

**Сергей Николаевич  
ПЕРЕВЕЗЕНЦЕВ**



# Вся жизнь — движение

**“Горько! Горько!”**

*Как же быстро летит время! Вот и до жемчужной свадьбы дожили. Чего же ты, мать, рдеешь, когда давний друг, свидетель на той, 68-го года свадьбе, Борис Колесниченко снова и снова требует — “Горько! Горько! Подсластить!” Годы наши, конечно, не спрячешь, но рябина, прихваченная первым морозцем, особенно сладка и ароматна.*

*...Неужто прошло 30 лет? Целых 30 лет с их свадьбы, первой комсомольско-молодежной свадьбы на Волжском автомобильном. Перебираем фотографии — какие же все были молодые — Полина Серая, Игорь Потапов, Борис Колесниченко, Нина Старикова и его Галина. Почему-то особенно запомнились ее белые валеночки-чесанки. Зима тогда, в шестьдесят восьмом, пришла рано. А свадьбу отмечали в*

*кафе “Березка” на Ленинградской, в Соцгороде. И весь мир, казалось, лежал у их ног. Все молодые, энергичные, сильные, приехавшие в этот город, чтобы сделать жизнь лучше, красивее. Готовые безоглядно брать у нее, а еще больше отдавать. Себя, свои силы, свою щедрость, свою любовь.*

...Теплоход неторопко, за двое суток, со всеми остановками, преодолел путь от Нижнего Новгорода, тогда еще Горького, до Тольятти. В легоньком, прошедшем со мной все студенческие годы чемоданчике, диплом об окончании Горьковского политехнического института по специальности “Технология и оборудование сварочного производства” и направление на Волжский автомобильный завод.

Сошел на пристани в Комсомольске. “Как проехать на автозавод?” “Так нет там еще ничего. Степь и котлованы. А тебе, парень, наверное, в отдел кадров ВАЗа надо”.

На “Победе, 28” быстро, без проволочек оформили мастером в цех 43 СКП, арматурно-радиаторный. Поставили штамп в трудовой книжке (с тех пор 19 августа мы всегда отмечаем как свой внутренний, семейный праздник) и поселили в том же здании, на пятом этаже, в комнате на четверых: один парень из нашего же института, он чуть раньше меня приехал, и двое строителей. На следующий день организовали нам экскурсию. Степь, комбайны хлеб убирают, чуть дальше подсолнечник своей очереди ждет. “Тут и будет наш завод”. По горизонту пелена серо-бурая. Земля дыбом. Скреперы, бульдозеры, экскаваторы, котлованы глуболенные...

И в Новый город заехали, где на пересечении нынешних Революционной и Свердлова вскоре установили деревянный щит: “Первый блок уложен 31 октября 1967 года”. “Здесь нами город заложен”. Все как-то с иронией, недоверчиво несколько воспринималось. Но и с интересом. Что ж, поживем, увидим.

Началась работа. По профилю — не по профилю, никто не смотрел. Тем более, что избрали в комитет комсомола. Надо бетон принимать — будем принимать, с утра до ночи и еще до утра, пока на бетонном запас не кончится и машинная карусель не прервется. Надо полы класть — и этому обучимся. Таскал виброрейку, электрическую “лягушку” по каналам, трамбуя основания. А после еще силы оставалась и на КВН, и на футбол (я был капитаном первой вазовской футбольной команды), и на танцы.

На танцах и познакомился с Галиной. Она почти местная. По соседству, в Ульяновской области молочный техникум окончила и попала по направлению в Тольятти.

Да, на самом деле это была первая комсомольско-молодежная свадьба на Волжском автозаводе. Борис Григоркин,

наш первый комсомольский секретарь, расстарался, выпросил у Н.Ф. Пастухова его белую “Волгу” для поездки в ЗАГС. Друзей собралось много. А какие у всех возможности? Скинулись по 5 рублей с носа и — “Счастья вам, ребята!”. Был первый управляющий СКП Юрий Алексеевич Елкин. Он нам ключ от малосемейки вручил, по тем временам завидная, большая удача, многие еще по общежитиям, да в частном секторе ютились.

Недавно, через 30 лет, собрались. Борис Колесниченко, Тамара Доброхотова, Леонид Пахута, Виктор Немов, Михаил и Нина Сочеевы. Повспоминали, как все начиналось.

— *Попали в производство, которого еще не было, в корпус, который еще предстояло построить. Собственными руками.*

— Я как раз сутки был на площадке, бетон принимали. Утром возвращаюсь, жены дома нет. На столе записка — “Уехала рожать”. Еле нашел, в Портпоселке. Помчался туда, начал по окнам лазить. Галина увидела. “Да угомонись ты. Все нормально. Дочка у нас. 3600”.

Потом на три месяца на ФИАТ, в командировку уехал. Вернулся, на заводе главный штурм.

— *Могли бы назвать, что привнес в ваш характер ВАЗ, какие качества развили?*

— Прежде всего ориентацию на дисциплину, на что Виктор Николаевич Поляков всегда упирал. Едва начал работать, меня назначили куратором по строительству. Это значит, каждый день надо было лично пересчитать, сколько колонн, сколько стропильных и подстропильных ферм смонтировали, сколько “башмаков” положили, как выполняется график... Не из бумажек “Автозаводстроевских” переписать, а лично все подтвердить. Нехитрое задание, но так воспитывались дисциплина, аккуратность, организованность, порядочность, в конце концов.

Никогда не забуду: поставили световое табло — “До пуска осталось ... дней”. Приходишь утром на завод, цифра уже сменилась. А ведь и крыши кое-где еще нет, и в подвалах черт знает что творится: они еще на три этажа под землей. Неужели не успеем?

