

*А ВСЕ-ТАКИ ЖИЗНЬ ИНТЕРЕСНАЯ ШТУКА!*



**АЛЕКСЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ НИКОЛАЕВ**

*“Интересно”. Это слово не раз звучало в беседе с А.В. Николаевым, сегодняшним первым заместителем генерального директора АвтоВАЗа, когда он вспоминал о годах становления Волжского автомобильного. Позднее стало понятным, что это не просто любимое слово, а формула поведения — какая же жизнь без интереса? Обязаловка, отбываловка, скука будней никогда ничего достойного не рождали.*

*Наверное, интерес прежде всего и привлек его, тогдашнего начальника лаборатории зубообработки Ярославского моторного завода. Был молод, всего 32 года. А когда, как не в молодости, рисковать, быть готовым на поступки?*

*Так или иначе, сутки на размышление, что дали ему В.Н. Поляков и М.Н. Фаршатов, обратились в бессонную, проведенную в разговорах ночь.*

— Родные, приятели собрались, а у меня их, наверно, полгорода было. Думали-рядили. Корни рвать, сами понимаете, трудно. Я же ярославский в каком-то там поколении. Здесь в ремеслу пошел, здесь институт закончил, и все планы жиз-

ненные были с Ярославским моторным связаны. Квартиру незадолго до этого получил. Дочка тут родилась, следующее поколение, считай, отсчет повело. Одно слово — Родина.

И все-таки прихватило предложение. Откажусь, думаю, и всю жизнь жалеть, ругать себя стану.

Полякова я практически не знал. А Фаршатов наш, ярославский, серьезный товарищ. Я больше-то ему поверил.

Нет, благ никому особых не сулили. Интересную, перспективную работу — это да. Не обманули.

13 апреля 1967 года приехал с группой ярославцев в Тольятти, в нашей семье эту дату все помнят.

*— И как первые впечатления о городе, о ВАЗе?*

— Как, наверное, и у всех. Отдел кадров, бумажка-направление в общежитие — знаменитая Комсомольская, 137. А вообще знакомство с ВАЗом началось еще в поезде. Пока от Москвы до Сызрани ехали, как-то вазовцы быстро друг друга опознали. Пошли расспросы-разговоры, кто откуда, что нас там ждет? Кто пораньше в Тольятти обосновался — а в поезде, помню, были представители УЛИРа, металлурги, — чуть ли не пресс-конференцию устроили. В купе по полтора десятка человек набивалось, дышать нечем. И все вопросы, вопросы. На следующий день после прибытия в Тольятти явился “по начальству” к А.А. Миклокову, он тогда вел как раз механику. Фаршатов был в Италии. К чему меня приставят? А тут еще “клеточка”, которую обещали, оказалась занята. Так что первая вазовская запись в трудовой книжке — “старший инженер-технолог”. Ладно, перебьемся.

Вскоре приглашают к В.Н. Полякову — он с каждым из вновь принятых специалистов обязательно лично встречался. И лично мне еще раз наставление дал: “Не забывайте, что вы в первую очередь зубообработчик. Специальность эта дефицитная, вникайте в проект. По сравнению с тем, что вы имели в Ярославле, мир уже далеко ушел. Придется догонять. Так себя и настраивайте”.

Ну, это я сразу понял, едва начал с технической документацией знакомиться. Совершенно другой уровень точности, класса обработки, допусков по всем деталям — всему, что связано с этими зубчатыми колесами. А качество зубчатых передач — это верный показатель технического уровня всего автомобиля.

Помните, скандал был несколько лет назад, когда японская фирма продала нам оборудование в обход запретов КОКОМ, с подводными лодками там что-то было связано. Это оборудование из того же семейства.

Всяк кулик, конечно, свое болото хвалит, но мы всегда подчеркивали, что к нашим станкам — и это в буквально смысле — надо в белых перчатках подходить.

Хорошей школой стала работа над так называемой разделительной ведомостью в Москве. Если здесь что-то упустить, отозваться потом может гулко, исправлять будет уже трудно. Все шло с напряжением. С ответственностью. И нервозно: знаний-то не хватало тогда. Надо было досконально изучить проект, хорошо представлять, какое оборудование нам потребуется, у какой фирмы его лучше закупить: дело закладывалось мощное, на десятилетия вперед. А я тогда едва четвертый десяток разменял.

