



АЛЕКСАНДР ИБРАГИМОВИЧ ЯСИНСКИЙ

Можно купить технологию. Можно купить оборудование. Но как и где купить головы, умение работать, умение организовать производство? То, что базируется на всем предыдущем опыте людей, общества.

Это была главная тема, с которой шел к АИ. Ясинскому, одному из “зубров” вазовской экономики. Но первым задал вопрос, вроде бы напрямую не относящийся к теме интервью, который, тем не менее, должен был помочь разобраться в истоках сложившейся системы организации производства, труда и заработной платы, и сегодня столь отличной от имеющегося в Союзе. А тогда, в начале 70-х годов, звучавшей даже как вызов многим устоявшимся представлениям?

Речь же шла о “рулевых”, а точнее — о “штурманах” этого дела. Если ядро конструкторской, технологической служб составили выходцы из Горьковского автозавода — тут все понятно. Среди механиков, двигателистов легко выделить представителей Ярославского, Заволжского моторных заводов: тоже ясна преемственность традиций.

А вот в экономике, организации производства, если всмотреться, можно легко установить “приоритеты”, “засилье” “белорусской школы”. Начиная с ветеранов — первого главного бухгалтера ВАЗа В.П. Пишкова и начальника планово-экономического управления Б.М. Кацмана. Далее достаточно назвать фамилии “слетков” того же “гнезда” — многолетний директор по экономике и планированию АвтоВАЗа П.М. Кацура, на время которого пришли главные “вазовские новации”, сменивший его на этом посту А.И. Ясинский, начальник планово-экономического управления, а сейчас заместитель директора по экономике и планированию АвтоВАЗа Б.А. Крупенков. Даже выходец с того же Могилевского автомобильного производственного управления ВАЗа, тем не менее не дал заглохнуть в себе экономической жилке, о чем свидетельствует разработанная им система “двухэтажной экономики”, встреченная с интересом и производителями, и многими экономистами страны.

Сослаться здесь просто на какую-то клановость, которая тащила за собой людей по некоему признаку связей и знакомств, было бы слишком упрощенным.

— Александр Ибрагимович, а как можно объяснить это?

— Во-первых, для людей, которых вы уже сами назвали, я бы определяющим мог выделить жесткий прагматизм, организационное свойство опираться прежде всего на факты, на жизненные реалии, хорошее знание производства и отчетливое представление, “где и на каких деревьях булки растут”. Все это характерно вообще для Белоруссии, где на милость от Бога да земского начальника надеяться не привыкли.

С другой стороны, вспомните, какое было время, когда закладывался ВАЗ. Середина шестидесятых. Разгар, даже определенная эйфория “экономической оттепели”, которую все связывали с именем А.Н. Косыгина. Жаль, ей не суждено было набрать силы, ее вогнали в такие рамки... Японских девушек, говорят, в средневековье заставляли ходить в очень тесных туфлях-колюшках. Таков был эталон красоты — крошечные ноги. Цели добивались, только на изуродованных ногах далеко не утапашь.

— И если бы ВАЗ создавался, скажем, пятью годами позднее, когда идеи той экономической реформы постепенно были выхолощены, спущены на тормозах, это отозвалось и на Волжском автомобильном?

— Думаю, почти ничего не вышло бы. Это получился бы совсем иной завод. Деньги бы заплатили (благо нефтедоллары еще имелись), оборудование завезли, корпуса подняли, но завод, а точнее сказать — комплекс, мог оказаться совсем другим, как и вся программа развития легкового автомобилестроения в нашей стране. Подтверждением тому — развитие АЗЛК — “Москвича”, ЗАЗ — “Запорожца”. Даже с КамАЗом сравните. Почти близнецы-братья, а все же Федот получился уже не тот, не в смысле “кто из нас лучше”, а в последовательности претворения в жизнь принятой технической и экономической идеологии. Я говорю и на основании того, что не смотря на все семинары, рекомендации, постановления ВАЗ так и остался уникалом: воспринять по-настоящему во всей

полноте его опыт страна в тех экономических и, конечно, прежде всего административных и политических условиях не смогла.

— А вы представляли, на что идете? Ведь, повторюсь, одно дело привязать новую технологию, запустить новое оборудование, к тому же заведомо качественное, самое лучшее по тем временам. И другое — вписать, а то и просто разработать, создать новые системы управления под это производство с очень жесткими рамками-допусками его в нашу советскую действительность с ее многочисленными илагдаумами регламентов и ограничений.

