в том, что буферные склады-накопители между этими комплексами и главным конвейером вмещали в то время перечисленные узлы на 45—50 минут работы, то есть при опережении двигателя, кузова и шасси некуда было принять, а при отставании или остановке через несколько минут вставали главные конвейеры.

Одновременно также шло обучение мастеров, бригадиров, рабочих качественному выполнению операций.

В этой комплексной ответственной работе участвовал весь завод. В результате в октябре 1974 года в невиданные сроки завод достиг проектного дневного темпа, обеспечивающего 660 тысяч автомобилей в год. Что и доказал на практике, выпустив в следующем 1975 году 665 тысяч машин.

— Когда в 1975 году В.Н. Поляков уходил в министерство, А.А. Житков предложил ввести должность первого заместителя генерального директора и назначить вас на эту должность.

— Да, так было. После некоторого размышления мною было дано согласие. Круг обязанностей в новой должности оказался достаточно широким: от систематического, частого исполнения обязанностей генерального директора до шефства над строительством, инженерными сетями и медициной Автозаводского района. О медицине района, наверное, необходимо сказать несколько слов.

Сложилось исторически, что все построенные поликлиники и стационары до 1976 года были самостоятельными, независимыми друг от друга и от завода и подчинялись горздравотделу. Очень скоро обнаружилось, что здания и сооружения содержать некому, купить оборудование не на что, лекарств не хватает и взять их негде. В дополнение ко всему низкая зарплата стала препятствием для приема опытных врачей и медицинского персонала. Организовать нормальное лечение работников завода и жителей района при таких условиях не представлялось возможным. Случалось, что больных не принимали в стационар с направлением из поликлиники. Сейчас в это трудно поверить, но что было, то было.

По нашей просьбе на завод несколько раз приезжал заведующий облздравотделом Ф.С. Белянин, грамотный специалист и хороший организатор. Было принято решение провести глубокую подготовку к созданию медсанчасти завода. Подобного опыта не было ни в городе, ни в стране. После почти полугодовой подготовки в конце декабря 1976 года мы с Ф.С. Беляниным подписали совместный приказ о создании объединенной медсанчасти № 1 ВАЗа.

Еще месяцы и годы потребовались, чтобы медицина в районе встала на ноги.

Создавая медсанчасть, все понимали, конечно, что на завод ложатся дополнительные нагрузки, заботы и расходы. Но это была правильная мера.

В дальнейшем при строительстве новых корпусов, например, при создании хирургического комплекса, уже само

собой разумеется, что ВАЗ купит за рубежом комплектное хирургическое и диагностическое оборудование. Так все и было.

В результате медсанчасть оказалась вооруженной современным оборудованием и приборами, новыми инструментами и лекарствами и заняла свое место среди подразделений завода.

— Наконец-то у меня появилась возможность задать вопрос, в котором много личного, от профессии журналиста. Но для начала одна пикантная история.

В музее ВАЗа долгое время экспонировалась фотография выпуска первого “Жигуленка”. Но совсем недавно выяснилось, что это искусная имитация, так сказать, восстановление события. Потому что никаких журналистов, а тем более фотографов там не было. О выпуске первого автомобиля на Волжском автогиганте не сообщали не только центральные, но и заводская газета. Более того, старожилы завода до сих пор спорят, какого цвета был первый автомобиль. К сожалению, какое-то несуразное замалчивание даже достижений. Это ведь тоже одна из примет ВАЗа? А вот и вопрос: как вы относитесь к информированности коллектива, к гласности? Как можно преодолеть сложившиеся стереотипы?

— Вначале развеем сомнения по поводу первого автомобиля. Их было два.

— ?

— Очень просто. 19 апреля 1970 года было выпущено шесть автомобилей, окрашены они были в цвета флага РСФСР: красный и синий. После этого главный конвейер стоял несколько месяцев и начал работать постоянно в августе. Таким образом, один первенец из пробной партии, другой из серийного выпуска. Должен заметить, тогда не было особого ажиотажа, я даже не присутствовал на выпуске первого автомобиля, и в голове не держал, состоятся ли митинги, надо ли фотографироваться. Тогда не было принято устраивать шум, лезть в объектив. Вы заметили, что на фотографиях тех лет почти нет руководителей завода?