И еще я знал, что свои решения мне придется защищать перед Виктором Николаевичем Поляковым. Он вообще нас всех поражал глубокими знаниями производства и фиатовского проекта, а уж о зубообработке и говорить нечего. Ведь в свое время Поляков работал главным инженером именно по зубообработке, знал все до тонкости. С ним вообще на арапа никогда не сходило, тут можно было раз и навсегда себя в его лице потерять.

Работали мы тогда в большом зале коллегии Минавтопрома — даже министерству пришлось из-за ВАЗа потесниться. Столы, столы, столы... Самой дефицитной стала в тот период профессия машинистки — не успевали перепечатывать материалы и документы. Ждать было некогда. Садились сами за машинку, где свободную увидишь, и давай одним пальцем давить. Работали с утра до глубокой ночи.

Вот так раз сидим, уже и куранты полночь отбили. Боря Рыдаев, Борис Александрович, — он тогда корпус вспомогательных цехов вел, — мучается перепечаткой своих перечней оборудования. Вдруг сзади кто-то спрашивает. Он, не оглядываясь, — все замотаны, — послал спрашивающего куда-то подальше. И я поднял голову. Вижу, Поляков стоит.

Ничего он тогда не сказал, ушел к себе, он тоже, знали, допоздна работал. Через несколько минут появляется Елена Павловна Наумова, его помощник.

— Все, мальчики, на сегодня отбой. Сворачивайтесь — и отдыхать.

А дело как раз в субботу, по-моему, было.

— И завтра не приходите. Виктор Николаевич приказал всем отоспаться. Диагностирована общая глубокая перегрузка. А то вы тут такое наворочаете...

Только не считайте, что мы, кроме как о работе, ни о чем не думали. По молодости усталость быстро проходит: отоспался, и опять “готов к труду и обороне”. В Тольятти в свободное время любили в лес, что рядом со старым городом, ходить. Весна в шестьдесят седьмом году выдалась ранняя. У нас в Ярославле таких лесов близко к городу, почитай, уже не оставалось.

Знакомились друг с другом, ближе узнавали товарищей, у кого-то любовь тут, на Комсомольской, 137 и в окрестных общежитиях, начиналась. А что, дело житейское.

Не успел оглянуться, вручают синенький заграничный паспорт — двигай в Турин.

*— Ну и как ФИАТ, удивил, поразил, ошарашил? Или родил конструктивные мысли: вот это можно у нас сделать так-то и так-то?*

— По сравнению с Ярославлем, повторю, и говорить не о чем. А тут еще на меня, кроме зубообработки, возложили ряд других вопросов по технической части: термическое, кузнечно-прессовое оборудование. Это сильно расширяло кругозор, давало возможность бывать на разных фирмах, смотреть, сравнивать, делать выводы. Ну и, конечно, ответственность очень большая: многотысячные, а то миллионные контракты, закупка станков, целых комплексов оборудования.

Не знаю, сколько бы я дров наломал, не встретить на моем пути такие опытные, зрелые и, что очень важно, глубоко порядочные специалисты, как сеньор Скулаччи с ФИАТа,

или Анатолий Александрович Бутко из Автопромимпорта. С любым вопросом можно было к ним обратиться и получить исчерпывающую консультацию.

Но свою голову все равно чужой не заменишь. И порой приходилось огонь на себя вызывать. Как это с “Либхером” было.

ФИАТ ведь ориентировался, когда привязывал оборудование для ВАЗа, на солидные, с большими традициями фирмы — “Пфауер”, “ХУРТ”, на свою дочернюю “Паму”.

А тут вынырнула западногерманская “Либхер” — молодая еще, но весьма перспективная.

Меня она сразу привлекла, а ФИАТ осторожничал. Но и veto не накладывал. Более того, с тем же сеньором Скулаччи организовали поездку на ряд заводов, где стояло оборудование “Либхера”. Особенно мне понравились его зубодолбежные станки, очень производительные.

Поддержал меня и Е.А. Башинджагян. В общем, “Либхер” стал одним из наших основных поставщиков. Мы не просчитались: оборудование до сих пор отлично служит на ВАЗе.