— Если бы думали обо всем этом, наверное, ни я, ни многие мои товарищи не ввязались бы в столь сомнительное предприятие. Но мы были значительно моложе, чем сейчас, мы были смелы, верили в свои силы и даже, признаюсь, в свое предназначение, мы готовы были Бога за бороду взять.

И в конце концов все получилось гораздо проще и прозаичнее. Первыми проторили дорогу с берегов Немана от Полесья на берег Волги, как уже сказал, Борис Михайлович Кацман и Лев Петрович Голяс, с которыми я был хорошо знаком по работе на Могилевском заводе. Тут совнархозы приказали долго жить, и я сделал первые полшага к ВАЗу: перешел на работу в научно-исследовательскую экономическую лабораторию Минавтопрома, которая находилась в Минске. Нас подключили к тематике Волжского автомобильного, и так я впервые на правах еще залетного гостя попал в Тольятти. Стройка разворачивалась во всем своем величии (подобные масштабы даже трудно было представить) и безобразии: грязь непролазная, тонула техника, тонули люди, в глаза бросался кавардак на строительных площадках.

Но восхищение оказалось сильнее: автозавод зацепил за живое. И тогда же, в июле 1968 года, я написал записку на имя В.Н. Полякова, на имя П.М. Кацуры, который в то время работал заместителем начальника планово-экономического управления Минавтопрома, и на имя начальника нашего Минского СКБ-3 А.А. Кузнецова, где изложил свою точку зрения на ВАЗ как объект особого внимания. Попытался определить его место в мировой автомобильной промышленности, его роль в массовом импорте передовых западных технологий, а следовательно, и значение для развития смежных для автостроения отраслей народного хозяйства страны.

Недавно эта записка случайно попала мне на глаза. Я перечитал ее, особенно тот раздел, где ратовал уже тогда за создание на базе Волжского автозавода крупного концерна с включением в него предприятий не только Минавтопрома, но и ряда других министерств. И это когда даже теперешние филиалы, заводы-спутники ВАЗа (а ведь кое-кто из молодых считает, что так было всегда), вроде того же Димитровградского или Белебеевского заводов, имели самостоятельный статус, непосредственно подчинялись министерству, и на Волжский автомобильный поглядывали постольку-поскольку...

Словом, записка была довольно нахальной. Хотя основные положения ее или уже исполнились, или находятся в стадии решения. Отнесли к ней достаточно кисло и сочли определенным завихрением, оставив без последствий. Однако кое-кто, оказывается, это запомнил.

Наше СКБ-3 продолжало планомерно-рутинные работы по проблематике ВАЗа, и вдруг Петр Макарович Кацура собирает нас, минчан.

— Хлопцы, Поляков предлагает мне перейти его заместителем на Волжский автозавод. Черт его знает, что делать? Жена пока против: менять Москву на железно-химическую провинцию...

А из меня как всплеск:

— Петр Макарович, это же последний шанс в жизни. Мы будем вправе, все минчане, называть себя окончательными идиотами, если упустим такую возможность. Посмотрите, какая обстановка в стране — глухота и мрак, рассвета пока не видно. Что же, так и прозябать? Считаю, что это единственный в обозримости объект, где можно от души и для души потрудиться. Что-то создать с самого начала. И довести до конца.

— Тоже мне советчики... Вот сами бы и пошли.

— А у меня уже нет никаких сомнений, что я там буду работать.

Так, в одночасье, и определились наши судьбы.

Конечно, когда речь идет о станке автоматической линии все гораздо проще. Там все на виду: производительность, размеры, энерго- и трудозатраты.

А тут предложения ФИАТа по системе организации производства. Вроде бы логично, но как это впишется в наши условия жесткого социализма, сверхрегламентированного и суперцентрализованного? Надо было просчитывать варианты, продумывать доводы свои и всевозможные доводы многочисленных оппонентов, за которыми, мы уже тогда видели, дело не станет. Корифеев, наверное, не было. Работали командой: Борис Михайлович Кацман, Владимир Прокофьевич Пишков, Анатолий Карпович Осипов, Виктор Александрович Миронов, Лев Петрович Голяс, Павел Евсеевич Патрушев, чуть позднее подъехал Петр Макарович Кацура. Спорили до хрипоты, без субординаций, но и поддерживали друг друга, когда надо было, особенно с выходом в высшие инстанции.

