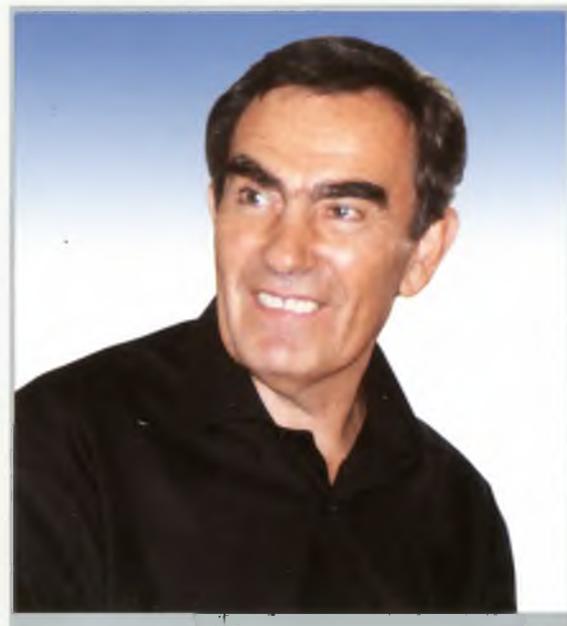


 АВТОВАЗ

**Леонид Станиславович
Пахута**

Есть в наших днях такая точность...

А мы не ждали зов трубы!
Мы были клапаны и трубы!
И в нас не чьи-то дули губы,
А ветры Духа и Судьбы!
Да, мы не ждали зов трубы.

Александр Градский

Есть имена, которые накрепко связаны в нашем сознании с какими-то событиями. Поэтически образно выразил это в свое время Владимир Маяковский: «Партия и Ленин – близнецы-братья. Мы говорим Ленин, подра-



зумеваем – Партия...» Олицетворением Гражданской войны стал для миллионов людей Чапаев, ратной победы над фашизмом – Жуков, покорения космоса – Королев и Гагарин.

Если говорить о Волжском автомобильном, то первым в связке с ним встало навсегда имя В.Н. Полякова. А дальше – созвездие ярких личностей. Однако, в любом случае, среди тех, кто может стать живым олицетворением «АВТОВАЗа», без кого невозможно представить и понять яркий период «бури и натиска» в рождении волжского автогиганта, одной из наиболее своеобразных, знаковых фигур надо назвать Л.С. Пахуту.

Другой вопрос, как сумела сохраниться, соединиться в нем и душа «комиссаров в пыльных шлемах», и энтузиазм последних чистых, искренних идеалистов 80–90-х годов, еще веривших в возможность возрождения идеалов Октября через чистку, возрождение идеалов социализма с человеческим лицом.

Многие из его ровесников давно обзавелись слитными с их посolidневшими фигурами именами-отчествами: Анатолий Михайловичи, Сергей Николаевичи, Михал Николаевичи... А он, даже для тех, кто совсем недавно узнал его, быстро переходит из официально-возрастного Леонида Станиславовича в более дружественного Леонида, а то и просто, за глаза – Леню Пахуту. Чье имя является своеобразным паролем, открывающим сердца тысяч и тысяч людей в самых разных уголках нашей еще недавно такой большой Родины, а не только Тольятти или Самары. И это, честное слово, без преувеличений, так. Не случайно, кто-то из друзей приспособил к нему слова известной песни: «И Леня всегда молодой, к победе ведет впереди».

Это завидное ощущение неизбывной, страстной, устремленной вперед молодости отличало и отличает всегда Леонида Пахуту. Да еще искренняя верность идеалам, убеждениям, что закладывались еще в «большом чертеже» ВАЗа – трамплин к перестройке всей промышленности страны, обновления всех укладов жизни, перековка характеров, отношений людей, поставленных в новые производственные, экономические, общественные отношения, надежда на полнейшую самореализацию всех людей, причастных к этому проекту.

Он всегда был и остается верным адептом этих постулатов «АВТОВАЗа». Даже, удаляясь по воле времени и жизни в сторону, неизменно возвращается (а теперь, наверно, уже навсегда) к главному делу и событию своей жизни – Волжскому автомобильному.

Человек яркий, самобытный, не единожды проверявшийся на «помехоустойчивость», на прочность.

Даже о предвазовском периоде его жизни можно снять увлекательный мелодраматический телесериал. О мальчонке, оказавшемся в 2-месячном возрасте без родителей. О том, как воспитывался он на суровом и в то же время чем-то добром Урале в детском доме с выразительным именем Парижской коммуны. Как удивительным образом сумел не потерять себя среди обреченных на серую бобриковую безликость ребятишек, которых даже в баню водили строем, имевших после детдома лишь один путь – в ремеслуху, ремесленное училище. Сумевшего в 16 лет отыскать потерянных родителей в далеком Минске, окончить там институт. И избравшим – не по наитию, не случайно, а скорее по велению судьбы – для себя Тольятти. Чтобы сразу прикипеть к этому огромному явлению по имени ВАЗ. Который воспринял, подхватил и направил как раз по наиболее подходящему для него профилю социального инженера – так и хочется сказать «социального революционера», что более соответствовало его характеру.

Шестьдесят восьмой год. ВАЗ был у всех на слуху. Мне предлагали аспирантуру, но я добился распределения в Тольятти. По специальности инженера-механика литейного производства заявок оттуда не было. Моему сокурснику Володе Павлову было проще: инженеров-термистов здесь ждали.

Я дошел до Минавтопрома. Меня поняли: «Почему бы и нет? На таком заводе нужны все».

Мы прилетели впятером. Мы все хотели стать участниками этой грандиозной ударной стройки, были полны ожиданием чего-то нового, яркого и меньше всего думали о карьере, о будущих жизненных благах.

Впятером, благо фигуры тогда позволяли, набились в какую-то легковушку, владелец которой согласился подбросить нас до Тольятти. Почему-то ожидали сразу увидеть ВАЗ. Но сначала был Комсомольск, потом Старый город. Ехали по Комсомольской, справа открылся какой-то длинный корпус. Мы оживились, – «Вот он, завод, начинается», – а водитель расхохотался. «Вы что, ребята, это наш автобусный парк».

– И как выдержала ваша романтика испытание реальностью?

– Выдержала на сто процентов. Я действительно получил все, о чем думал и что хотел. Внутри меня звучало – «Снятся людям иногда голубые города»... Даже сам делал попытку написать какую-то песенку, что строю голубой город, бело-синий город, мой город.

Вспоминаю верх строящегося комплексного общежития – двенадцатый этаж. Там все продувалось насквозь. Ни стекол, ничего, потрясающее ощущение высоты и простора. Море, горы Жигулевские совсем, кажется, близко. И кто-то нарисовал на стене голубя... И у меня что-то внутри затрепетало: я и сам был внутренне готов к это-

му; не случайно же хотел сначала поступать в архитектурный, но потом пошел все-таки в политехнический.

И было постижение профессии. Были бесконечные субботники, походы с неизменной гитарой под клапаном рюкзака, и ночные костры. Тысячи новых лиц и сотни песен.

На свадьбе товарища я познакомился с будущей женой. Так получилось, что мы ушли оттуда вместе, и со мной была гитара.

Все было стремительно. Все шло с потрясающей скоростью. И все очень искренне, без проблем. Никто не считал рабочих часов, переработок, не требовал отгулов. Да, кто-то не выдерживал, не ходил себя. Уходил, уезжал. Но основная часть оставалась, закреплялась, укоренялась, воспринимая ВАЗ как свое.

Осень 69-го года. Только что приехал со стажировки на ФИАТе. А жили мы на бульваре 50-летия Октября, в Старом городе. Возвращаясь с работы в общежитие, вывалился из автобуса прямо в воду, по колено. Так дальше и шел, весь в грязи, чертыхаясь, не выбирая уже сухих островков. Вдруг мелькнула досада: «А что я тут вообще делаю?» Чертик все подзуживал, раскручивал меня: «Минск такой светлый...»