Лозунг “Отцы Магнитку строили, а мы автозвод” тогда сильно мобилизующе звучал. Но это слова. Закрыли комитет комсомола и на двери написали: “Мы все на ФО-104”.

ФО-104 — серьезный фундамент в “окраске”, который взяли сделать собственными силами. Я по образованию инженер-сварщик, варить умел. Надел робу, маску, держатель в руки — и сваривал арматуру. С непривычки через три-четыре часа от дыма этого едкого глаза слезиться начали, но

как признаться? Миша Сочеев был бригадиром нашей комсомольско-молодежной бригады. Леня Пахута, Полина Сера, Наташа Камкина, Владислав Пашко. Не командовали, не призывали, а натягивали рукавицы и брали вибратор, лопату в руки. Недаром же вазовские рукавицы даже в экспозицию московского Музея Революции попали. Все считалось нормальным, что так и положено.

Были ли в той поре какие-то этапные вехи? Во-первых, наверное, стремление уложиться в назначенный график подготовки. По третям главного корпуса, по комплексам, по каждому объекту. Чтобы не видели в тебе “врага трудового народа” — ты всех задерживаешь. Ориентир: цифры на табло.

Затем 19 апреля 1970-го. Когда собрали первые шесть автомобилей, это был какой-то прорыв, победа большой веры. Веры в себя, веры во все, что было задумано и что казалось почти невыполнимым. Что ВАЗ — не просто какая-то красивая декларация, лозунг, а уже реальность.

Помню, как рубеж выпуска 400 автомобилей в сутки никак не могли преодолеть. Ну хоть плачь, недели две вокруг этой цифры плясали. Потом такой же был рубеж “1000”. Эти круглые цифры иногда будто завораживают.

Да, были этапы, обязательства к датам. Мы жили от съезда к съезду, от пятилетки к пятилетке — время такое. Но та же “Нива”, думаю, еще долго бы не появилась, не развернись тогда подготовка к XXIV съезду КПСС. Цинкрометалл никак не варится, дымит, две трети деталей идет в брак. Как бы там ни было, первые 50 “Нив” были изготовлены, прошли на первоймайской демонстрации 1977 года.

Я проработал в СКП мастером, начальником участка, заместителем начальника цеха, начальником комплекса, в парткоме — прошел все ступени. Характер ковался работой, нашими руководителями. При встрече с Виктором Николаевичем Поляковым, признаюсь, мне просто хочется ему поклониться. Просто взять и поклониться, молча, ничего не говоря. Потому что для меня он всегда был много больше, чем высокий руководитель. Я мог бы вспомнить Г.А. Пеньковско-го, Г.Ф. Скобелина, начальника цеха 43-1 И.Г. Костина, по которым тоже во многом себя проверял и равнял.

Оценка человека была только через дело, через результат.

— *А что такое школа СКП, что она прибавила?*

— Прежде всего это постоянное ощущение “Господина Главного Конвейера”. Обеспечение конвейерных линий, систем подачи деталей и узлов, выдерживание темпа — в те годы (теперь-то, кажется, посвободнее) жесточайший спрос был. Даже за минуту простоя. За каждую машину и каждый машинокомплект. Я не мог уйти после второй смены, если

видел, что на заводе нет каких-то деталей на первые два часа работы следующей. Значит, я работаю до утра, не ухожу до полной уверенности, что все в порядке, простоя с утра не будет. Боже упаси, чтобы меня кто-то упрекнул, что я не обеспечил. Это воспитывалось системой, а потом уже в привычку вошло работать только так. А с другой стороны — в жилах кровь бежит быстрее, не дает закипеть. Да, мы стали трудолюбивыми, но так ли это плохо? Стоит ли стыдиться, что жизни своей уже не мыслим без работы?

### **Чтобы снова рискнуть все с начала**

— *И все-таки, Сергей Николаевич, ваш уход в 88-м году в НТЦ не всеми на заводе был воспринят однозначно.*

— Он мне и самому дался непросто. С одной стороны, предложение тогдашнего генерального директора В.И. Исакова, с другой — приглашение Н.В. Ляченкова, только что назначенного директором СКП и формировавшего свою команду. Новое дело перетянуло. Проверить себя, на что я годен. Причем с “нуля”. Особенно привлекала гарантированная или, точнее сказать, обещанная мне полная самостоятельность в действиях. То, о чем всегда можно мечтать.

Если посмотреть фотографии опытно-промышленного производства 11-летней давности, это то, как выглядел ВАЗ в 68-м году. Три подвала-котлована, десяток фундаментов, и больше ничего. Но это все мы уже проходили, это было знакомо и понятно. Другое дело, что основные принципы ОПП весьма отличались от привычного вазовского производства. Там была ориентация на осуществление генерального проекта ВАЗ—ФИАТ, срисованного в значительной мере с действующего, проверенно-отработанного итальянского “Мирафиори”. Там главный упор делался на ритм, умри, но дай три автомобиля в минуту. Под это системы конвейеров, набор оборудования, технология и организация производства.

Здесь все по-иному. И уж отнюдь не уменьшенная копия “большого ВАЗа”, хотя и со всеми основными составляющими его — прессовое, штамповое, металлургическое, мехобработка, сварочное, окрасочное, автосборочное производства...

В мировой автомобильной промышленности даже не существовало образца, который можно взять за основу. Определена была лишь общая цель — изготовление опытных образцов автомобилей.

— *А на Западе как?*

— Там все несколько иначе. Примерно так, как и мы у се-

бя прежде на ВАЗе делали, с опорой на опытно-экспериментальные службы, цеха, участки УГК и с всемерной привязкой, подключением основных подразделений завода.