Чем хорош В.Н. Поляков как генеральный директор, что в отличие от многих заводов, где только “сам” имеет право работы с “верхами”, он выпускал, давал свободу: чувствуешь силы и готовность бороться за свои идеи — давай, иди, действуй. И мы шли, убеждали, налаживали контакты с министрами и заместителями министров, с начальниками главков и руководителями отделов Минфина, Госплана, Госкомтруда, ВЦСПС... Это очень пригодились, и впоследствии мы уже отлично представляли, с кем можно решить вопрос, а кто лишь сиделец при кабинете.

Хотя хочу заметить, нам обычно старались помочь, даже когда мы нарушали иные постановления или инструкции. Но это еще, может, и потому, что видели, какую поддержку имеет ВАЗ на самых высших этажах власти от А.Н. Косыгина, В.Н. Новикова. Нам давали свободу маневра. Возьмите то же параллельное проектирование и строительство. Тут при желании всегда можно было криминальную статью заработать: перерасход средств, своевольничанье. Но нам доверяли, давали широчайшие возможности, полномо-

чия. И в то же время, чтобы лишний раз не подставлять под удар, практически каждый год выпускали постановления правительства... “О мерах по развертыванию строительства Волжского автозавода”, “О дальнейшем развитии Волжского автозавода”, “О завершении строительства Волжского автозавода”. Каждый год выходили такие постановления, узаконивавшие наше право на свободную езду, то, без чего ВАЗ, повторяю, не состоялся бы.

— *Что это было, гибрид или привой?*

— Нет, гибрид был бы сразу обречен, и это не раз подтверждал опыт многих наших советских нововведений.

Скорее имели привой. Взяли сильную, плодоносящую ветку — это даже не фиатовский, это мировой опыт. И ее привили на довольно-таки корявый, но зато мощный ствол нашей экономики. Пусть нам и предрекали сразу: не приживется, что вы делаете, это же несовместимо. А мы стояли на своем. И решались даже на то, что казалось по тем временам вообще крамольным. Повременная оплата труда, например, допускалась лишь в отдельных случаях, когда оказывалось невозможным пронормировать работу. А тут на весь завод ни одной сдельной расценки, и при этом ставить цель добиться высокой производительности труда. Это же считалось несовместимым.

Запретить перевыполнение сменных заданий — и это в то время, когда не было дня, чтобы газеты не напоминали о доблести: “пятилетку — в четыре года”, “сменное задание — за пять часов”. А мы раз за разом подчеркивали: никаких личных трудовых рекордов. Есть железная дисциплина, и надо делать ровно столько, сколько предписано сегодняшним графиком. Потому что если ты решишь отличиться и перевыполнишь задание, то твои лишние детали придется класть на пол: конвейер ведь на них не рассчитан, складов промежуточных нет. И потом потребуются лишние перегрузки, переукладывания, что-то неминуемо испачкают, испортят.

Нет, каждый должен просто честно, спокойно, без рывков и авралов выполнить дневное задание. Гарантированно по количеству и по качеству. Вот за это почет, уважение, и все положенные денежные и другие довольствия.

Нам говорили: а как социалистическое соревнование? У вас же не остается для него места. А вот так. И вы нам ответьте, с кем соревнуется настоящий крестьянин на своем поле, если он, конечно, думает об урожае, а не о зачетных гектарах. И вообще завод, особенно такой, как наш, это же не дорожка стадиона. У нас всегда зачет, и от этого никуда не уйдешь, не по первому, а по последнему участнику.

Опять же если по-спортивному выражаться: в условиях производства порядок всегда бьет класс.

Нашим богом мы сделали порядок, строгий регламент, технологию управления. Именно этого на наших заводах и нет, а если их где и составляют, то больше для формы. А едва начинается настоящая работа, задвигают в самый дальний угол, где они успешно покрываются пылью.

Вот в этом кабинете вся стена была уставлена такими технологическим регламентами управления или, как мы их называли, процедурами. Когда решался какой-то вопрос, возникал конфликт, сразу в процедуру: а что там записано?

И даже если видели, что записано немного не так, старались не ломать. Потому что уже убедились: даже крошечное изменение в одном звене может вызвать болезненную волну по всей цепи, чего мы допускать не имели права. Это усвоилось, прижилось. И одной из первых заповедей у нас стало: не считай себя самым умным, больше учись у других, исправляя одну ошибку, не наделай еще больших.