Много волнений доставил контракт по “Глиссону”. Это оборудование для изготовления главной пары заднего моста. Весьма дорогостоящий контракт. Однако удалось его отстоять, и все годы “Глиссон” честно и надежно работает на нашу программу.

Присматривался я не только к оборудованию, но и как строят на ФИАТе и других фирмах работу вообще, к организации производства. Очень потом это пригодилось. Многое тут после своих-то российских порядков — а они казались неизбежными — просто ошарашивало. Все не так, как мы привыкли, все по-иному. Я знал цех со своими причиндалами, обслуживающими службами. Технологи — в цехе, снабжение — в цехе. Модернизация оборудования, колдоговорные дела — все начальник цеха в своих руках держал.

А здесь начальник цеха занимается только программой, качеством и людьми. Все остальное придано ему через другие подразделения.

В свою очередь вспомогательные, обеспечивающие подразделения, та же ремонтная служба были на ФИАТе централизованными, очень мощными, со своими специализированными филиалами в технологических цехах, обслуживающими их, но не подчиняющимися. А любой ли начальник цеха такое вытерпит: как так, я не могу указать и приказать ремонтнику, что у меня делать?..

Кстати, некоторые руководители, не буду сейчас называть фамилии, с такой западной системой организации производства так и не смирились, ушли с ВАЗа только потому, что считали: в подобных условиях мы работать и обеспечивать нормальную жизнь цеха не можем. Не случайно же Поляков, Житков, Башинджагян, Фаршатов ориентировались прежде всего на молодежь, им оказалось проще переучиться, не потребовалось столь болезненно ломать себя. Зато теперь вазовцы работу по-другому уж, кажется, и не представляют.

Честно скажу, на музеи, всякие развлечения времени в Италии почти не оставалось. Да и по дому здорово скучали. И всех, кто из Тольятти приезжал, расспрашивали, как там дела

на площадке, что с Новым городом.

Нас успокаивали: квартиры для вас строят по высшему разряду, и в собственные корпуса, к которым приписаны, еще успеете свои кирпичи положить, так что не суетитесь, ребята, к пуску успеете. Мы и сами это знали. Оборудование ведь для наших будущих цехов тут еще только готовилось.

— *Так что шестьдесят седьмой год стал для вас московско-итальянским. А шестьдесят восьмой?*

— Это уже в основном тольяттинский. На площадке вазовской довелось всякого хлебнуть, и горячего, и горького, и с перчиком.

Меня сразу поставили заместителем начальника цеха коробки переменных передач — начальником был Никольский Эдуард Владимирович. Это уже и строительство, и приемка оборудования, и монтаж. Самоотдача у людей была полная. Случалось, по несколько дней не уезжали с завода. Здесь и перехватишь накоротке кусок колбасы, бутылку лимонада, пару пирожков, тут и прикорнешь. И не потому, что дни и ночи вкальвали, но требовалось еще свое оборудование и охранять: завод-то со всех концов открытый, а лихонимцев и мародеров и тогда хватало. Ну и дежурили плюс ко всему по очереди: сторожей в штате не значилось.

Но все это тоже на пользу. Люди-то собрались разные — а шел массовый набор — и горьковские, и куйбышевские, и ярославские. В такой обстановке они быстро притирались, проявлялись, кто на что способен. Убедились, что правильно требовали от новичков как минимум среднего образования. Без этого в нашем оборудовании вряд ли разобратся. К тому же хотели, чтобы у человека сразу и перспектива была, а значит, опять же грамотешка требуется, и общая, и техническая.

— *Какой же расклад сил был в период монтажа? Какая наша доля, какая — шеф-монтажников иностранных?*

— Главная тяжесть, откровенно скажу, на нас легла. Значительную часть оборудования монтировали, налаживали своими силами. Фирмачи приезжали, смотрели, что-то подсказывали, где-то подправляли, проводили испытания. А вообще-то говорили, что они нам поражаются. Еще корпус недостроен, тут и стройка, тут и монтаж, а мы уже начинаем оборудование запускать, делать продукцию.