Но вовремя разозлился: «Подожди, неужели из-за этого бросать все, что делаешь? Ну уж нет, добыюсь, чтобы через год здесь не было этой лужи». И мне почему-то сразу стало очень весело и уверенно.

...Все эти ночные приемки бетона, закладки парков и аллей, поднимающиеся на наших глазах и при нашем участии дома – они создавали ощущение причастности к серьезным, нацеленным на общее счастливое Будущее.

Все в предвкушении нового дня. Все в динамике. Отношения, которые формировались здесь – это то, что пожелал бы моим внукам.

Радость участия, созидания. Радость побед – сохранились фотографии той поры. Какие там улыбки! И переживания... Нас, молодых металлургов, ужасно задевало, что мы обычно оставались в соревновании производств вторыми. «Опять механики впереди. Но и мы еще себя покажем».

Сдача первой очереди автозавода, второй, третьей. Первые юбилейные машины. Первые государственные награды.

Жизнь нас учила и корректировала.

– *И ко всему этому, как рефреном, тоже песенное – «Комсомольская юность моя».*

– Разумеется. Я заканчивал институт уже будучи секретарем комитета комсомола факультета, здесь сразу встал на учет и вскоре мне предложили войти в состав нового комитета комсомола ВАЗа, – тогда он впервые создавался.

Недавно как раз вспомнил первый урок поляковский нам, молодым лидерам, комсомольскому активу. На первой комсомольской конференции мы пытались защищать право молодых специалистов заниматься проектами, станками и т.д., а не строительством, не ты-

сячами часов на бетоне. Оформили плакат «Комсомольского прожектора», где критиковали, что инженеров гонят на стройку. «Мы же не для метлы»...

В перерыве конференции Поляков обошел наши стенды, – это было в 16-й школе. Возле них царило оживление: вот мы какие смелые. Потом наш генеральный вышел к трибуне и предельно просто возразил нам: «Вы собираетесь работать на этом заводе? Так вы его сначала постройте».

И конференция принимает решение, которого не было в предварительном проекте – каждому комсомольцу овладеть строительной профессией.

Вопрос был поставлен так: мы должны не просто взять в руки ту самую метлу, не просто с энтузиазмом и пониманием носить кирпичи, но – стать квалифицированными каменщиками, плотниками, стекольщиками... И уже потом, через год, когда началось активное строительство жилых домов, детских садов, пионерских лагерей, баз отдыха, то они возводились фактически силами автозаводцев. Те же куйбышевгидростроевцы признали качество нашей второй профессии, они выделяли нам в помощь лишь своих кураторов и осуществляли общее руководство-обеспечение. А дальше все ложилось на наши плечи.

Мы гордились, что Автоград строится без барачков. Что получить квартиру для молодых ребят – реальность (и это по тем временам, когда квартиру могли ждать и 30, и 40 лет, всю жизнь). Подтверждением тому мой пример – комсомольско-молодежная свадьба и выделенная нам малосемейка.

– *И был это созданный вами дискуссионный клуб ВАЗ–ТПИ.*

– Да. Это 1969-й год. Очень интересная линия сотрудничества комсомольских организаций политехнического института, который был прежде филиалом Куйбышевского политеха, и молодых вазовцев; наша дирекция тогда и размещалась на позаимствованных площадях института – на Белорусской.

Первым председателем дискуссионного клуба был Володя Павлов. Темы обсуждений самые разные. Одна из первых – «Какой мне нужен автомобиль?». Владислав Пашко сделал рисунки в духе Красаускаса – космос, человек, озарение. Тогда все это было очень смело. И дискуссия касалась прежде всего не автомобиля, не конструкции: все понимали, что взят за основу «ФИАТ», тогда он своими формами не всем нравился, мы же привыкли к «Волгам» и «Москвичам». Понимали, что речь идет о новом массовом средстве передвижения, которое несет с собой новые возможности свободы. Свободы не только передвижения, но и свободы проявления своего «Я».

Темы дискуссий – от экономики до проблем молодой семьи и поэзии. Маяковский и Есенин, Евтущенко и Вознесенский... Там знакомились, там выясняли линии отношения к жизни.

На диспуте по экономике перед нами выступал А.И. Ясинский. Это было *событие*. Ожидаемое и крайне интересное. Значительно

старше нас по возрасту и положению, и в то же время такой революционер в душе, в воззрениях.

Договаривались даже до параллелей между Сталиным и Гитлером – по тем временам вещь невозможная. И уже «товарищи из органов» задавали организаторам нериторические вопросы: а куда дальше вы предполагаете идти?

– *Насколько удавалось стать частью огромного ВАЗа, но не раствориться, не потеряться в нем?*

– Сейчас даже трудно предположить повторение той обстановки. То есть что молодой человек из обыкновенного института придет рабочим, мастером, а потом станет известным крупным руководителем. В первый же день мне предложили оформляться мастером. Я – «Что значит мастером?» – «Ну, с людьми надо работать». – «Это еще лучше. Нет вопросов».

Мы не боялись ответственности. Была хорошая проверка. И общественная работа – комсомольская, профсоюзная или партийная – формировала будущих организаторов производства. Мой пример в этом смысле характерен. Потому что периодически профессиональная работа инженера чередовалась с этапами общественными. И это было свойственно для многих – расти, развиваться вместе с заводом.

Стажировался на Горьковском автозаводе, вместе с бригадой таких же молодых специалистов. Вернулись в Тольятти уже своим коллективом – создавался костяк металлургов. Потом стажировка на ФИАТе и снова возвращение сюда, мастером на стержневом участке. Это 71-й год. Шла подготовка оборудования, начинался пуск. Общественной работой занимался еще, но это было косвенно. Весь окунулся в «свое» производство – запах стержней, смолы, горелой земли, – говорю и сразу ощущаю его как родной.

Затем меня бросили на корпус алюминиевого литья. Строительство десятого корпуса – знакомство с поляковскими планерками и мой до сих пор вызывающий краску внутреннего стыда конфуз. Был такой случай, когда он меня просто посадил, причем достаточно резко: «Не готовы – не приходите». Понял, что там надо говорить с абсолютным знанием дела; потому что о каждой колонне, о которой я могу соврать, знает правду Поляков. И дальше готовился уже к каждому выступлению с предельной ответственностью. Да и то: почему Поляков может знать в гигантском объеме завода больше, чем я на своем конкретном участке?

Была бодрость. Состояние бодрости – это всегда. А еще для меня это время – период многих радостей. Радость знакомств, радость пуска оборудования, радость общения с товарищами по производству и комсомолу.

И сегодня вспоминаю: митинг за митингом, – ввод цехов, корпусов, мощностей, приветствия ЦК КПСС... И наше дыхание общее. Это была сила. Как мы слушали: Полякова, каждого, кто выходил на трибуну. Понимали, почему мы здесь, нас объединяло ощущение реального результата. Новая информация, новые проекты. Закипала очень интересная жизнь.

А в 76-м году приглашают в партком ВАЗа и сообщают, что завтра состоится профсоюзная конференция заводская, моя кандидатура будет предложена на зам. председателя профкома. На мои возражения И.Л. Рымкевич и К.Г. Сахаров достаточно твердо объяснили, что это партийное задание, а я молодой коммунист и должен... Словом, началась новая полоса. Уже профсоюзная, формирование новых форм работы, новых отношений.

При мне создавались комиссии по работе с молодежью, со школами, появилось очень много нового в решении социальных вопросов, в развитии структуры отдыха. Четкие формы начали приобретать интернациональные производственные связи. Все это было органично, диктовалось интересами завода.

Мы видели, как страна и наши друзья по соцлагерю принимали тольяттинский автомобиль. Зарубежные автосалоны, и первые победы в международных ралли, и первые почетные награды.