Сейчас, с расстояния лет, думаю: какими наивными недорослями мы тогда во многом были. Считали себя шибко умными: как же, экономическая элита. И между собой посмеивались иногда над “идеей фикс”, как нам тогда казалось, В.Н. Полякова. Завода еще не было, только первые корпуса вырисовывались, а он начал форсировать развитие вычислительного центра, который большинству казался объектом если не третьего, то второго порядка. Производственных площадей катастрофически не хватало, а он отдал первые сотни квадратных метров в прессовом корпусе под ВЦ. В Турине был оборудован центр “Пилот” для обучения наших специалистов, потом по его образу и подобию начали создавать такой же на ВАЗе.

Некоторые производственники даже ревновали, что службе Миронова — с нее и начиналось сегодняшнее управление организации производства со всеми мощнейшими ЭВМ и филиалами по всему заводу и даже за пределами его — генеральный оказывает повышенное внимание.

А ему, вижу, нужно было, чтобы они поверили в свои силы, чтобы у них прорезался свой характер: быть не на подхвате, а в первых рядах.

Сейчас страшно представить, что было бы при наших масштабах, при нашей номенклатуре деталей, согласись мы вести учет, движение материалов и изделий по старинке, при помощи всяких там карточек, тысяч и тысяч документов по приему-передаче. Мы бы просто утонули под этой лавиной.

Предложения опытных финансистов были: давайте на первых порах будем вести все параллельно, учиться работать на этих новомодных ЭВМ и одновременно, от греха и ОБХСС подальше, сводить все кредиты-дебеты на бумаге, традиционно.

Какое-то время так и было. У Миронова крутятся диски ЭВМ, просчитывая за часы, если не минуты, весь массив месячных выплат по зарплате, а параллельно сидят десятки бухгалтеров, с утра до вечера делая вручную ту же работу.

Сколько бы так продолжалось — сказать трудно, но в один прекрасный день появляется, взрывая все многолетние традиции, приказ генерального директора, которым категорически запрещалось пользоваться какими бы то ни было документами, сделанными вручную. Кое-кого из финансистов, я думал, кондрашка хватит. Но этот приказ разом сломал хребет бухгалтерского консерватизма, показал, что к прежним методам работы на ВАЗе возврата быть не может.

— Александр Ибрагимович, можно ли сформулировать основные этапы создания, внедрения вазовской системы организации производства, труда и заработной платы? Или это был непрерывный поток?

— Первый этап родился в Италии, на ФИАТе. Общая схе-

ма управления производством и общая схема организации труда и зарплаты — все с применением ЭВМ.

Это, я бы сказал, стадия экономического проектирования. Мы никогда не проектировали экономику. И события последних лет, конца 80-х годов, со всей остротой показали пагубность этого. Проектировали только технологию — здания, сооружения, привязывали оборудование и дело с концом. А здесь впервые был создан хорошо продуманный и тщательно проработанный, на мировом уровне форпроект и экономический проект.

Мне видится, именно на Волжском автомобильном впервые в практике нашей страны появился термин “экономическое проектирование”. И этот проект, организационные процедуры затем строго выдерживались. Была монополия управления организации производства.

Кстати сказать, в большинстве публикаций о ВАЗе эта предельно важная часть — экономическая и организационная идеология создания Волжского автомобильного завода — практически упущена.

Первый этап начинается в 1966—67-м годах и заканчивается где-то в 1970-м, когда все поняли необходимость, и пошло уже совершенствование, развитие системы.

Второй этап возник прямо из требований жизни. Мы в 70-м году запустили производство, но продолжали жить бедно. Еще действовала, хотя и на излете, экономическая реформа, которую мы нарекли косыгинской. Главным ориентиром ее была прибыль предприятия. Но этот показатель плохо подходил к нам. Ведь ВАЗу потребовалось еще подняться до проектных показателей — а это виделось тогда как труднодостижимая бесконечность, и все от нуля. И вот в нашей экономической дирекции была разработана система планирования и экономического стимулирования в условиях освоения производственных мощностей.

Обычно как бывает? Проектные показатели, сроки их освоения, конечно, записывают, о них говорят. Но это только до начала настоящей работы. А потом становится уже не до них, и все забывается. По нашим данным, ни одно предприятие в нашей стране не осваивало в срок проектных показателей. Даже в химической промышленности, где основное вроде зависит от состояния агрегатов и значительно меньше — от людей. Тут же, когда дискретное производство, когда многое зависит от коллектива и каждого отдельного человека, подготовки кадров, состояния социальных процессов, ставить подобную задачу было просто опасно. Можно было, грубо говоря, нарваться на серьезные проколы.