У этой схемы много недостатков, и когда в 1986 году, после приезда и поддержки М.С. Горбачева, удалось пробить идею создания НТЦ, научно-технического центра завода, то одним из краеугольных камней комплекса сразу было определено ОПП. Идея, выстраданная, выношенная В.В. Каданниковым, В.М. Акоевым и многими их единомышленниками. Понимающими, что без этого не удастся резко сократить сроки, улучшить качество, уменьшить стоимость постановки новых моделей на производство. Под ту самую большую цель — каждые 5 лет новый автомобиль, каждый год 2 модификации. Причем с самого начала предусматривалось, что НТЦ, а следовательно и ОПП, должны работать не только на ВАЗ, но на всю отрасль.

Под обеспечение этого, что было ясно всем, требовалось иметь современные, более гибкие, способные к быстрой переналадке, хорошо оснащенные мощности.

— Как понимаю, при таком подходе использование прежних, еще фиатовской поры, разделительных ведомостей на оборудование становилось бессмысленным.

— Конечно. Набор оборудования нам требовался совершенно оригинальный. Вы вспомнили разделительные ведомости. В них, собственно, было поименно расписано и требовалось лишь привязать все, до последней единицы, до последнего материала или какого-нибудь контрольного шаблона к изготовителям-поставщикам.

Мы оказались в ином, более сложном положении: не забыть, не пропустить что-то, без чего не сможем работать впоследствии. И попробуйте-ка просто-напросто втискивать в уже заполненные под завязку корпуса “забытый” станок или установку, да еще если таких окажется не два, не три и не пять.

Даже требования к персоналу у нас значительно отличались от общезаводских. Там опора в основном на исполнителя, на “нажимальщика” кнопок — пусть не обижаются на меня, я сам прошел это и знаю, как трудно обеспечивать суровый, железный вазовский ритм.

Здесь над работником не висит диктат конвейера, но на первый план выходит профессионализм, широта мышления, способность к нетривиальным, оригинальным подходам и решениям.

И все было бы ничего, не наступи как раз в это время “эпоха великих перестроек-перемен”. Основная площадка НТЦ, конструкторско-экспериментальный комплекс, успели

в значительной мере проскочить “под зеленый”, когда еще шло госплановское бюджетное финансирование. А перед нами шлагбаум упал — финансирование прекратилось. Мы оказались перед прямой угрозой консервации, замораживания. Годы на полтора немногочисленный тогда коллектив ОПП превратился по сути в сторожей, стараясь хоть как-то сберечь, сохранить уже сделанное.

И тогда В.В. Каданников принимает судьбоносное для нас решение, за что мы будем ему всегда благодарны: “Развивайтесь! Все, что вы произведете и продадите — ваше. Все ваше!”

## “Время, вперед”

— И вы стали поднимать комплекс ОПП проверенным, отработанным комсомольско-вазовским методом: бригады бетонщиков и монтажников из инженеров, ежедневные планерки на строительной площадке?..

— Нет, первое, что сделали, это стали создавать нестандартным способом автомобиль. Чтобы можно было продавать его быстро.

Так появилась трехдверная “Нива-2129”, удлиненная. Мы начали ее продавать, и у нас появились первые деньги, начальный капитал, как теперь выражаются.

— Это было разумно, конструктивно?

— Скорее авантюрно.

Взяли, разрежали, раздвинули кузов. Хотя нас упорно предупреждали, что до добра это не доведет, что машина не выдержит никаких испытаний и т. д. Тем не менее это до сегодня самая жесткая из выпускаемых ВАЗом модификаций.

— По вашему пути пошли, как понимаю, москвичи со своим “Юрием Долгоруким”, “Иваном Калитой”, “Князем Владимиром”, и даже мы с “Консулом”.

— Генеральный директор АЗЛК РС. Асатрян здесь несколько дней “носом чертил”. Изучал нашу технологию. Я сначала не понял: чего его раз за разом в сварку тянет. “Нет, пойдем”. Лишь позднее, увидев их “Юрия Долгорукова”, уяснил его повышенный интерес к нашей технологии.

Да, 29-я машина была в чем-то некорректной по отношению к покупателю. Мы знали, что получим с нею много проблем. Но не было выхода. Мы начали ее делать, выпустили где-то полторы тысячи машин, и уже на основе 29-й создали новый классный автомобиль, “2131”. Это совсем другой уровень, другие потребительские свойства. Чего стоит одна плавность хода. Машина уже не прыгает на дороге, что было изначально присуще “Ниве”, а плавно вписывается в

дорожный профиль. Установили на ней новый, более мощный двигатель — 1,8 л. Научились врезать люки, научились делать мягкий салон, сделали объемные обивки дверей, сделали новую, более элегантную накладку панели приборов...

— *И, как слышал, сделали сиденья “под Полякова”.*

— Верно, был такой изначальный ориентир. Как известно, Виктор Николаевич и люди его комплекции чувствуют себя в “Жигулях” не очень комфортно: колени упираются в стенку переднего сиденья. И мы, создавая 31-ю машину, сразу постарались раздвинуть сиденья.

Как-то, еще на доводочном этапе, когда шла компановка, Виктор Николаевич заглянул в корпус. Мы попросили его опробовать салон. Ему понравилось, отметил, что здесь можно распрямить ноги. “Ну, если Полякову угодили, то остальных наверняка устроит”.

Хотя хватало и скептиков на заводе. Главный конструктор Г.К. Мирзоев какое-то время был категорическим противником этой машины. Оставшись за директора НТЦ, он даже выпустил предписание: “Запретить Перевезенцеву делать их несуразный автомобиль”. Когда Мирзоев появлялся в ОПП, мы прятали модель, чтобы она не оказалась на его пути.