Но мы ощущали – я тогда уже был в профкоме, – что для десятков тысяч заводчан работа в ритме главного конвейера приносила свои проблемы, и надо думать, как эту будничность, монотонность превратить в труд все-таки интересный, необременительный. Вроде бы нормальная работа, но вдруг оказалось, что день изо дня простоять на конвейере, заниматься 8 часов одними и теми же однообразными операциями совсем непросто. И уже пошли рассказы, что кто-то в какой-то бригаде на спор в течение часа выполнял свою операцию с завязанными глазами, на автомате.

Как противоядие родилась система освоения смежных операций, чередование людей внутри бригады, на разных операциях, – прежде всего, понятно, на конвейере.

Года через два мне довелось поехать в составе профсоюзной делегации на автозавод «Рено». Состоялась горячая дискуссия с руководителями конфедерации металлистов Франции. Мы рассказывали, как компенсируем работу на конвейере повышенной зарплатой, системой профпродвижения, эмоциональной разгрузки, даже трансляцией музыкальных программ. Они продолжали утверждать, что вазовский конвейер с его жестким принудительным ритмом делает из человека раба, – они уже тогда переходили к системе «островной» сборки.

Было над чем задуматься. Тогда трудно было замахиваться на коренные изменения заложенных в проект ВАЗа принципов массово-конвейерного производства (к этому подступаемся лишь теперь, спустя тридцать с лишним лет), и мы пошли по пути развития различных социальных программ и проектов, как это сегодня называется. Раз уж нельзя изменить систему производства, так давайте снимем отрицательные последствия ее активной культурной и спортивной «разрядкой», своими фирменными праздниками и соревнованиями.

Возьмите даже наши чисто тольяттинские праздники. Дни города, какие-то профессиональные праздники (День машиностроителя, День металлурга), а последнее время уже чисто корпоративные, даже отдельных производств (День рождения ВАЗа – 20 июля, День

сборки первого автомобиля – 19 апреля, Дни рождения СКП, МСП и т.д.). Не говоря уже о родившейся традиции ярко встречать каждый очередной миллионный автомобиль.

До сих пор слышим возражения: «Ну ладно, каждый «круглый» миллионник – событие. А надо ли отмечать выпуск 21-миллионного автомобиля или 100-тысячной «десятки»? Мне ближе позиция М.Н. Добындю: «Мы специально уделяем большое внимание этим событиям. Чтобы показать ребятам, недавно пришедшим к нам на главный конвейер: у нас есть этапы, у нас есть достижения, у нас есть свой счет, и это счет радостный. Отрицательный счет – когда конвейер стоит, когда мы могли собрать за сутки 2700 автомобилей, а собрали только 2 тысячи. А когда идут миллионники, надо каждый из них достойно отмечать. Это вехи наших побед. Пока мы перешагнули 20-миллионный рубеж, но будет и 50-миллионный, будет 100-миллионный. И за каждым – свои события, свои большие усилия. Новые модели, новые конструкторские, технические решения».

И очень хорошо, что практикуется передача этих миллионников в заводской музей. Для ветеранов, приходящих туда – это встреча с юностью, а молодые ребята здесь по-иному воспринимают своих отцов, вложивших так много труда в автозавод. И рождается чувство сопричастности, они задумываются о *времени*. О том, что в этой жизни надо быть более требовательными, более цепкими, успешными (здесь многое закладывается), и, наверное, более внимательными, более заботливыми друг к другу.

– *Когда на главном конвейере, в наших цехах появились Муслим Магомаев, Евгений Леонов, целая труппа Ленкома – в них видели не заезжих гастролеров, а скорее хороших друзей, приехавших поблагодарить вазовцев за их труд.*

– В свое время, – жаль, что это становится сейчас все реже, – мы принимали на заводе практически всех ведущих артистов страны. И когда Муслим Магомаев пел на конвейере, это был знак его признательности. Что он настроен на нашу волну. Так же, как известные писатели, поэты, заключавшие под эгидой главного издательства Союза – «Художественная литература» – договор о творческом сотрудничестве с вазовцами, договор, который был востребован и ими и нами.

Мы уж так воспитаны, что завод для нас больше, чем просто место выполнения каких-то трудовых операций, за которые должно последовать соответствующее материальное вознаграждение.

Я, к слову, яростно сопротивлялся, когда на общей волне сбрасывания «социалки», под предлогом освобождения от лишних затрат на производство автомобилей, принималось решение о передаче вазовских библиотек муниципалитету. Встречался с В.В. Каданниковым и А.В. Николаевым: неразумно и недальновидно убирать книгу с завода; это и учебник, и справочник, и высокое слово – и неизвестно, что еще нужнее порой человеку.

Что-то удалось отстоять. Зато сегодня, оказавшись в обеденный

перерыв в районе той же библиотеки МСП на седьмой вставке или в корпусе алюминиевого литья, обязательно заглядываю туда, снова и снова убеждаюсь, как много людей в читальных залах, какой интерес к книге, к свежим газетам, журналам, – при нынешних ценах далеко не каждый может купить их в киоске, а здесь люди поддерживают свою связь с большим миром.

Это очень серьезный вопрос – уметь слышать людей, понимать их, откликаться на их запросы, быть готовым вести диалог с коллективом и с каждым отдельным человеком. Может, я ошибаюсь, но вазовские общественные организации 70–80-х годов умели поддерживать этот взаимный диалог лучше, чем это удастся нынешним. И мы на этом проигрываем. Когда обращаемся к коллективу, а он нас не слышит. Не о том ли говорят итоги выборов последних лет в местную, областную, Государственную Думу?

В свое время общественные организации часто обращались к мнению социологов и психологов – целая группа в штатах завода была. Опрос по конкретной тематике шел: удовлетворяет ли вас ваш мастер и многое другое. Мы получали не только результаты – «да», «нет», «воздержался» – в конкретных цифрах и процентах, – но и мысли, предложения.

А кто сегодня может точно ответить, существует ли в душе молодежи, приходящей на завод, какой-то патриотический настрой? И если да, то в чем он может реализоваться? Мы давно не имеем точного анализа состояния нашей школы. Почему выпускники Автограда не идут на автозавод? Только ли вопрос зарплаты? Только ли отсутствие быстрых решений по квартире, по карьере? И на каком этапе мы можем и должны влиять на эти процессы?

Те же наши колдоговорные конференции. Порой возникает ощущение, будто присутствуешь сразу на двух конференциях. Одна официальная – с микрофонами и президиумом на сцене ДКиТ. А вторая – в зале. То, что произносится с трибуны, немедленно оппонируется по рядам. «У нас с зарплатой все нормально...». И тут же: «Нет, ребята, уберите нашу переработку, уберите наше нарастающее нездоровье и тогда выяснится – о чем речь».

Спрашиваю: «Но почему вы это не скажете?». В ответ – «О чем говорить, если этого не хотят слышать?»

В деловом мире есть понятие корпоративной философии. То есть базовых позиций, которые делают сотрудников единомышленниками. Мы только сейчас, да и то робко, начинаем приходить к этому понятию, созданию инструмента обращения к человеку, к его сердцу и разуму, к его внутренним и духовным ресурсам.

Хороший пример показало СКП. Подготовили памятку для всего коллектива, тиражом более 25 тысяч экземпляров. И не просто назвали общие цели – поднять качество, поставить на производство «Калину» и т.д., но попытались более глубоко обозначить роль и место человека. Без которого не состоится общая миссия, без которого не будет движения вперед, – серьезного, настоящего. А такие люди на заводе были.

Трудно представить, но главной структуры, которая бы заботилась о душе человека, мы сегодня не имеем; имеющаяся служба по персоналу весьма приблизительно отвечает этим задачам. И это когда на заводе идет смена поколений, когда массово приходят новые люди и когда неожиданно узнаем потрясающую цифру (и до сих пор ее еще осмысливаем): из 800 заводчан, заполнивших специальные анкеты, лишь 12 процентов считают себя патриотами ВАЗа. Это – тревожный сигнал, диктующий решительные и системные действия навстречу персоналу – главной ценности акционерного общества.