И все-таки мы ее поставили! А в министерстве нас не поняли: “Вы что, шальные люди? Или вы первый день замужем? Идите в правительство, просите дополнительные ассигнования на период освоения производственных мощностей”. А мы не хотели по любому чиху ходить в правительство, не хотели неопределенно долго пребывать в нахлебниках у государства. Надо было опираться на собственные средства, на свои заработки.

Так родилась у нас хозрасчетная система экономического стимулирования, основанная прежде всего на уровне освоения проектных мощностей. На каждый год нарисовали

графики, кривые: как должно идти освоение проекта и что под это требуется.

Вроде бы нас должны были сразу поддержать. А вместо этого сплошной холодный душ: что вы делаете, сами рубите сук, на котором вам еще сидеть и сидеть.

Хорошо, подхватил идею молодой кандидат наук Анатолий Илларионович Милюков, работавший тогда в Госкомтруде, последние годы он возглавлял экономический отдел ЦК КПСС. Поддержал нас тогдашний заместитель начальника бюджетного управления Министерства финансов Союза Валентин Сергеевич Павлов, нашли мы тогда большую поддержку в Госплане СССР у Владимира Григорьевича Грибова. В конце концов родилось постановление за подписью Алексея Николаевича Косыгина, которое высшей властью освятило все наши идеи и одновременно отрезало пути к отступлению. Мосты были сожжены.

Счетчик стал отсчитывать, как в такси, часы-дни и опять же рубли-копеечки, а точнее сказать — тысячи и миллионы рублей.

В апреле 70-го, практически на одном энтузиазме, мы собрали первые автомобили, а уже с августа конвейер пошел непрерывно, набирая месяц от месяца скорость. И каждая машина, что сходила с него, означала еще одну добротную каплю в нашу общую финансовую копилку.

Уже в конце 1973 года мы отрапортовали, что завод полностью окупил затраченные на него средства. Только это звучало настолько нереально, что нам не очень поверили, сочтя чуть ли не политической игрой в цифры, и все прошло почти незамеченным. Это я могу утверждать и доказать как экономист. Едва вошли в строй первые объекты ВАЗа, та же ремонтная кузница, потом КВЦ — потекли амортизационные отчисления, затем, пусть маленькие, но прибыли... И если общая стоимость промышленного комплекса была определена сметно-финансовым расчетом в 2 миллиарда рублей, то фактически государство вложило в него чуть более 600 миллионов рублей. А после уже деньги, как и должно всегда быть при разумном хозяйствовании, стали делать деньги. Остальные средства на собственное развитие давал фактически уже завод за счет своей прибыли.

Есть смысл сказать здесь и о некоторых других экономических коллизиях.

Уже с 1971 года ВАЗ резко увеличил выпуск машин и, следовательно, поступления в бюджет в виде налога с оборота. Это, разумеется, не могло не понравиться союзным финансовым ведомствам: курочка начала нести золотые яички. Только бы задуматься, что за всем этим стоит? Однако было не до того: от добра, дескать, добра не ищут.

Но кое-кто на заводе уже видел отдаленные и социальные, и экономические последствия такой не совсем разумной “рыночной” политики в тогдашнем понимании.

В частности, я и некоторые мои коллеги предложили — за что схлопотали “по шеем” — разделить продажу автомобилей по двум потокам. В первом сохранить распределение автомобилей по спискам и по твердым государственным розничным ценам — для поощрения, будем говорить, передовиков производства, ветеранов и так далее. Во втором же,

куда поступало бы 55–65 процентов выпуска, предлагали продавать машины по свободным рыночным ценам. Правда, тогда такой термин мог быть превратно понят, и мы называли это “коммерческими ценами”. Разницу же между коммерческой и розничной ценой предлагали направить на развитие производства и в частности на увеличение выпуска автомобилей в Тольятти до миллиона в год.

Опять же учитывалась и социальная психология коллектива. Тут как в спорте: если спортсмен резко сбавляет нагрузки, он быстро теряет форму. А такая цель-планка (миллион автомобилей в год) позволила бы сохранить уже набранный темп, людской настрой, поддержать набранную отличную “спортивную” форму коллектива.