Не поверите, машина создавалась практически без чертежей — да, нахально, авантюрно. У нас сложилась отличная группа молодых конструкторов — Николай Тазтдвинов, Эдуард Чмелев, Юрий Нутрихин... Они организовывали работу прямо с листа. Делали набросок и его тут же превращали в “металл”. Эскиз — и в работу.

Подошла пора сертификации, а у нас нет полного комплекта чертежей. Пришлось сажать “чертежника”, чтобы он скопировал с уже готовых, “действующих” узлов и деталей. Это стало школой нового мышления, нового представления об автомобиле. Больше того, нам было предоставлено право не только делать новый автомобиль, но и продавать его. И мы сразу столкнулись с рынком, который “всегда прав”. И пришлось подлаживаться, улаживать... Один поиск имени для новой машины чего стоил — и “Тайга”, и “Кедр”, сколько названий перепробовали.

Нас никто не заставлял 4-местный пикап делать, но мы начали.

... У нас появились деньги. Свои деньги. Открылась возможность приобретать необходимую технику. Купили, например, отличные станки Ульяновского завода, итальянский “МАКОФ” для изготовления мастер-моделей, обрабатывающие центры “МАХО-400” и “МАХО-2000”, высокоточные швейцарские станки “Штараги”, гидравлические пресса усилием 400, 600, 1600 и 2000 тонно-сил... Завод на нас тратился только зарплатой.

Смогли позволить себе не только “хлеб и воду”, но и кое-что большее. Хотя тоже, как на все смотреть. Например, заключили договор с ателье “Дружба” на пошив спецодежды. По нашим эскизам, запросам, не грязно-бурой, а нарядной цветовой гаммы. Можем кому-то, с “нестандартными параметрами”, даже по фигуре заказать.

Мы хотим, чтобы по всему ОПП была строго выдержана единая система в окраске оборудования, коммуникаций, — это тоже немалых денег стоит.

Каждый день нужна туалетная бумага, мыло нужно. Я не устаю повторять: в туалетах должно быть туалетное мыло. А по норме полагается лишь хозяйственное. Нужны бумагодержатели, их тоже нет по нормам, но они у нас висят.

— *И буклет, что вы мне подарили, тоже, наверное, из этой серии? Скрамменько, как говорится, но с большим вкусом.*

— Художник-дизайнер Олег Владимирович Шапкин. И что, думаете, ради честолюбия с ним возились, чтобы достойно, по-хорошему издать? Хотя, можно сказать, было и честолюбие — мы же должны гордиться предприятием, где работаем, которому лучшие силы, душу отдаем. Нам не безразличен его престиж. Чтобы люди наши могли этот буклет дома, знакомым показать. И это у нас есть, не хуже чем на иных западных фирмах.

Но, главное, мы получили импульс, возможности к саморазвитию.

За 29-й машиной последовали 31-я, “десятка”, “2115”, “2111”, “2120”, “Нива 2123”. Все это надо было обеспечить конструкторски, инструментально, технологически... Опять же равняясь на мировой опыт.

Наверняка читали о питерских умельцах — Парфенов и Хаинов, если не ошибаюсь, — создателях оригинальных, но в то же время чисто “штучных” моделей. Замечательные ребята, но они же обречены. Современный самолет нельзя делать в дровяном сарае, как и лимузин на балконе.

Когда начинали, был один этап технологии создания автомобиля. Все чертили на кульмане. За конструктором даже официально закрепляли право на ошибку, он же человек.

Сегодня, 23-ю машину, создавали на совершенно другом уровне. Мы весь кузов получали в математике. Крыло, капот, каркас кузова, лонжероны, панель передка — все в виде математических моделей. На вооружении конструкторов — графические станции, компьютеры. Мы теперь штампы проектируем, делаем мастер-модели, рабочие модели только через управляющие программы. Это уже другой этап, другая точность, другой уровень гарантии; уже издержек меньше, стоимость подготовки производства сокращается.

Вы слышали что-нибудь о лом-технологиях, лом-машинах? И я еще недавно не слышал. А теперь они у нас есть на вооружении. Смотрите, ручка двери для 19-й машины. Сложнейшая конфигурация. Если делать традиционными методами металлическую пресс-форму для нее, затратим минимум год, а то и полтора. Без всякой гарантии, что при установке на автомобиль она бы подошла, хорошо монтировалась.

Здесь же она была изготовлена через два дня после получения математической модели от конструктора. Да, сначала как бы бумажное папье-маше — выклеивается послойно, толщина каждого слоя 0,1 миллиметра, и лазер, по управляющей программе, вырезает точную конфигурацию. Уже можно увидеть, как это будет выглядеть в металле, как будет монтироваться. Не понравилось — можно через два дня сделать новую деталь. Все быстро, точно. Нет уже привычных споров—претензий: вы не так и не то нарисовали, а вы не так и не то изготовили.

Дизайнер, конструктор — у них же видение модели, узла свое, авторское. Они, рождая в своем воображении, обычно меньше думают, как это можно будет исполнить, как эта деталь состыкуется с остальными. Пока им в материале, в металле не покажешь, это часто остается спором глухого со слепым. Теперь у них формы обращения, доводы, сам язык изменился. “Локальная сеть”, “Файл”, “Нет, вы сначала проигрывайте сопрягаемость этих моделей на ЭВМ”...

...Перед вами головка блока цилиндров, изготовленная по той же лом-технологии, в масштабе один к одному. Полученная на лом-машине мастер-модель вывешивается в ящике герметичном, заливается жидким силиконом, заполняющим все полости, в специальной вакуумной установке удаляются мельчайшие пузырьки воздуха и происходит полимеризация.