– *Мы гордимся своей сравнительно высокой, по сравнению с другими заводами страны, зарплатой, а что дальше? Жизнь идет вперед, количество машин на дорогах растет. А вопросы души – кто на них отвечает?*

– Если мы говорим, что в какой-то корпорации большинство людей объединено общей идеей, это проявляется достаточно просто. Люди довольны своей жизнью? Люди довольны отношением автозавода, как корпорации, к ним? Люди знают, что «АВТОВАЗ» готов сопровождать их с первых дней прихода на завод (а по-нормальному еще раньше, когда с детских садов и школ формируется кадровая смена) и до последнего дня?

– *И даже за последним днем. Что сохранит память о нем.*

– И это немаловажно. В таком громадном коллективе, за сто тысяч человек, бесспорно, многие вещи, понятные, связанные с отношением «человек» – производственная структура – программа, «план – жизнь», они решаются. И все же, если сегодня спросить серьезно: устраивает ли вас в целом ситуация на заводе, в городе, в стране, боюсь услышать: Нет! Нет! Нет!

И вторая важная сторона: как сохранить, развить, не потерять традиции серьезного отношения автогиганта к городу, к городскому сообществу. Район, школы, учреждения культуры и т.д. – прежние связи с этим блоком ослабли. И когда завод, как градообразующее предприятие, обращается к городскому сообществу со своими посланиями, они сегодня не так слышатся и не так воспринимаются.

– *А не происходит ли это потому, что у нас снивелировалась роль личности, настоящего лидера, способного поднять, повести людей за собой, а не только обеспечить выполнение той или иной производственной задачи?*

– Буквально вчера включил программу вазовского ТВ и увидел передачу, посвященную 60-летию одного из наших бригадиров. Пожалел даже, что узнал о нем лишь сейчас, с экрана. И в то же время... да, ветеран... да, его бригада всегда выполняет программу... но личность его мне телеэкран так и не раскрыл. Хотя чувствуется – интересный человек.

Несколько лет назад был организован конкурс «100 лучших работников ВАЗа». Хорошее дело. Другой вопрос, почему мы говорим лишь о рабочих? И где, кто скажет достойное слово о наших ведущих специалистах, наших руководителях?

Вот Михаил Михайлович, – а для меня просто Миша, – Сочеев. Человек, создавший и удержавший в рыночном обвале уникальную структуру отдыха заводчан. Если обозначить для потомков – он в этой нашей гвардии, в «Золотой вазовской сотне».

Там же вижу я и Валерия Овчаренко. Не только потому, что он сегодня директор труднейшего металлургического производства. Начинал молодым специалистом, комсомольским вожаком. Очень искренний, самостоятельный... В самые критические для страны дни попал в «полюмя», – оказался последним секретарем парткома ВАЗа и сделал все – своей волей и авторитетом, – чтобы не допустить ошельмования партийной организации завода. И коллектив оказался достаточно мудр: была сохранена, и для истории в том числе, громадная организующая роль нашей партийной организации, практически ни одного камня в ее сторону брошено не было. А впоследствии мы попытались возродить и доброе имя, традиции заводского комсомола (сейчас готовится книга по истории молодежного движения «АВТОВАЗа»).

Да, в трагичной истории страны во многом виноваты партия и комсомол, ее молодежный отряд. Но автозавод – как громадная организация, как состоявшееся явление, – он оказался более чистым, более свободным от политических ошибок. И тот же Валерий Овчаренко, «последний коммунист ВАЗа» (хотелось добавить и еще два эпитета – глубоко порядочный, искренний) сумел не потерять себя, стал уважаемым руководителем крупного коллектива, заняв в истории МТП место рядом с «железным» Владимиром Марковичем Трубкиным.

Но всем ли удалось так успешно реализоваться? Не потеряли ли мы кого-то на большом и непростом пути?

Думаю об Игоре Брауне, сумевшем в труднейший период общей растерянности создать необычное и по форме и по содержанию объединение «Молодежная антикризисная инициатива». Молодые металлурги, которые столкнулись с проблемами как раз в этот завал, в этой темноте, когда комитет комсомола был закрыт, когда общественные организации дрогнули, когда профсоюз зажался, когда кругом шел дележ на рынке собственности и капиталов, а они не хотели в этом участвовать... Но что они могли противопоставить? Как они могли хотя бы по минимуму защитить свои собственные интересы – в жилье, в зарплате?..

И молодежь объединилась вокруг Брауна и его фонда «МАИ». Начали совместно искать нормальные, честные пути реализации своей энергии, своего понимания жизни. Жаль, «ограда» завода со временем стала сдерживать их. И они ушли за нее, организовав свое собственное серьезное дело. И уже к ним пришлось обращаться, чтобы послать молодых ребят (детей, внуков нынешних металлургов) на конкурс танцев в Москву.

Или Дмитрий Горянец. Он серьезно, достаточно много сделал, чтобы за 5 лет восстановить авторитет совета молодых специалистов. За эти годы вырос он сам. Он и представляет новое поколение

лидеров. Важно не дать ему потерять инерцию развития. Идет смена поколений. Мы понимаем, еще немного потрудятся сегодняшние 55-60-летние, где-то, может, даже поспротивляются законам времени... Нет, уходить надо вовремя. И не просто уступать место молодым, но искать, подбирать и готовить этих молодых.

– Леонид Станиславович, раз мы уж заговорили на эту тему, позвольте вернуться к услышанным как-то от вас и, прямо сказать, поразившим словам, что Тольятти – город нереализованных возможностей. Это при таких-то предпосылках. Пресса взахлеб писала о «голубом городе» автостроителей, где человек сможет максимально проявиться, поднять, вырастить себя даже через эти светлые кварталы, парки и скверы, выпускаемые им самые современные автомобили.

– В 60–70-е, вы помните, гремел Новосибирский Академгородок, откуда произрастали многие новации, те же дискуссионные клубы, творческие молодежные коллективы и откуда приехал к нам И.И. Подсосонный, ставший директором первого нашего Дома культуры. Приехал с ворохом идей, из которых реализовалась, увы, лишь малая часть. И только потому, что он по натуре, по своим подходам не соответствовал позиции тех, кто заказывал тогда «музыку».

Я специально привожу пример непродуманный. А можно было бы назвать множество молодых ребят, которые могли состояться и не состоялись.

– И это на фоне Н.И. Беха, М.Н. Добындю, В.И. Щербачева, В.А. Жукова, достигших значительных административных высот.

– Понятно, не все могут стать президентами. Но если человек не сумел реализоваться, это вопрос не только его личной неудовлетворенности (не все могут расталкивать плечами, кричать на каждом углу: «посмотрите, какой я хороший»), но и каких-то кадровых просчетов.

Тот же заводской отдел технической эстетики. Он стартовал очень интересно. Много ребят из лучших институтов страны – Строгановского, Мухинского и других художественных училищ появились здесь, и они были заметны. Всего два с половиной-три десятка человек, но их присутствие сразу ощутилось: интересное оформление корпусов, заводской площадки, праздничных колонн на демонстрациях, первых кварталов района.

А потом стали уходить из отдела эстетики творческие люди. Игорь Гайдамович, Виктор Петров, Ирина Демченко... Почему они не закрепились на автозаводе, с его колоссальными возможностями (и потребностями) по проектированию автомобилей, по преобразованию окружающей среды? У каждого, наверное, была какая-то своя причина для ухода, но, насколько знаю, их задавила регламентированность жизни, работы, которую им пытались навязать. Не важно, что ты сделал и делаешь, но ты должен точно отбыть свои часы на рабочем месте. Хотя это все равно, как если знаменитого Джуджаро

загнать в рамки «каждый день – столько-то листов». И вряд ли появились бы его уникальные автомобили, его творения, где одна линия стоит всей жизни, всех этих порядков и регламентов.