— *И еще большие увеличить размеры и без того сверхкрупного завода?*

— Разве я так сказал? Кто-кто, а мы-то давно поняли, что подобных промышленных монстров плодить нельзя. Это и монополизм с его последствиями, и колоссальные проблемы с управлением, и в конце концов консерватизм. Потому что все крупные массовые производства, они неминуемы, и крупные консерваторы, это лежит и в их сути, — они просто не способны быстро переключаться с одного вида деятельности на другой. Разве не знали? Знали. Но позволили навязать себе такой явно консервативный, очень инерционный, тяжело раскручиваемый стиль деятельности.

Что надо было делать? Ну, во-первых, наверно, построить еще один сборочный завод, где-то в зоне разумной досягаемости, но не в Тольятти. И “Ниву” надо было делать на стороне. И не 75 тысяч штук в год, и не на площадях корпуса, предназначенного для выпуска автомобильных запчастей (тем самым родили себе еще одну проблему), а 200—250 тысяч штук в год, и не одну, а три модели, скажем. Ведь это наша машина удивительно угодила в кон, она крайне необходима нашей стране с ее гиблым бездорожьем, она отлично пошла на зарубежном рынке. Мы выгащили счастливый лотерейный билет, но воспользовались им довольно-таки бездарно. А все почему? Потому что нашу судьбу в значительной мере решали за нас другие — там, в московских кабинетах.

— *И все же, Александр Ибрагимович, если вспомнить об идее “дешевых” и “коммерческих” автомобилей, за которую вы ратовали (не была понята и принята тогда) и к которой, собственно говоря, мы сегодня вновь возвращаемся. Как все это увязывается с проблемами большого бюджета страны, в котором ВАЗ имеет свою весьма заметную строчку?*

— Я ведь о том же. За прошедшие годы Волжский автомобильный внес в бюджет где-то порядка 55 миллиардов рублей. Значит, не было бы ВАЗа, мы были бы на 55 миллиардов рублей беднее, я не говорю уже о валюте. Но бюджет сам же себя обкрадывает, допуская дикий разгул спекуляции вокруг автомобиля.

Мы уже к середине 70-х годов отследили эти цепочки и выяснили, что в среднем у нас каждый второй автомобиль продается в Союзе дважды. Первый раз тому, кто имеет доступ к нему, заверенное обществом право на такую покупку, а второй раз тому, кому он более нужен и кто имеет деньги на такую вещь. Доказать это оказалось несложно.

Я тогда взял в управлении сбыта данные, в какие регионы сколько поставлено нами машин. А потом сравнил с данными ГАИ о количестве вазовских автомобилей в той или иной зоне. И сразу стало ясно, кто и куда вывозит автомобили, производит своеобразное внутреннее перераспределение. А цена его была хорошо известна: средний размер переплаты на внутреннем рынке составлял тогда порядка 3 тысячи рублей (сегодня он многократно вырос). Но уже те 3 тысячи рублей с каждой машины можно было отдать не спекулянту. А это значит, что в бюджете страны было не 55, а как минимум 100 миллиардов вазовских рублей. Хватило бы и нам на развитие, переоснащение, и государству — “детюшкам на молочишко”.

— *Александр Ибрагимович, говорят, с ярмарки назад не возят, дело сделано, но все-таки, будь возможность переиграть, как бы провели, став на два десятка лет умнее, эту шахматно-экономическую партию?*

— Во-первых, иначе расставил бы главные фигуры. Не один, а как минимум два автосборочных завода. Чтобы не висела над комплексом дамокловым мечом нынешняя сверхконцентрация (она почти во всех отношениях плоха) и, наоборот, развивалась конкуренция. Завод сам во имя поддержания собственного здоровья должен создавать себе конкурента. И все вроде бы понимаем, что так жить нельзя. Куда это годится: “восьмерку”, автомобиль ВАЗ–2108, мы осваивали почти семь лет. И это уже имея за спиной собственный опыт, когда в начале 70-х годов мы освоили за три года нитки ВАЗа.