Затем обратный процесс: блок разрезается, удаляется мастер-модель, снова соединение, заливка полости пластмассой, вакуумирование, полимеризация — и в наших руках готовая пластмассовая деталь.

Вот другой метод — стереолитография. Лазер по управляющей программе “выращивает” пластмассовую модель будущего блока цилиндров. Ее можно проверить на сопрягаемость всех частей, на герметичность: залить в полость цветную жидкость и увидеть, как она там движется; если потоки пересекаются, завихряются, надо изменить конструкцию, добиться полной герметичности. И уж затем начинать делать металлическую оснастку для литья блока. Состоящую из 17 ящиков — представляете затраты.

Раньше это происходило как: проектировался блок, изготавливалась оснастка; отлили, посмотрели — вроде бы нормально. Начали обрабатывать. Обрабатывали-обрабатывали, где-то на последних операциях “мяса” не хватило или вылезло сверло в цилиндр — все, выбрасывай, начинай с начала.

Блок, головка блока, поршень, шатун, коленвал — все это можно симитировать, прежде чем идти на колоссальные затраты, материальные, трудовые. Установки быстрого напыления, пилотные технологии...

Изготовление пресс-формы на бампер в основном производстве занимает год-полтора, мы делаем ее по пилотной технологии за месяц, сразу можем убедиться: он устанавливается — не устанавливается, сопрягается — не сопрягается. Выигрыш времени, денег. Впервые на заводе мы сделали пресс-формы на задние фонари. Их всегда покупали для ДААЗа по импорту на Западе. Теперь мы передали свою оснастку в Димитровград, она не хуже импортной по качеству, но гораздо дешевле.

Смогли отказаться от вырубных и пробивных штампов на начальной стадии изготовления автомобилей. Для этой цели оснастились пятью робототехническими лазерными комплексами. И пока на “лазерах” осваивается новая модель, мы без гонки готовим для нее вырубные штампы.

Некоторые вазовские руководители, попадая к нам, поражаются. Они не представляли, что рядом, в двух шагах, есть такое, я не побоюсь сказать, единственное в своем роде сейчас производство в России.

Цикл подготовки новых автомобилей резко сокращается. Мы получили возможность в короткие сроки выходить на опытно-промышленное и мелкосерийное производство. Так было с 31-й машиной, с 20-й, мини-вэном, который мы сейчас “выводим в люди”, с 23-й. Все штамповки, например, выполняются на бетонно-смоляных штампах, с полным обеспечением требований по качеству, стабильности, для чего научились усиливать их специальными металлическими вставками.

Задачи, которые мы решаем, требуют высшего мастерства. Возьмите “десятку”, “21106” с опелевским двигателем. Задние крылья там — сплошная абракадабра, геометрия очень сложная; делай их по обычной заводской схеме, потребовались бы двенадцать сложнейших и очень дорогих штампов. А мы выкрутились — в основном за счет изготовления их по нашей пилотной технологии.

Я говорил уже, — нашей основной задачей является изготовление опытно-промышленных партий изделий, подго-

товка к постановке автомобиля на главный конвейер завода. Насколько мы здесь качественно все отработаем, настолько быстрее, легче, успешней, с меньшими затратами начнется выпуск автомобилей по основной технологии.

## Видеть путеводную звезду

Жизнью, действительностью сегодняшней нашей рожден какой-то удивительный симбиоз — опять же, чтобы выиграть время. Которое, как не вспомнить американцев, еще и деньги.

— *И все-таки запуск очередной модели, когда десятки операций выполняются по временным, обходным технологиям...*

— Но это реальность. От этого не уйдешь. Это в какой-то мере повсюду делается — всякие промежуточные, обходные вариации “на основную тему”. Если бы не наше участие, запуск той же “десятки”, автомобиля “2110” оттянулся бы еще невесть на сколько. Мы были на ней своего рода “чистильщиками” — дорабатывали, убирали “заусенцы”, отработывали собираемость интерьера и т. д.

То же самое повторилось в какой-то мере по 11-й, по 15-й машинам. В основном производстве еще не освоен ряд деталей, узлов, те же капоты, крылья передние оригинальные для “2115”, мы поставляем их от себя, благо программа по этим моделям на ВАЗе еще не велика. На главном конвейере собирается автокомплект и автовозами машины перебрасываются к нам, чтобы мы поставили пластмассу, фары, задние фонари... Может, не очень рационально, но выпуск-то идет, и конструкция и производство проходят доводку, машина поступает в товар, начинает давать нам какую-то отдачу.

Все это еще одно подтверждение моего главного жизненного убеждения, что жизнь — это движение. Не бег, не рывки, но неустанное развитие, движение к означенной цели.

Смотрите — 23-я. Мы начнем у себя товарный выпуск новой “Нивы”, когда на заводе только начнет разворачиваться основная подготовка производства по постановке ее на конвейер. В лучшем случае к 2000-му году пройдут подготовительные этапы, а мы уже изготовим несколько тысяч 23-х машин, отработаем конструкцию, получим оценку рынка. Не предложения, а результаты продаж, самые точные, когда покупатели собственным кошелем подтвердят, удался или нет автомобиль.

Учитывая особенности нынешнего политического, экономического, “житейского” момента, мы все сильнее акцен-

тируем вторую часть своего названия: опытно-промышленное производство.

Проектом предусматривался выпуск у нас 3 тысяч товарных автомобилей в год. В 1998 году мы сделали более 9 тысяч автомобилей, и это не предел. Есть наработки по выходу на выпуск 30 тысяч машин в год.