Завод не нашел схемы исключения из правил: мы разрешаем вам курить сколько угодно, мы разрешаем вам приходить в шесть утра или уходить в одиннадцать ночи, оценкой будет только конечный результат...

Конфликт личности и регламента главного конвейера, назовем, завершился силовой победой УОТиЗа. Много талантливых людей ушло с завода, уехало из города – у нас так и не появился «Новосибирск-2» образца конца XX века. А ведь, возвращаясь к первому нашему дискуссионному клубу, к тем же диспутам «Какой мне нужен автомобиль?», «Какой город хотим мы построить для себя и своих детей?», – там звучала мысль, что подобно Новосибирску, ставшему академической Меккой страны, Тольятти имеет все возможности стать центром инженерной мысли.

Тем более, когда был создан современный научно-технический центр, и генсеком КПСС М.С. Горбачевым здесь, в Тольятти, была заявлена невероятная по смелости миссия «АВТОВАЗа» – стать законодателем мировой моды в автомобилестроении. И снова мы – завод, город, сообщество – не сумели по-настоящему воспользоваться этим ресурсом и продолжали культивировать прежнюю линию отношения к личности, как безликой частице общего («на ваше место мы всегда найдем замену»).

Да, сейчас система не так давит, как четверть века назад. Сейчас у нас больше воздуха, свободы. Мы освободились от формализма, но проблема неординарных людей вроде увлеченного культработника И. Подсосонного или блестящего конструктора М. Гомерова так до конца и не снята. Они неудобны были в системе прежней страны, они не очень удобны, неприемлемы и сегодня.

Вот пример: Юрий Кузьмич Целиков. Фигура необычайная. Сделал для родного автозавода столько, на многих этапах, что в денежном выражении (уже не говорю об интеллектуальном взносе) можно было бы признать его пожизненным сотрудником Волжского автомобильного. Между тем его, «неудобного», мягко отстранили от подготовки к 35-летию «АВТОВАЗТЕХОБСЛУЖИВАНИЯ», в создании, развитии которого он был заметным явлением. Надо понимать, «его время прошло».

Те же 100 лучших работников «АВТОВАЗа». Раз в году мы торжественно называем их имена. А кто с ними дальше встречается? Кто интересуется их мнением о важнейших событиях, направлениях заводской жизни, кто опирается на их опыт и авторитет для решения проблемных вопросов развития «АВТОВАЗа»?.. Это все напрямую относится к кадровой политике завода, к работе с персоналом.

В той же Японии один из постулатов кадровой политики гласит, что человек всегда знает свои перспективы. Его все время побуждают: «Если ты можешь – действуй! Мы тебя поддержим». Ротация по вертикали, по горизонтали. Или тот же знакомый уже всем нам Джон

Милонас, директор совместного предприятия «Джи Эм – АВТОВАЗ». Он работал в Латинской Америке, работал в Восточной Европе, пришло время и он оказался, на очередном витке жизни, в Тольятти – «Покажите, докажите, на что вы способны».

А многие ли из наших работников четко знают, представляют свои перспективы роста, развития? Я имею в виду прежде всего средний менеджмент, тот, что завтра сформирует высший, топ-менеджеров «АВТОВАЗа», – привлечение «варягов» со стороны, как не раз доказала история ВАЗа, малоэффективно. Уверен: чтобы достойно и успешно продолжать дело ВАЗа – надо пройти школу ВАЗа. Но это обязательно предполагает бережное отношение к человеку, к личности, готовность постоянно, всемерно поддерживать и развивать ее.

– Видите, мы опять выходим на тему личности. Роли личности. Возможностей личности. Умению человека найти себя и проявить себя, – разумеется, в деле. Однако личность сама по себе не появляется. Ее формируют время, обстоятельства и, конечно, окружение, люди.

А кто, считаете, наиболее сильно повлиял на формирование вас?

– Как-то не задумывался над этим раньше. Но если навскидку, то первым назвал бы Виктора Николаевича Полякова.

Да, как он изменил мое, и многих других, понимание роли молодых вазовцев в становлении завода. В связи с этим памятна история, которая относится уже к периоду создания молодежного интерклуба «Гренада». Развитие международных интернациональных связей стало для нас тогда логическим продолжением тех первых заседаний дискуссионного клуба ВАЗ-ТПИ. Тем более, что развитие ВАЗа сразу было тесно связано с программой социалистической интеграции, символом которой являлся СЭВ – Совет экономической взаимопомощи. Одной из активнейших участников ее стала Венгрия.

Вхождение наших машин в эту страну происходило непросто. Но благодаря исключительно теплomu и конструктивному отношению венгерского комсомола, наши автомобили быстро завоевали добрую популярность. Под патронажем Венгерского Союза молодежи была создана система техобслуживания АФИТ. А импульс молодежному шефству над «Жигулями» дали сложившиеся дружеские связи вазовских и венгерских комсомольцев. У внешнеэкономических контактов появился дополнительный, весьма приятный двигатель – интерклуб «Гренада».

Тогда, в начале 70-х, взаимные международные контакты были очень сильны. В Тольятти часто приезжали зарубежные делегации, действовали постоянные представители ряда стран-поставщиков (и мы помогали им адаптироваться, вращаться в нашу жизнь). Шла активная международная переписка: всех интересовало, что такое ВАЗ и Тольятти, каковы перспективы их развития. И однажды на вечере, посвященном, если не ошибаюсь, как раз юбилею Венгерской На-

родной Республики, Татьяна Николаевна, супруга В.Н. Полякова (там я впервые увидел их танцующими) подтолкнула меня:

– У тебя, в «Гренаде», слышала, есть много проблем. А тут есть возможность обсудить их с Виктором Николаевичем.

Я поначалу засмутился.

– Отвлекать его в такой вечер нашими заботами...

Она подвела его сама, – Поляков уже знал меня по комсомолу.

– У вас, кажется, есть какие-то вопросы ко мне?

– Хотелось поговорить о работе нашего интерклуба.

– Все понятно. Вас найдут.

И меня нашли, пригласили на встречу к генеральному, буквально через день. Привез с собой четыре больших альбома о «Гренаде»: книгу почетных гостей, фотографии, письма... Пододвигаю все это к Полякову, а он лишь качает головой.

– У вас семь минут. Изложите ваши проблемы.

Я не был готов к такому повороту – ведь собирался агитировать за «Гренаду». Но уже слышал, что с генеральным надо говорить предельно кратко.

Мы проговорили, кажется, два моих регламента. Он меня ни разу не остановил. Лишь сделал несколько пометок на небольших листочках, лежащих на столе, и уже в конце разговора позвонил С.С. Борису.

– Сергей Сергеевич, известно ли вам о «Гренаде»?

– Разумеется.

– И вы знаете о проблемах интерклуба?

Ответ С.С. Бориса, кажется, не удовлетворил Полякова.

– Так вот, я думаю, что эти ребята выполняют в значительной степени вашу работу. Сделайте выводы.

С того дня с управлением по экспорту и внешним связям у нас резко улучшились отношения.

Кстати, на той же встрече с генеральным директором был решен и вопрос о помещении для «Гренады», – мы находились на 11-м этаже комплексного общежития: пропускной режим, постоянные конфликты.

Так же буквально на следующий день меня по телефону нашел зам. генерального по быту С.Я. Потапов, тоже очень своеобразный, внутренне глубоко интеллигентный человек.

– Что за интерклуб?.. Какие у вас проблемы?

Начинаю объяснять.

– Что вам надо?

– Помещение.

– Сколько?

– Ну, три-четыре комнаты.

– Понятно. Приходите завтра за ордером.

Полуподвальное помещение по Ленинскому проспекту, 41 мы собственными силами переоборудовали в настоящем, молодежном духе – и сюда уже было не стыдно привести друзей и гостей.