А сколько мучаемся-кувыркаемся с “Окой”, ВАЗ–1111? Этак и в трубу недолго вылететь. И технически, и экономически. Это уже симптом серьезной болезни, загнивания. Разве так можно технический прогресс подстегнуть? Во-вторых (а может быть, и во-первых, потому что это надо пускать “вперед паровоза”), надо было основные средства, основную валюту, что выделяло государство, вложить в смежников. Развить, построить сотни малых предприятий с высоким уровнем организации. Я бы обучил руководство, их ключевых работников за границей на самых передовых фирмах. И, кстати, постарался создавать сразу совместные предприятия, чтобы работали и на меня, и на мою “матку-кормилицу и поилницу” иностранную, скажем, на ФИАТ, Фольксваген или там Джeneral Моторс. Чтобы туда половина поставок шла, чтобы не на конечной продукции экспорт осуществлялся, а на промежуточном продукте. Тогда бы мы вливались в процесс мировой технической и экономической интеграции не в устье, как сегодня, а уже у истоков.

— *Давайте надеяться, что эти не просто умозрительные рекомендации, а выстраданные мысли-убеждения будут услышаны, восприняты. Ведь в конце концов, как говорится, еще не вечер.*

И все-таки, Александр Ибрагимович, что давало и дает силы, энергию для подобной многотрудной работы? Так и тянет сказать вместо “работы” — “борьбы”. Ведь если проследить за лексикой наших газетно-журнальных опусов, то мы не столько работаем и живем, сколько боремся, преодолеваем, одерживаем победы.

— Только вот над кем? Нехитрая планида — сначала рождают для самих себя проблемы, а потом героическими усилиями разрешать их. Если же говорить о многотрудной работе... Мое глубочайшее убеждение: настоящая работа не может быть тягостной. А то, что мы называем энтузиазмом — это образ жизни. Он внутри нас сидит и должен быть радостным. Надо научиться не портить настроение себе и тем более другим. И свою сегодняшнюю роль я вижу не столько в качестве экономического, сколько социального директора. Увидеть вовремя, где назревают социальные конфликты и вмешаться в них. И обязательно стараться людям радости создавать. Пусть маленькие, но непременно. Чтобы не накапливался внутренний потенциал нервозности, озлобления. Мы уже знаем, к чему может привести массовый разряд подобных “конденсаторов”.

Вот вспомните те первые вазовские годы. Это была поэзия, взрыв идей. Хотя даже мы, вроде бы руководители, жили, в обыденном смысле слова, бедновато, а то и просто скудно. Премий никаких еще не было, сидели на голом окладе, причем, как правило, все с потерей против прежних своих должностей. Долгое время приходилось делать все на два дома: мы в Тольятти, семья у одних в Минске, у других еще где. Добрую половину всего времени проводили в командировках, поощежитиям, по гостиничным углам. У нас в Москве такой “вазовский приют” был возле метро “Сокол”. Там даже второй комплект бритв, зубных щеток, рубашек держали: чего туда-сюда таскать. По вечерам, собираясь, варили картошку, макароны, а на масло сливочное денег уже нередко не оставалось, и приходилось ограничиваться маргарином.

И никто не хныкал. Работали денно и ночно.

Правда, здесь, в Тольятти, чтобы как-то облегчить, упростить свое повседневное существование, присоединились к дому отдыха “Жигули”, это в Портпоселке. Выклянчивали в завкоме у Василия Марковича Правосуда двухнедельные путевки, чтобы иметь хотя бы гарантированно чистую постель и завтрак по утрам.

А на ужин, как правило, не успевали. Сидели на работе “до Полякова”, как это у нас называлось. А его день кончался обычно в десять вечера. И вот с десяти до четвeрти одиннадцатого мы выслеживали пришедшую за ним дежурную машину. “Ребята, карета подана!” Тут же забивались в угол машины, ждали выхода Полякова: “Ну что, все тут? Тогда поехали”. И еще по ходу иной раз проблему подбросит, с просьбой утром пораньше доложить свои соображения.

И, думаете, мы страдали? Радость, настоящая жизнь была. Взять хотя бы день получения первых штамповок в прессовом корпусе. Это уже начиналась настоящая автомобильная номенклатура. Правильнее даже не день, а поздний вечер: с утра что-то не ладилось. А потом пошло. Признаюсь, я хотел тишком “увести” на память самую первую деталь. Но меня опередили, кажется, Лев Петрович Голяс. Он лишь долгое время спустя признался. А тогда такая обида была. Слово у мальчишки. Да мы в душе мальчишками долго еще оставались, и ВАЗ этому помогал, не давал стареть, свой возраст ощутить, просто не до того было. Он приобщил нас к большому, настоящему, мужскому делу. И спасибо ему за это!