Мы, конечно, понимаем, если создавать мощности на 30 тысяч, это капитальное строительство, это новое оборудование и т. д. Так мы слово “мощности” заменили на более дипломатичное “возможности” и говорим: создать возможности для изготовления 30 тысяч автомобилей в год. Прежде всего за счет внутренней перегруппировки сил. У себя мы оставляем только то, что нельзя вынести за пределы ОПП: сварку, окраску кузовов, сборку автомобилей. Все остальное не обязательно делать на площадях ОПП. Под это нашли и продолжаем искать партнеров, даже создавая некоторые фирмы, помогая им оснаститься, набрать силы.

Например, в составе нашего производства отсутствует участок пластмасс. Совсем, даже в проекте. Но пластмасса нам нужна, и мы ее имеем. От фирмы “Мега-пласт”. Главным инженером туда ушел бывший наш начальник техотдела П.И. Платошин. Они взяли в аренду площади на трикотажной фабрике и дают нам изделия по нашим заказам. Мы что выигрываем: “Мега-пласт” работает практически под нашим контролем, мы знаем все их исходные материалы, имеем представление о трудозатратах — нам уже лапшу на уши не навешиваешь. Мы говорим: “Накладные расходы 60 процентов. У вас гарантированная загрузка есть. Зарплата есть. Оставляем еще 5—7 процентов прибыли. Все. Вас устраивает? Нет — ищем других. Договорились? Договорились!”

Штамповки из Набережных Челнов возим. При прессо-рамном заводе КАМАЗа нашли кооператив “Штамп”, который поставляет нам штамповки для дверей. И это оказывается, даже с учетом перевозок, выгоднее, чем делать у себя.

Готовим 23-ю машину. Кузов — 298 деталей. Из них мы только 83 будем делать в ОПП. Двери фланцованные, скажем, готова фирма “Спецавто” поставлять, получается, высвобождаем свои площади, не надо своего оборудования, своих людей. Там же, на “Спецавто”, административного персонала почти нет, один инженер фактически управляет. А у нас это бы сразу обросло десятком руководящих, учитывающих и обслуживающих. Пословица про одного с сошкой и семейных с ложкой не на пустом месте родилась. Больше того, мы так построили дело, что эти фирмы становятся еще и дилерами по продаже наших машин. Полная взаимозаинтересованность.

... Вы представьте, на следующий год (*наша беседа состоялась в декабре 1998 года — АШ*), если наша авантюра пройдет, мы на Московском автосалоне объявим о начале выпуска и продаж новой “Нивы”, нового семейства вазовских автомобилей. Это будет не просто наша победа, это будет победа, имидж всего завода. Подтверждение, что Волжский автомобильный живет, развивается, что он сумел стать выше, сильнее всех этих политических и экономических потрясений, дефолтов всяких... Вот для чего мы работаем.

В 23-й машине несколько сот оригинальных деталей. Их надо к одному времени подготовить. Определена задача — 29 недель до сборки первого товарного автомобиля. К нему сейчас и движемся. Ввели ежедневный контроль графика.

На заводе план пишется на месяц. У нас контроль и корректировка, если требуется, каждый день. Закончилась подготовка производства какой-то детали, отдел подготовки производства сразу в компьютер заносит. Производственный отдел это тотчас видит и дает адресовку в маршрутной технологии следующему участнику, немедленно подключает его. Мы спрессовать должны время.

— *Сергей Николаевич, я вспоминаю апрель 97-го года. Центральная пресса раз за разом сообщала о крахе Волжского автомобильного, были лишь разночтения в прогнозах, кто его поглотит — корейцы, немцы или американцы. На фоне происходящего в стране, когда большинство предприятий на грани банкротства или лежит, даже не трепыхаясь, вполне резонно.*

*И вдруг ВАЗ приглашает целый батальон российских и зарубежных газетчиков, радиоников, телевизионщиков, представителей крупнейших специализированных автомобильных изданий и везет их на свой полигон в Сосновке. Где устраивает широкий показ новых — не на картинках и макетах, а в металле, на колесах, — машин.*

*Универсал ВАЗ-2111, хэтчбек “21112”, пятиместная “Фора”, оригинальная грузопассажирская “Лада-челнок”, мини-вэн ВАЗ-2120, спортивная версия “десятки” — ВАЗ-21106. Отпад был полный. “Рано нас хоронить. Мы себя еще покажем”. Я помню, как вы радовались. И показали ведь. Скоро состоялась презентация “Консула”, “Менеджера”...*

*В вашем красочном календаре на 1999 год фотография “Скорой помощи” на базе “длинной” “Нивы”.*

— По ней уже утверждена программа — делать 3 тысячи таких машин в год.

А начали с того, что несколько месяцев испытывали пару экспериментальных машин в одном из самых отдаленных, глухих районов Ростовской области. Министерство

здравоохранения России подтвердило свою всемерную заинтересованность — там-то представляют, что значит подобная машина для нашей сельской местности. Вспомните наш подшефный Кошкинский район. Съехал с асфальта — и все, оказался во временах Н.В. Гоголя, когда брочка была лучшим видом транспорта. Деревню вдали видишь, а не доедешь до нее. Женщина рождает, что-то случилось, — как туда добраться? Ну и въязались. Так надо же. Если не мы, то кто же?

— *А к аэродромному автобусу кто вас толкал?*

— Это уже из азарта, интереса к жизни. За границей, конечно, бывали. Знаете, на каких автобусах-красавцах подвозят там пассажиров к самолету. 3—4 часа лету, прибыли в Москву, Питер или Самару — пожалуйста в наш расхристаный железный автофургон. Я даже более резко бы выразился — скотовоз. Неужели мы не заслужили достойного аэродромного автобуса? Сверкающего, элегантного, с мягким ходом?