– Снова и снова в нашем разговоре звучит слово «Гренада». Молодежный клуб, название которого у многих ас-

социруется с именем Леонида Пахуты. Президента «Гренады». Сегодня громкими титулами (в значительной степени самоприсвоенными) никого особенно не удивишь, но я, зная вас, понимаю: звание президента было не ради утоления честолюбия, а скорее, чтобы не затеряться в чреде многочисленных общественных организаций, легче открывались какие-то двери.

– Ну, если о «президенте», то мне гораздо ближе слово «комиссар». Помните, «комиссары в пыльных шлемах»... А само название клуба – из светловской «Гренады». Стремление сохранить и поддержать порыв души молодых. Прежде всего, через значимость наших дел. То, на чем изначально строилась вазовская молодежная политика.

Если же говорить о корнях и традициях... После детского дома имени Парижской коммуны 18 марта для меня всегда было особым днем, и Волжский автомобильный вполне отвечал моему внутреннему духу солидарности, интернационализма. Это как раз была одна из идеологических линий комсомола. Этим занимался и интерклуб «Гренада»: дружба со студенческими стройотрядами, переписка с союзными республиками...

– *Фестиваль политической песни памяти Виктора Хара.*

– Это особый разговор. Сначала в производствах создавались советы по интернациональному воспитанию. Помните: «Волжский автомобильный строит вся страна». Это была, бесспорно, интернациональная стройка, интернациональный завод. Представители более 120 национальностей жили и работали у нас в Тольятти.

Мы закрепили республики за производствами. У металлургов, помню, был Казахстан. И еще ГДР. Когда приезжали студенческие стройотряды – из Алма-Аты, из Караганды, из Чимкента, – молодые металлурги ВАЗа брали над ними шефство, и это происходило совершенно естественно.

Механосборка – Болгария. СКП – Венгрия.

Производство ВАЗа с самого начала имело интернациональный характер. Комплекующие поступали из разных стран социализма, в ответ автозавод поставлял туда свои автомобили. Очень интересная форма взаимоотношений. Сложение общих усилий. Частый обмен делегациями. Создание «Гренады» на этом фоне было вполне естественным.

Существовал и интерклуб ВАЗа, но то была структура в определенной мере закрытая: прежде всего, ориентированная на иностранных специалистов. А с представителями республик СССР и стран социализма мы были тогда в одной системе. И когда произошли трагические те события в Чили, то была мгновенной и совершенно естественной реакция протеста: в Чили рвется к власти фашизм, против которого боролись, столько жизней положили наши отцы. Мы были солидарны не просто с певцом Виктором Хара, который, кстати, и не был коммунистом. Как и Сальвадор Альенде, социал-демократ, врач,

взавший в руки автомат, чтобы защищать принципы демократии, принципы свободы.

Реакция на все эти события молодых вазовцев была более быстрая, я бы сказал, более открытая, более смелая, чем реакция официальная нашей партии и государства.

Мы даже где-то перехлестывали. Случалось, буквально с неба (в аэропорту, в Курумоче) объявлялась группа молодых ребят – из Молдавии, из Венгрии, из ГДР... Никто их не знает. Какой-то там Пахута пригласил.

Обком партии на ушах, КГБ на взводе.

– Да, я приглашал. «Гренада» пригласала.

– А кто вам позволил? Вы же не официальная организация. Как вы смели?

А вот так и смели, так и могли.

Я получал «втыки», внушения, но это не останавливало. Больше того, с «системой» научились даже работать в каком-то контакте.

И нас ведь никто не просил устраивать фестиваль политической песни памяти Виктора Хара. Вначале он был обозначен как конкурс, и предполагалось присуждать какие-то места. Впрочем, быстро поняли, что нельзя здесь оценить лучших (к чему пришел, со временем и Грушинский фестиваль). Можно говорить еще о достоинствах текста, о мастерстве и искренности исполнения, но прежде всего это праздник, это борьба, это объединение. Фестивальные концерты собирали полные залы – даже такие, как Дворец спорта на 5 тысяч мест. Придумали дневные концерты для детей, и тоже – полные залы. Впервые ввели понятие «творческие мастерские» – заимствовав это из ГДР. Со временем фестиваль стал символом города; связав понятия Тольятти – «Гренада» – фестиваль политпесни.

Так сложилось, что наш фестиваль политпесни накладывался на Ленинские дни и очередную годовщину выпуска первых вазовских автомобилей. Все очень плотно, насыщенно, энергично. А главное: очень искренне, неформально.

Гости фестиваля традиционно участвовали в Ленинском субботнике – на строительстве того же Дворца культуры или в работе на главном конвейере. Причем приходили со своими музыкальными инструментами, и когда объявлялся перерыв, звучали музыка и песни на разных языках.

– *Раз уж мы об этом заговорили: почему свернула свои знамена «Гренада»? Или все песни были уже отпеты?*

– Скажу иначе. «Гренада» перестала существовать в силу того, что из жизни ушла романтика интернационализма и солидарности, романтика молодости. С переходом в рынок мы все сразу постарели, если говорить откровенно. Да, душой. Потому что идеалы – вещь такая: когда они разрушены, то в жизни человека появляется жутковатая пустота.

– *В этом плане, что для вас значит ВАЗ? Или даже так скажу: как воспринимаете вы популярное у нас с неких пор выражение «заводская труба»?*

– Та самая, за которую ветераны-вазовцы теперь даже тосты поднимают. Она действительно существует, как некий символ. Объединяющий. Даже как своеобразная корпоративная единица измерения всех наших отношений.

И она же предполагает некие серьезные размышления: помните тревожную цифру социологов – двенадцать нынешних процентов «патриотов» ВАЗа. Как могло случиться такое?.. Когда подрастеряли мы накопленные годами базовые устои?

В определенной степени сыграл свою роль рынок, с его резкой поляризацией прежних товарищей, со-трудников (вдумайтесь в слово) по материальному достатку.

И все-таки на заводе начинают с нарастающим вниманием размышлять о самой сути явления «АВТОВАЗа», встраивая его в систему научной истории.

Что такое уроки «АВТОВАЗа» для страны? Для людей? Да и, скажем так, для меня? Кроме того, что это яркое событие моей жизни – подтверждение верности романтизму, всему тому, что позвало сюда, – оно состоялось. У меня нет ни малейшей обиды ни на жизнь, ни на ВАЗ. Даже при всех крутых поворотах, при всем том, что, может быть, не стал тем, кем мог стать, – и кто это с вероятностью скажет? Тем не менее, сам считаю, что в целом состоялся. И как человек, и как профессионал, и как семьянин. В принципе, рядом очень много тех, для кого наш автозавод явился не просто стартовой площадкой в карьере, а самой сутью жизни. И сегодня в любом уголке Земли для меня главным аргументом в споре о смысле жизни будет – у нас есть ВАЗ и город Тольятти.

Общеизвестно, что значит «АВТОВАЗ». Решение о его строительстве стало поворотным для страны. Последние годы, в частности в связи со 100-летием А.Н. Косыгина, появился целый ряд книг, которые более аргументированно, даже, скажем так, более спокойно говорят о сути разработанной им глобальной экономической реформы, в которой ВАЗ занимал не последнее место. Была очень серьезная попытка прогрессивно мыслящих экономистов и политиков (А.Н. Косыгин не мог двинуть все это один) обозначить давно назревшие изменения в экономике страны, в жизни миллионов людей. В том числе и о переходе от командной, жесткой, во многом бесчеловечной системы государственного управления к тому, что диктовали время, диалектика, тысячелетний опыт, в конце концов, рынок – то есть повернуть в сторону уважения личности, признания частной собственности.