— Не только руководителей, вообще на фотодокументах той поры почти нет людей, только стройки, здания, техника.

— Теперь о гласности. За годы перестройки мы на многое стали смотреть другими глазами.

Безусловно, своевременная информация снимает многие вопросы. Считаю, что надо раньше обсуждать проблемы, не ждать, когда они станут “жареными”, не сторониться критики: тот, кто вынужден оправдываться — обречен на поражение.

Журналисты и население должны из первых рук получать исчерпывающую информацию по всем вопросам.

Порой мне кажется, что ВАЗ сам громоздит себе на шею проблемы, обрекает на новые испытания свой авторитет, свои возможности. Порой ноша становится неподъемной. Какова тут доля вины ВАЗа? Чтобы вопрос звучал конкретно, напомним картинку этого года. На заводском конвейере митинг, выступает рабочий: “Долой ПТО — нахлебник ВАЗа!” Лес рук поднимается вверх в знак согласия. А ведь ПТО — это

сварочные роботы, манипуляторы, впервые освоенные в стране. Причем их делают на хорошем уровне, они идут в Италию, Францию, Японию — там их встраивают в автоматические линии для Союза, и государство здорово выигрывает в валюте. Другое дело — изменилась ситуация в стране, и роботы, за которые надо частично платить в валюте, стали советским предприятиям не по карману. Ну, а когда, не разобравшись, кричат “долой”, что ж, мы это уже проходили, разрушали до основания. Только не надо забывать, что после этого наступает “а затем”...

— *А вот еще одна ноша, которая ничего, кроме непродуктивности, автозаводу не принесла. Имею в виду наши автосервис.*

— Это не совсем так, вернее, совсем не так. Единственная система в стране, которая по-серьезному занимается автосервисом, это АвтоВАЗтехобслуживание. Она включает 800 предприятий автосервиса, на которых около 8 тысяч машино-мест, более 79 тысяч работающих. Вместе с привлеченными 310 предприятиями изготавливается около 500 наименований запчастей на 600 миллионов рублей. Это кроме ВАЗа.

Даже представить себе невозможно, что было бы в стране с “Жигулями”, не будь созданы эти мощности.

Безусловно, в большом деле есть все: и жалобы, и дефицит запчастей. В конечном счете эти вопросы решаемы.

Нужно отметить, что автосервис наиболее склонен к приватизации, и этот процесс давно уже начался, например, в странах Восточной Европы и Югославии. Придет, несомненно, это время и у нас.

— *А какой вы видели перспективу ВАЗа, работая в качестве генерального директора?*

— Это сложный вопрос. Дело в том, что в основе любой перспективы лежат социальные вопросы. Работу ведь делают люди. Работники завода вправе иметь нормальные жилищные условия, справедливую зарплату, семью, работу, возможность повышать квалификацию, вовремя отдыхать.

Все это завод может обеспечить, если он нормально работает и, что очень важно, своевременно развивается, обновляет основные фонды и выпускаемые автомобили.

Если сказать о жилье, то уже давно видно, что несмотря на большие объемы строительства (более 200 тысяч квадратных метров в год), очередь почти не уменьшается, и сроки предоставления квартир ушли за 10 лет.

Увеличить объемы строительства основной подрядчик — Куйбышевгидрострой — оказался не в состоянии. Поэтому было принято решение увеличить в несколько раз хозяйством силами треста АвтоВАЗстроймонтаж. Тогда же было начато проектирование и строительство вазовского комбината крупнопанельного домостроения мощностью 140 тысяч квадратных метров жилья в год. Одновременно были начаты переговоры с западногерманской фирмой, которые закончились подписанием контракта на поставку ВАЗу комплектного завода для изготовления 30 миллионов штук кирпича в год. Это примерно 40 тысяч квадратных метров жилья.

Скоро оба эти предприятия будут закончены строительством и начнут выдавать продукцию на радость людям,

тем более что кирпич может быть использован также для садовых домиков и других хозяйственных построек.