Развернули работу с фирмой “Мастер-дизайн”. Да, известного многим тольяттинцам Н.И. Кузнецова, вышедшего победителем конкурса на новый вагон для метро. Есть первые наработки: автобус на 180 мест, с тягачом Минского или Камского автозаводов.

Первый отправим в Курумоч, в Самарский аэропорт. Губернатор К.А. Титов эту идею подхватил. А ведь в России сейчас 53 международных аэропорта, это все наши потенциальные покупатели.

— *Хотя не совсем по нашему “малолитражному” профилю.*

— На колесах — значит, по профилю.

Постоянная новизна, постоянный поиск — это отлично. Человек от чего больше устает? От монотонности, от того, что изо дня в день одно и то же. И физически, и умственно. А тут новый интерес, азарт появляется. По себе все это знаю.

— *Ну ладно, технологии, оборудование можно купить, запустить сравнительно быстро — были бы деньги. Но настоящую отдачу получишь, если найдутся соответствующие всему этому люди. Вы пришли в начале 90-х сюда, подняли стены, появилось оборудование. А были ли сомнения: кто же будет работать на этом оборудовании, кто будет генерировать идеи, кто будет составлять математические программы? Еще ведь поколение “мое-ваше” не сменилось, а у нас системы настройки совсем иные были.*

— Полностью согласен. Потребовались люди с совершенно другим уровнем подготовки, мышления. Совсем другая интеллектуальная составляющая производства.

Дело даже не в том, что у нас много специалистов, рабочих с высшим образованием. Это только база, предпосылка.



На том же главном конвейере 3-4 операции на работающего, у нас на сборке приходится на человека 50-60 операций. Это уже не просто знать, на какую кнопку нажимать.

— *А если бы вы сразу после института оказались здесь?*

— У меня “крыша” бы поехала, мозги вряд ли смогли воспринять все это, я ведь тоже за эти годы чему-то научился.

Не все, правда, выдерживали, непривычные к таким методам работы. Ты ему сначала все разложи—распиши, а потом он так и быть, да еще побурчав, за расчетики примется. Сегодня мы говорим: “Нет чертежа? Вот тебе Нутрихин нарисовал на тетрадном листке в клеточку, бери, делай проработку — в твоём распоряжении возможности всего производства, современная компьютерная техника. А чертежник соответствующий со всеми подписями после изобразить успеем”.

Так 20-ю машину делали, так во многом над 23-й работаем. Но в целом я нашими людьми доволен и даже горжусь. У нас отличные рабочие кадры, отличные инженерные кадры, в том числе очень сильные математики, программисты, исследователи, операторы станков с ЧПУ...

У нас есть категория — ведущий специалист. В отделе кузовов, допустим, почти все являются ведущими специалистами. Но это не значит, что он “большой-большой”, потому что он обязательно плотно увязан, находится в соподчинении с другим. Иное дело, что он как ведущий должен отвечать за координацию, он должен все знать об этом объекте, владеть всей информацией и нести ощутимую ответственность — иначе какой же ты ведущий? Бисмарк еще говорил: если хочешь добиться результата, то за него должен отвечать один и только один человек. Если же много, то это уже комитет, работающий за одного.

— *Вы сами подтверждаете, что новое место потребовало и от вас лично иных качеств.*

— Абсолютно других. Там можно было приказом добиться результата, кулаком по столу, просто жесткостью, принуждением (я начальник, и я заставлю тебя выполнить то, что мне сегодня требуется). Здесь подобные методы почти не срабатывают. Здесь надо убедить в своей правоте, довести человека до понимания совершаемого маневра, собрать, развернуть чертежи... Вон доску у себя завел, чтобы эскиз какой можно прямо тут набросать, — я же не просто начальник, но и инженер. Если я разучусь в чертежи сам заглядывать, как решения серьезные принимать? Отдать тот же штамп делать на сторону или, может, самим?.. Деньги, конечно, сейчас довлеют в мозгах, деньги. Где их взять? Как их правильно израсходовать? Хотя, когда на совещаниях эту тему

поднимают, я, как правило, обрываю. Это вообще самое трудное дело — преодолеть себя и других. Чтобы перестали ссылаться на какие-то объективные трудности, ныть и кланчить деньги. Прямо перед нашей встречей закончилось совещание. Я в очередной раз: “Кто про деньги — сейчас здесь и слушать не буду. Это разговор интимный. Если его на миру начать — все подключатся и все в этом утонет”. О деньгах на совещаниях мы не говорим. Деньги — это отдельное, один на один.

— *А часто бывают ситуации, когда требуется принимать ответственность, все на себя?*

— Да каждый день почти. По той же 23-й машине — это каждый день. Вот сегодня, при вас — слышали разговор. Надо начинать монтаж сварочного кондуктора для “2123”. Уже металлоконструкции пошли. Но площади эти пока заняты, и тоже для дела. Там считают, что сварочный кондуктор пока может и подождать. А я вижу, что не может, что пора. График общий под угрозу ставим, те самые 29 недель. И нажал, со всей строгостью потребовал.

— *А чем объяснить, что вас крайне трудно в кабинете застать? В основном приходится через секретаря разыскивать.*

— Что есть, то есть. Когда малейшая возможность появляется, убегаю из кабинета. Глаза на ногах, есть у меня такое выражение.

— *Это как?*

— Это значит, пойти и увидеть. Поглядеть, понять, убедиться. Прямо на месте с людьми поговорить. Начинаешь понимать вопрос в оценке тех, кто делает, обеспечивает результат. Тяжело ему или терпимо, качественная или некачественная технология, удобная ему или неудобная, сможет он сделать так, как задумано, или лишь бы спихнуть. Это и есть принцип “глаза на ногах”. Я его во многом от В.Н. Полякова перенял. Каждую пятницу мы в СКП во фронт стояли — перед обходом генерального директора. У меня нет таких регламентированных обходов, но я должен не по рапортничке, а собственными глазами видеть, что где происходит. Необходимо личное ощущение, что каждый день что-то меняет в жизни и в тебе.