Да, в период косыгинских реформ, к которому относится и поразительный взлет ВАЗа, не было попыток пересмотра социалистического уклада, мышления, основ управления. Но состоялся, и был успешно подтвержден ВАзом, прецедент, невозможный даже для передовых, крупнейших капиталистических стран – сосредоточения величайших государственных ресурсов, с использованием четко выверенных командных действий для обеспечения максимального общегосударственного эффекта.

Хотя, если быть справедливым, это можно было бы сказать и про Днепрогэс, и про Магнитку, и про Беломоро-Балтийский канал; и та же Куйбышевская ГЭС... У каждого была своя история, и мы теперь-то знаем, что многие из них своим рождением обязаны в первую очередь ГУЛАГу, подневольному, каторжному труду тысяч и тысяч советских людей. Перед которыми страна должна была извиниться, но так по-настоящему до сих пор и не сделала этого.

История Волжского автомобильного с самого начала вселяла надежду, что здесь все будет иначе, по-новому.

Тем более, что ВАЗ был сразу ориентирован на самый современный опыт Запада. И меня особенно греет, что он опирался даже не на потенциал «Рено», а на ФИАТ; существовало давнее, бывшее у каждого из нас, теплое отношение к Италии – и к стране, и к культуре, и к народу.

ВАЗ, с первых своих шагов, стал для нас каким-то знаком свежего дыхания, стремления вперед, знаком крутого поворота. Причем ожидаемого.

– *Новые способы хозяйствования. Новые машины – еще один символ свободы, новых возможностей личности.*

– Все это автозавод. И хочу сказать, у него была еще одна составляющая, о которой мы мало, наверное, говорили – дисциплина. Дисциплина, которую стал диктовать главный конвейер. Это дисциплина в поставках, дисциплина в том, что необходимо сделать, то знаменитое советское, большевистское – «Надо!» Надо – потому что иначе не могло быть. Оно пронизало технологию. Оно стало частью отношений, стиля жизни. К которому мы начали возвращаться, и который по логике можно вполне сформулировать как ответственность каждого на своем месте.

Что такое дисциплина и ответственность? Я все больше размышляю над этими понятиями, особенно сейчас, когда завершается время моего поколения. Дело в том, что в меня это во многом закладывалось строим советским – детдомом, ремесленным училищем и т.д. Это была дисциплина шаговая. «Группа! В шеренгу!» «Шагом марш!»

– *И колонной шли вперед.*

– Да, мы сильны, мы можем победить дисциплиной колонн... Дисциплиной марша. А здесь, на заводе, требовалась иная дисциплина. Дисциплина сознательного поступка. И если ты допустил, вызвал остановку главного конвейера – по ошибке, недосмотру, какой-то личной вине, – производство, защищая интересы тысяч связанных с конвейером людей, вынуждено отодвинуть тебя в сторону, убрать из своей сферы. Потому что оно не может рисковать, опасаться твоей второй, третьей ошибки. Во всем автомобильном мире это серьезно понимают.

И есть еще понятие, которое я четко осознал на автозаводе – ответственность.

Любой вазовец вспомнит ситуации, когда главный конвейер, а следовательно и весь автомобильный поток, находился под угрозой

остановки. Нет каких-то деталей или остались лишь дефектные. И существует требование, что ты не имеешь права делать брак.

Драматическая дилемма: остановить производство, взвалить на свои плечи колоссальной тяжести ответственность (даже если формально тебя за это не накажут) или... И тут вступало в действие не нами придуманное, но обретшее у нас новую жизнь: «нет безвыходных ситуаций». То, что нашло отражение и в известной пьесе М. Шатрова «Погода на завтра»: машину надо гнать на испытание, но нет ни одного переднего лобового стекла. «Ладно, если нет переднего стекла – гоните задом». Блестящий ответ. В духе совещаний Полякова. «Вы не объясняйте. Вы скажите, что вы сделали».

Но эта ответственность всегда опиралась на уважительное отношение – к жизни, к сообществу и конкретному человеку. Поэтому я бы даже поставил все это на первое, определяющее место. И тот же Виктор Николаевич Поляков лично собой показывал, что самое главное для него – человек, он всегда апеллировал своими мыслями и поступками к людям.

И когда нынешний директор МТП В.И. Овчаренко во время своих ежедневных обходов производства готов к любому вопросу своих подчиненных, это тот же поляковский стиль. Сколько изготовлено деталей, в каком состоянии станок – это все важно. Но помни, что все в конечном итоге зависит от конкретного, живого человека. Думаю, даже оснастив все производство роботами, мы увидим, что и к ним, к роботам, надо проявить эту человеческую заботу.

Я уже не говорю о порядочности – как неотъемлемой части любого топ-менеджера, каждого руководителя и, конечно, рядового исполнителя, сотрудника.

Однако, вернувшись в 1995 году, после 5-летнего перерыва, на ВАЗ я вдруг ощутил какие-то глубинные изменения. И дело даже не в пришедших рыночных отношениях. На решение простых вопросов стали уходить недели и месяцы. Появились многочисленные визы и согласования. Все внушительно, все в соответствии с функциями и структурами. «Друзья, товарищи! Мы ведь знаем друг друга десятки лет. Мы раньше думали как лучше, быстрее сделать, а уж потом как оформить бумагами, а теперь документ и регламент заслоняют дело». И все чаще слышится тут и там: «Извините, это не мое...»

Для меня ярчайший пример – проводы в последний путь В.Н. Полякова. В запасе всего один день – Бог не терпит. И вдруг один из важных вопросов зависает, попадает в сеть каких-то согласований. Не знаю, чем бы кончилось, не возьми всю ответственность на себя Владимир Афанасьевич Попов, – в духе той нашей, первой, поляковской команды. «Никто не берется?.. Я берусь...» И все обеспечил, сделал.

Ответственность и дисциплина – отличительные черты стиля ВАЗа – крайне необходимы и в эпоху рыночных отношений, при новом понимании свободы. Вазовский стиль работы и характера – это предмет подражания, воспитания. О чем опять же не раз говорил Виктор Николаевич и что зримо прослеживается в его последних вы-

ступлениях и памятных записках – о неотвратимости конкурентной борьбы, нередко жесткой и жестокой. Но что эти проблемы *решаемые*. Решаемые человеческим фактором (понятие тоже от нас почему-то уходящее). Решаемые через ответственность, дисциплину и даже, мы понимаем это, через определенную жертвенность.

Ведь «АВТОВАЗ» нечто большее, чем практически миллион выпускаемых им ежегодно машин, чем те три миллиона россиян, которым он обеспечивает жизнь рабочими местами и заказами. Как обозначить цену образа ВАЗа, его пионерского примера во многих экономических, технических, организационных программах?

А ведь начала эти закладывали, провозглашали в стране первыми мы. «ВАЗ отвечает за свой продукт». Через 3 года после начала автозавода были приняты решения, что ВАЗ делает доступным автосервис, снимает, попросту говоря, с автовладельца головную боль.

Уже тогда в самых разных уголках страны появились предприятия с вазовской запоминающейся ладеечкой – на крыше здания, у входа, на шевроне, на открытке, на значке – и все видели в ладье вазовской давно ожидаемый знак системы, ответственности, порядка, надежности.

Не случайно в своей знаменитой речи во Дворце спорта в апреле 2000 года, когда мы отмечали 30-летие выпуска первого автомобиля, В.Н. Поляков особо упомянул о двух вещах: что наши первые автомобили были бесспорно высокого качества, качества-символа, и что они были доступны простому человеку. И что эти две составляющие имени ВАЗа – качество и доступность, – надо сохранять.

У всех много ожиданий от Президента России В.В. Путина. А я бы хотел услышать от него одно: «Ребята, помогите «АВТОВАЗу» принципиально; и опыт «АВТОВАЗа», как опыт выживания в рынке, как опыт сохранения социальной ответственности перед страной, перед городом, перед сообществом, изучайте, развивайте». Много ли в стране подобных предприятий, своего рода центров кристаллизации?.. Опыт «АВТОВАЗа» должен быть услышан, востребован. Опыт его управленцев, проверенных и КамАЗом, и Елабугой, Балаково и Скопином, годами перестройки, выживания в условиях глобального кризиса, должен быть использован. Я помню, как мы во время автопробега были на Украине, в Каменец-Подольске. Там, на заводе благодаря ВАЗу был построен новый цех пучков и проводов для вазовских машин, – это же небо и земля по сравнению со старым производством.