Также активно силами заводских подразделений решалась проблема обеспечения свежими овощами. В РСУ озеленения были построены 3 гектара теплиц, затем около ТЭЦ еще 10 гектаров.

Производства и управления завода построили несколько сотен домов, фермы, откормочные площадки в подшефном Кошкинском районе, создавая базу для обеспечения вазовцев и членов их семей сельхозпродуктами.

Конечно, эти и другие работы могли быть организованы только на фоне нормальной работы завода, и все это понимали.

Обновление выпускаемых автомобилей было начато еще на заре юности ВАЗа и, как любой постоянный процесс, будет продолжаться вечно. И если сейчас оглянуться назад, то окажется, что специалисты завода и объединения за 25 лет смогли разработать и поставить на производство 18 моделей и модификаций, то есть, примерно каждые полтора года ставилась новая модель или модификация. И тем не менее это далеко не мировой уровень.

Задача достижения мирового уровня в легковом автомобилестроении, высказанная в апреле 1986 года М.С. Горбачевым, привела к созданию научно-технического центра (НТЦ) ВАЗа. Надо было менять концепцию. Существует такой парадокс: чтобы быть на уровне, надо не догонять, а опережать.

Модели 2108, 2109 и модификации при разработке конструкции, безусловно, были равны по техническим характеристикам западным моделям в нашем классе. Но прошло ведь несколько лет, прежде чем была закончена подготовка производства, и они начали выпускаться. Следующая модель 2110 потребует на подготовку еще несколько лет.

Ясно, что необходимо кардинальное сокращение сроков разработки и постановки на производство новых моделей.

В настоящее время заканчивается строительство НТЦ, скоро начнет функционировать в полную силу и активно решать проблемы автомобильной перспективы.

— *Валентин Иванович, вы были депутатом Верховного Совета РСФСР, членом президиума парламента страны. Раньше это звание было иногда приложением к должности, тем не менее, не считаете ли вы время, отданное работе, зряшным, потерянным? Растраченным в бесконечных “одобрямс”?*

— Не могу сказать, что все было впустую. Я не раз выступал на сессиях Верховного Совета с защитой интересов нашего региона. И вопросы, которые ставил в Совмине, Госплане, Госнабде, других центральных органах, знаете ли, решались.

Одним из таких крупных вопросов был вопрос социального развития города и, конечно, района и завода. В то время нельзя было самостоятельно решить, по каким направлениям развиваться, что и где построить, какие капиталовложения направить на жилье, школы, детсады. На все нужно было решение правительства, то есть постановление Совета Министров СССР. А по некоторым вопросам, напри-

мер, по созданию НТЦ, потребовалось решение Политбюро, а затем постановление ЦК КПСС и Совмина СССР.

Подготовка, согласование, визирование, оформление этих постановлений занимали месяцы дорогого времени. Но это было неизбежно, главное же, что дело двигалось. Но главная депутатская работа у меня была не в Москве, на Краснопресненской набережной, а в Тольятти, с избирателями.

Любой депутат обязан выполнять указы избирателей и вести прием по личным вопросам. Положение мое в известном смысле было деликатным. Ведь по соседнему округу депутатом был Е.К. Лигачев, тогда член ЦК, а затем и Политбюро. Он в Тольятти не вел приема избирателей, а те шли ко мне. Что делать? Решать его вопросы? Какое у меня основание? Выход нашел такой: принимать всех, решая проблемы своих избирателей как депутат, а “лигачевцев” — как генеральный директор.

— *И где больше шансов было получить положительный ответ?*

— Абсолютно одинаковый подход ко всем. Принцип один: искать способ помочь, если просьба в пределах компетенции. Около 960 избирателей принял за пять лет, более 640 положительных решений.

Вопросы в основном житейские: жилье, детсады, установка телефонов, покупка автомобилей и кузовов, организация лечения, восстановление на работе, трудоустройство. Но не только эти вопросы ставили избиратели.

... Панельный дом, в подвале установлена насосная станция, которая подает наверх воду. От нее на первом этаже шум. Санэпидстанция измеряет уровень шума — в норме. Вот и остались жильцы наедине с проблемой. Официально все правильно, но ведь в норме — то уровень тишины, а не уровень шума. Ясно, что жить в этих квартирах невозможно.