У нас же выхода иного не было. Время и график поджимали. Мне тот график голясовский недавно, спустя столько лет, приснился. Проснулся в холодном поту: с сегодняшнего дня поставка картера с ФИАТа прекращена, а у меня еще свой не пошел.

Я бы этот график, который составлял Л.П. Голяс, зам. начальника производственного управления, в нашем заводском музее выставил. Интереснейший документ. Мы же начинали сборку автомобилей в значительной мере из итальянских деталей и узлов. Обходилось это недешево. И вот на графике по каждой позиции было расписано, сколько деталей можно взять со склада фиатовских и сколько должны дать своих. Итальянская кривая шла по дням и неделям к нулю, а наша постепенно возрастала до ста процентов потребности. И позором было бы признать, что ты не укладываешься, просишь еще прикупить на фирме.

Поэтому выгораживали в пролетах зоны, где уже можно было работать, затягивали их от пыли дельтапланом — весь завод, помните, от этой пленки сверкал, — и начинали запускать оборудование.

Не все, разумеется, легко получалось. Тяжело шли блок шестерен и вторичный вал. Там же целый комплекс, и все взаимосвязано. Особенно с токарной обработкой намучились: линия французская “Соломе” никак не давалась, не обеспечивала стабильность. Но ведь отладили. Даже интересно, приятно было, когда доказали себе и фирмачам, что мы не лыком шиты или, как у нас говорили, “ярославские — парни хватские”.

Только, кажется, можно дух перевести, а Фаршатов, директор нашего механосборочного производства, говорит: “Вижу, скучно тебе стало уж на “коробке”. Переходи на “Мотор”.

Принял я цех “Мотор”. А это такая веселая гамма деталей: блок цилиндров, коленвал, распредвал, поршень, шатун, крышка шатуна... Оборудование итальянское, английское, американское, западногерманское. Не все состыковывалось, не все шло. Ежедневные отчеты на планерках Фаршатову и Полякову. Дни и ночи, когда все сливалось в одно. Ночью даже лучше, никто под ногами не крутится. Пирожки на промасленной газетке. Обиды жены, неделиами не видящей дома, хотя пора бы к этому привыкнуть. Ну, она у меня терпеливая. Нотациями не одолевала. Звонит только, напоминает, чтобы я приехал рубашку сменить.

— *Что ж, как говорится, от победы к победе...*

— Если бы так. Каждый день какую-нибудь зарубку в памяти, в понимании жизни и работы оставлял. Одни помельче, зашпыли они уже, как на сосне, знаете, бывает, смолой-временем затягивает.

А другие — словно вчера. Это еще в “коробке” было. Идем с В.Н. Поляковым по цеху. И вдруг он увидел лежащие на полу несколько валов и шестерен — кто-то из разгильдяев оставил. Остановился, плечом немного задергал. Я и теперь те же слова дословно могу повторить:

— Вы, товарищ Николаев, вообще зубообработкой занимались когда-нибудь в жизни?

— Занимался.

— Нет, не верю. Вы на ФИАТе были?

— Был.

— Вы такое видели хоть раз там?

Но я же не мог сказать, что я там такое видел.

— Нет, Виктор Николаевич.

И он мне прочел короткую лекцию, как надо с шестернями обращаться, и какие все это может иметь последствия. И не только по этим отдельным деталям, но и по стилю работы всего цеха.

— *На пользу пошло?*

— Еще бы. Каждого подобного вливания всем хватало. Мы не обижались, поняли уже, что завод с порядка начинается.

— *А как же вас с “Мотора” на 38-й цех затащили, на вспомогательную вроде бы службу?*

— Именно поэтому, что ремонтников всегда во вспомогательных числили.

Пока монтировали, запускали оборудование, мы у себя в МСП о ремонтниках тоже не очень вспоминали. Что им делать, когда все новенькое? Но быстро опомнились: если вовремя эту службу не развить, потом, когда кровавыми слезами начнем плакать, поздно будет.

Опыт западный в данной ситуации нам один к одному не годился. У нас безостановочное производство, а тот же ФИАТ имел возможность, и всегда это делал, устраивать одновременный отпуск всему заводу и на месяц отдавать оборудование в профилактику, в ремонт, привлекая для этого не только собственные службы ремонта, но специализированные фирмы. Попробовали бы вы у нас обратиться к станкозаводу типа “Красного пролетария” или завода имени Орджоникидзе: просим, дескать, выполнить ремонт и модернизацию вашего оборудования, установленного на ВАЗе... О подобных сервисных службах сейчас лишь разговоры начинаются.