Мы, когда с женой готовили приглашения на нашу жемчужную свадьбу, долго искали, что написать там на белом поле. Остановились на словах А.М. Горького. “Каждый день — это маленькая жизнь”. Очень точно. День ведь это жизнь, и надо его наполнять, делать насыщенным. Не откладывая что-то на потом. А вдруг ты не проснешься? А уж если проснулся, то радуйся, что у тебя появился шанс превратить еще один день в маленькую жизнь.

## Чугунок

— Сергей Николаевич, а чему обязан местом в вашем кабинете этот обычный чугунок?

— Обычный и необычный. Для меня, во всяком случае.

У каждого из нас есть большая Родина. А есть и маленькая, где мы появились на свет, получили свои первые впечатления, которые с годами все чаще приходят к нам во снах.

Моя малая Родина — деревня Леонтьево. Сосновского района Горьковской области. В 20 километрах от известного автобусами и замками Павлово-на-Оке. Сейчас ее уже нет, она осталась только в памяти моей и тех, кто родился там же. Ни одного строения, ни одного бревнышка. Заросшая бурьяном пустошь, брошенные, одичавшие сады, и все.

Чугунок этот отыскал на месте, где когда-то стоял наш дом. Может, в нем кашу для меня в русской печи томили.

Оттуда я в 58-м году уехал, на работу в Павлово. Там кое-кто из родственников остался. И памятью стал все чаще возвращаться. Всплывают картины давнего детства. Кто рядом с нами жил, кто за ними... Из наших же мест и довольно известный на нижегородчине поэт Иван Рогов.

Одно из стихотворений его, еще 30-х годов, так и называется — “Леонтьево”.

*Не знаю, что в моих стремлениях*

*Написано мне на роду,*

*Но с неудачей и сомнением*

*Я в это место не приду.*

*Здесь — совесть. Здесь — мое начало.*

*Я должен приходить сюда*

*Таким, чтобы в груди стучало,*

*Как в прожитые здесь года.*

В общем, родилась мысль возродить, вернуть память о нашей родной стороне.

Начал с писем, с телефонных разговоров. В отпуск ехал — заехал, и едва не застрял. Десятки встреч, все меня поддерживали. Домов в Леонтьеве было около пятидесяти, и мы только из четырех или пяти не нашли представителей.

Оргкомитет собрали. Со всеми списались. Подняли историю деревни. Добрались до времен крепостного права. В писцовых книгах 1855 года здесь значилось 36 домов — 93 души. Чем до этого жили? Занимались в основном бортничеством, пчел водили.

Общую встречу приурочили в 98-м году к местному престольному празднику — “Летнему Николе”, 22 мая. Приехали люди из ближнего Павлово, из Нижнего Новгорода (он для меня все еще Горький), из соседних сел, из Набереж-

ных Челнов, Чебоксар, Курска, Москвы... Куда моих земляков жизнь не раскидала? Собралось больше трехсот человек. Смотрите, тяга какая к месту, где ты родился. Достаточно толчка, достаточно звонка, достаточно приглашения — бросили все и приехали. Чтобы встретиться, поглядеть друг на друга. Что-то светлое, святое пробудилось в душах, энергетика какая-то.

Близ деревни кладбище. Пригласили батюшку, отслужили молебен в память предков, родичей наших. В школе, в селе Панино, посетили музей Ивана Рогова. Потом на автобусах доставили всех к нашему бывшему селу. Митинг состоялся — удивительно душевный. Флаг российский на флагштоке подняли, пообещали друг другу каждый год здесь собираться. Ну а после — за столы.

Организовали туда походную кухню солдатскую, солдатские палатки 10-местные привезли, столы и скамейки сколотили. По чарке, конечно, налили. Пошли разговоры, песни, гармони заиграли. Идешь — то и дело окликают: “А ты чей?... То-то я и смотрю...” “А мы с вами соседи были”... “Ты, наверное, и моего Николая помнишь. Нет уже его. Это сын Николая, мой внучек. Не оборвались леонтьевские корни”. “А ты, слышали, всех своих привез, и дочек, и зятьев, и малых, — свою родину показать”. “А как же, чтобы душой, сердцем помнили”. Детей уложили в палатках, а сами всю ночь не спали. Разговоры, воспоминания, кто-то колобродил, кто-то у колодца нашего старого водой обливался...

И всех будто живой водой умыли. Удивительно трогательная получилась встреча. Сроднила она нас всех как-то. Надо было слышать этих людей, особенно видеть глаза детские — мы не имеем права их истоков лишать.

Поговорили, как возродить жизнь на этой земле. Наши предки знали, где дома свои ставили. Леса, родник там есть, речушка Кишма, которая в свою очередь впадает в реку с удивительным именем Сережа, а уж та в Оку. Благогатные места.

Вернулся в Тольятти, а письма продолжают идти. Звонят. Недавно получил письмо, из соседней к Леонтьеву деревни. “Предлагаю на этом месте организовать пасеку”. Я — “Давайте предложения. Согласен оказать любую посильную помощь”. Через месяц присылают подробнейший бизнес-план, как сейчас бы сказали. Сколько чего надо, сколько чего можно получать. Дом пасечника предусмотрен. Может, с этого и начнется возрождение Леонтьева?

...Идут наши годы. И все чаще, хочешь — не хочешь, но должен отвечать на главный вопрос: для чего пришел ты на эту землю, для чего живешь на ней? Что оставишь после себя?