После включения в проблему специалистов завода М.П. Горбунова, В. Б. Энса, Р. Я. Цоя станция была вынесена за пределы дома.

... В 1986 году группа избирателей пожаловалась: по улице Юбилейной в 4-м квартале глубокий котлован выкопали, положили плиты с арматурой и... бросили. В результате зимой там опасный каток, изо льда торчит арматура, летом зловонное болото. А надо сказать, что строительство было прекращено, так как перестали выпускать железобетонные блоки нужной серии.

С точки зрения дальнейшего строительства по проекту — дело безнадежное. Снова несколько разбирательств на месте. Строительная дирекция предложила передать стройку тресту АвтоВАЗстроймонтаж и перепроектировать здание. Сделали его одноэтажным, с хорошими подвальными помещениями. Так, примерно через год появился теперь известный всем магазин заводского УРСА.

... На одном из депутатских приемов обнаружилось, что онкологические больные не могут получить радиологическое лечение в Автозаводском районе. Оказалось, такое лечение нельзя получить и в городе, а больных возят в Куйбышев, где они долго ожидают своей очереди из-за перегрузки оборудования.

Ни в каких планах, годовых и пятилетнем, ни в каких постановлениях строительство этого объекта не предусмотрено, капвложения не выделены. Это было явное упущение руководства горздравотдела.

Дело надо было срочно поправлять. Специалисты завода В.И. Мочалкин, В.А. Попов, Н.Я. Штрих, В.Б. Старобинский, В.Ф. Миленков, С.П. Балмасов организовали проектирование, а затем строительство радиологического корпуса. Деньги были взяты с промышленного строительства завода. Два года уже работают врачи в этом корпусе, лечат больных здесь, не отправляя за сто километров.

Может, это и не очень интересно слушать, но таковы депутатские будни.

— *Как вы себя чувствовали в министерских, цеховских кулуарах и в таких организациях, как, скажем, Госплан? С кем из власть предержащих встречались?*

— Жизненные вопросы завода обсуждались и решались со многими руководителями центральных органов. Надо заметить, что вопросы и просьбы воспринимались заинтересованно и с вниманием. Да ведь по-другому и не могло быть: авторитетный завод и многотысячный коллектив.

В ЦК КПСС доводилось работать с секретарями ЦК А.П. Кириленко, Е.К. Лигачевым, заведующим отделом машиностроения В.С. Фроловым, затем А.И. Вольским, инструктором ЦК И.Л. Рымкевичем. В ЦК умели слушать и оказывать помощь.

В Совмине СССР многие заводские вопросы решались у председателя Н.И. Рыжкова, заместителя председателя Л.А. Воронина, у руководителей Госплана и Госнаба СССР.

Везде на столь высоком уровне были заинтересованность и ответственное отношение. Не было случая, чтобы кто-то из этих руководителей не выполнил своего обещания.

— *Валентин Иванович, еще один вопрос, который начинается со слова “если”. Если бы не было войны, голодного детства, необходимости зарабатывать с ранних лет... Если бы вы были воспитаны не словом “надо”, а “что душа просит”, какое занятие выбрали бы для себя?*

— Вполне доволен прожитой жизнью, и если бы начать трудовую деятельность сначала, пошел бы тем же путем. Никогда не скучаю, и все-таки многого не успел... Очень жалею, что не научился играть на каком-нибудь русском народном музыкальном инструменте. С удовольствием глубже занялся бы английским языком. В свое время говорил и понимал по-итальянски настолько, что замечал ошибки переводчика в техническом тексте или разговоре. Был помоложе — увлекался путешествиями, вначале на мотоцикле, потом на машине.

Вот и закончился долгий, в течение нескольких дней, разговор с В.И. Исаковым, третьим генеральным директором Волжского автозавода. Магнитные записи — звуковое свидетельство — остаются в заводском музее на хранении. Лет эдак через десять—пятнадцать советую тогдашним журналистам востребовать их, заново послушать. Поверьте, там осталось много интересного об истории ВАЗа...