Так или иначе, зарубежный опыт у нас не вписывался. А потребность в сильной ремонтной службе все ощутили, даже раньше, чем в других производствах ВАЗа. Может потому, что оборудование в МСП более тонкое, деликатное, привередливое: чуть что не так — и сразу полез брак.

Немного разобравшись в положении, предложил я свою программу усиления 38-го цеха. Подбор людей — и не абы каких-нибудь, как это бывает. Служба эта должна быть самой надежной, этим людям первое внимание и заботу. Ведь и День ремонтника, что именно на ВАЗе впервые в стране родился и уже полтора десятка лет отмечается, он именно от нас, из МСП пошел. Усилили техническую базу, и опять же меня тогда далеко не все понимали, особенно в экономической дирекции. Каждая копейка вложений в непроемкую, как им казалось, сферу для них ножом острым была, по десять заходов к УОТиЗовцам или финансистам сделаешь, пока твои документы утвердят.

Четко определили организационную структуру службы, чтобы всегда знать, кто за что отвечает, с кого спросить. Ну и, главное, создали разветвленную систему ремонтных участков, боксы по всем основным зонам производства. Чтобы в каждом досконально знали свое оборудование и не только латали прорехи, но и заботились, как оно и завтра, и послезавтра, и через год будет работать.

Это себя вполне оправдывало. Если все эти годы механосборочное производство является самым стабильным на ВАЗе, тут в значительной мере заслуга их ремонтников.

Даже руководство управления главного механика АвтоВАЗа — в большинстве своем выходцы и воспитанники ремонтного 38-го цеха МСП, факт сам за себя говорит. Наша идеология ремонтного дела победила, пошла по заводу, даже по отрасли, вошла составной частью во всю вазовскую систему.

— *А как объяснить ваш неожиданный в этом плане переход на партийную работу?*

— Да, наверное, так же — надо! Раз товарищи доверяют, считают, что здесь сейчас ты нужнее... Боялся только не справиться, не оправдать...

Честно скажу, не знаю, как бы теперь отнесся, но тогда работа секретарем парткома МСП позволяла, просто не-

сколько иными способами, решать те же задачи: чтобы производство хорошо работало, чтобы люди этому соответствовали.

Действовали единой тягой с профсоюзным комитетом. Работали на общий интерес, общий результат, а не на какой-то абстрактный престиж партии. Я просто не знаю, что это такое само по себе: это можно только автомобилями, деталями, квартирами, удобствами для людей измерить, а не количеством собраний, что ты провел. До всего было дело. Вспомнить только соревнование социалистическое — а ведь было, было оно, и без туфты, верили в него, стремились победить, потому что тут и почет, и прочие блага, и уважение к себе.

Почин о взятии оборудования на сохсохранность — наш наладчик Володя Крупнов его выдвинул. Может, звучит и трескуче, а дело-то крайне нужное было, миллионы народные в рабочие руки отдавали. Система защиты социалистических обязательств, комплексные социально-экономические планы бригад на пятилетку — от нас, из МСП пошли, а потом по всему заводу, по городу, области, отрасли... И если погубили потом, заформализовали — так любую же идею можно до абсурда довести. Базы отдыха строили. У нас была одна из лучших самодеятельностей: ансамбль “Волгари” даже в Москве знали. Общественно-политические клубы, зал искусств, куда любых заезжих артистов пригласить не стыдно было.

Сейчас, слышу, требует кое-кто, даже политическую программу на этом строит, что парткомы должны уйти с завода. Выгнать-то не трудно. Только, уверен, очень быстро даже самые рьяные противники КПСС ощутят, что вместе с партией потеряют что-то очень важное для всего коллектива. Хоть убей, но я не знаю примеров, фактов, когда у нас партийная организация, партком действовали против интересов трудового коллектива. Наоборот, именно сюда за поддержкой шли, если где-то администрация не туда гнула. Куда теперь пойдут? Может, по любому случаю забастовку объявлять или в ООН обращаться?.. Так что те парткомовские годы я выброшенными из жизни не считаю.

Потом КВЦ. В самое горнило попал. Кресло директорское для меня внове было, а тут еще самый пик подготовки “Нивы”. Корпус вспомогательных цехов готовил для нее значительную часть оборудования, особенно окрасочного, сварочного. Опять сроки за горло брали, опять дни и ночи на заводе. Но когда что-то большое удавалось, то и усталость, и перегрузки нервные — все словно смывалось, уже не так изнурительно было. И опять же интерес: новое дело, новые люди, что-то новое в самом себе открываешь.

После такой школы четыре димитровградских года для меня очень трудными не показались. Я ДААЗ и раньше неплохо знал, мы, МСП, с ним много лет соревновались, часто там бывали, в производстве у нас много общего. К тому же принял завод после сильного, самобытного руководителя Виталия Николаевича Тахтарова.

Хотя и тут... Как там греки говорили, что нельзя войти дважды в одну и ту же реку. В одном цехе и то день на день не приходится. Вот и думай, как постоянно соответствовать, попевать, выполнять то, к чему приставлен.

— Алексей Васильевич, и последний вопрос. Вы, собственно, к нему уже подошли. Одной из неперемных черт многолетней истории всего нашего общества называют обычно, что люди оценивались не по своим личным качествам, а по послушанию, угодливости, принадлежности к той или иной группе, приятельству, родству. Признайтесь уж теперь, как на духу, какая “мохнатая лапа” вам помогала, как ощущали ее у других? Журналисты, говорят, дошлый народ, но я, убей, так и не знаю, кто двигал Фаршатова, Акоева, Павлова, Беха, Гречухина...

— Думаю, не узнаете, не найдете. Здесь все проще: они двигали дело, и дело двигало их. Принимался человек или не принимался. И это не столько в кабинетах решалось, даже не голосованием коллектива, на что мы опять же недавно столько надежд возлагали, а сколько по результатам задач надо было решать, тянешь ты или не тянешь.

Вот вы называли Акоева. А Владимир Михайлович Акоев у меня в “коробке” начинал. Мастер, начальник участка, на тех самых коварных шестернях и опыт, и характер оттачивал, а вообще был деликатнейший человек. Со ступеньки на ступеньку дорос до директора научно-технического центра ВАЗа. И дальше, уверен, пошел бы, не случись той страшной дорожной катастрофы.

Не могу за всех говорить, но в моей вазовской практике не было ни одного случая, чтобы мне подсказали: “Имей в виду, это приятель или протезе такого-то...” Рекомендации какие-то, просьбы обратить внимание на кого-то были, но только по деловым качествам, чтобы не потерять ненароком человека.

Много лет работал с Маратом Нугумановичем Фаршатовым, очень много он мне дал и как организатор, и как инженер. А принцип у него был такой: вот тебе задача, цель — решай. Каков будет результат — такая будет и оценка, такое доверие. Школа Фаршатова, думаю, присуща всем, кто прошел через МСП.

Так же, пусть со своими нюансами, было в СКП, в прессовом, у металлургов. Поляковский, в общем, принцип: грузят только на тех, кто везет, доверяют только тем, кто это доверие подтверждает, и иных подходов тут быть не может.

Другой вопрос: были ли случайные люди, люди, которые не сумели найти, проявить себя? Да, наверняка были. Но разве иначе бывает?

Может, тогда лучше говорить о среднем проценте “удачников” и “неудачников” на ВАЗе по сравнению с другими заводами. У нас первых, уверен, было значительно больше.

Поэтому, когда общие понятия, политические, социальные оценки прошедших лет начинают автоматически переносить на Волжский автомобильный, я решительно не согласен. Разумеется, ВАЗ тоже страдал от административно-командной системы, еще как страдал, только мы старались и ее на пользу дела приспособить.

И я всегда говорю молодым, хотя бы детям и племянникам своим, их сейчас очень эти вопросы занимают: дай вам Бог прожить так, как мы жили, оказаться не при деле, при должности, а в самом деле. Чтобы оно вам постоянно внутренний подзаряд давало. Тогда интерес будет, полнота жизни будет. Все будет! Все то, что дал мне и многим моим товарищам ВАЗ.