– *Мы с вами вышли на крайне важную сегодня тему «Уроков «АВТОВАЗа». Особенно под углом ее социальных аспектов.*

– Тема интересная, тем более, если позволить себе еще и анализ, сравнения с другими автомобильными империями.

– *Как ни вспомнить известное: «Что хорошо для «Форда», то хорошо для Америки». Претенциозно, но по своему верно отражает ситуацию, особенно с учетом «обратимости» этой формулы: что хорошо для Америки, должно быть хорошо для «Форда».*

– Да, мы говорим об империи, далеко выходящей за пределы заводской ограды. Охватывающей все регионы страны. Затрагивающей интересы миллионов и миллионов людей. Империи, носящей имя «АВТОВАЗ», которое должно звучать абсолютно гордо, абсолютно достойно и уважительно. Вспомним сегодня тот же «Фольксваген» с которым сразу же ассоциируется развитие нового города Вольфсбург, очень похожего на Тольятти, – строительство Автоштадта (Автограда), на что были потрачены огромные средства, которые, кстати, окупились в течение 3 лет. Где руководство концерна не только заботится о создании новых рабочих мест, но и о новой структуре музейного дела или шоу-бизнеса, что в свою очередь позволяет по-новому и успешнее организовывать продажу автомобилей.

Тольятти, который своим третьим рождением обязан, бесспорно, «АВТОВАЗу», сегодня в сложном положении. «АВТОВАЗ» в этой «новой жизни» удержался, а сам город так по-настоящему и не нашел себя.

– *Самодостаточность, саморазвитие...*

– Да, он так и не стал тем городом, о котором мы мечтали, спорили в конце 60-х – городом инженерной мысли. Хотя есть и подтверждающие примеры, – одна наша школа дизайнерская чего стоит.

– *Может, встать на позиции тех, кто считает, что у Волжского автомобильного все в прошлом, что «мавр сделал свое дело, мавр может уходить»? Или, в лучшем случае, ждать, когда же на взрыхленной «АВТОВАЗом» почве вырастет что-то новое, достойно-привлекательное, со своими идеалами «чести и свободы», за которые стоит идти на бой?*

– Но мы же начали разговор о социальной ответственности «АВТОВАЗа». Мы говорим о цепочке «автозавод – территория – страна». К ней непременно надо добавить еще одно звено – люди. Потому что одно дело – политики, которые через губу разговаривают с автозаводом и в силу «песочных» отголосков стесняются даже поблагодарить его за то, что он выдержал испытания рынком и сегодня сам может быть примером того, как сохраниться и стать полезным стране и конкретному человеку, – но это отдельный разговор. В этой цепочке и то, что мы с вами делаем в области формирования корпоративной истории, и то, что сегодня определяются подходы, позволяющие объективно оценить «АВТОВАЗ» как явление для страны.

На этом фоне многократно возрастает роль социального блока. Не просто оценивать значение Волжского автомобильного по количеству выпущенных машин и поступивших в казну налогов, но по тому, что думает сам коллектив, члены его семей, то, что мы называем Тольятти, где две трети семей связаны с «АВТОВАЗом».

Все это к тому, что будущая корпорация должна сохранить, заполнить и развить отношение к человеку. Логика бизнеса вроде бы: «Вы свое видите, а мы видим свое. Без нас вы никуда». А народ говорит: «И вы без нас никуда». Да, на рынке труда идет торг. Другое

дело, что хозяин, – если он настоящий хозяин – понимает, что он тоже целиком зависит от наемного работника, от настроения 120 тысяч автозаводцев, и не потому «сядут – не сядут», а потому что это они обеспечивают благоденствие корпорации. Дело даже не в том, имеют они акции «АВТОВАЗа» или нет. Между тем, известен и опыт той же Эй-би-си, которая в кризисной ситуации пришла к тому, чтобы не только топ-менеджеры, но и более 100 тысяч работников имели акции своей компании принципиально. Чтобы они стали ее совладельцами. Кровно заинтересованными в успехе компании.

Когда сегодня говорили о программе социального развития коллектива до 2012 года, когда В.В. Каданников возглавил городской совет стратегического развития и принял на себя тем самым дополнительную ответственность, отлично понимая, что за этим потянется и осмысление позиций «АВТОВАЗа» и дополнительные отчисления в бюджете «АВТОВАЗа» по отношению к горожанам, к сообществу – все это заставляет задуматься.

И тот же В.В. Каданников: «Я понял, что «Колесо» надо пере-страивать, потому что стыдно нашему городу иметь такой театр». Или как сказал К.Г. Сахаров, покидая пост не только вице-президента по развитию, но и одного из главных организаторов спортивной работы на заводе: «Пора кончать с этими примитивными хоккейными коробками во дворах. В каждом квартале уже должен быть свой спортивный мини-комплекс, где есть необходимые удобства и уют, где есть технология льда (а сегодня это нетрудно), лед должен быть рядом с подростком».

В связи с этим подходом мы подняли, посмотрели программы социального развития Волжского автомобильного на X, XI, XII пятилетки. Там много оказалось интересного, поучительного. Общая неформальная забота о коллективе во всех его уровнях. Каково самощущение производителей автомобилей? Как себя чувствуют те, кто уходит на заслуженный отдых и с благодарностью ли оглядывается на заводскую трубу – подчас не желая, понятно, с ней расставаться, но осознавая, что здоровье и динамика жизни диктуют необходимость уступить дорогу молодым? Как завод относится к молодому поколению, – и не просто потому, что это наши дети, но это и будущие кадры завода, и очень много в благоденствии его будет зависеть от их подготовки к профессии, от их готовности прийти на наш завод, от их, как мы говорим, патриотизма к заводу, а не стремления любыми способами избежать его, что мы нередко видим сегодня?

Раньше ВАЗ своими действиями подтверждал, что он ответственен за человека на всем жизненном пути. И строились в огромных объемах жилье, детские сады, различные учреждения соцкультбыта. Сегодня руководство объясняет, что нам едва хватает средств на подготовку производства новых моделей, без которых мы просто-напросто остановимся, не выдержав острейшей конкуренции. И это будет трагично для коллектива, и поэтому мы отдаем городу социалку, ликвидируем детские клубы, закрываем детские сады, не задумываясь, что накатывает новая волна рождаемости. Удержать бы хоть ча-

стично сферу отдыха, между тем вазовские металлурги с грустью вспоминают свою турбазу на Федоровских лугах, где они могли отдохнуть за символические деньги.

А в том же Татарстане ряд предприятий содержит, напротив, свою социалку и не собирается ее никому отдавать. Видя в ней инструмент работы с персоналом, так называемый социальный пакет. И тот же «Дженерал Моторс» (можно здесь назвать и ФИАТ, и Форд»), продолжая расширяться, развиваться, на каждой новой территории заявляет себя как предприятие социально ответственное, причем делает это своеобразно. Он говорит: мы не просто обеспечиваем рабочие места, но и создаем современное экологическое производство (и тольяттинское СП тому подтверждение): мы уважаем вашу культуру, мы участвуем в ваших благотворительных программах...

И уже президент В.В. Путин обращается к деловым кругам страны: ребята, у нас общие проблемы. И предприятия должны суметь не только выстоять, как «АВТОВАЗ», не только нормально функционировать, но и взять на себя, заботу об обществе.

И тогда возникает вопрос: что в этом смысле можем, должны сегодня сделать мы? Немного порассуждаю, — поднимая документы 70–80-х годов, вспоминая то полезное, что мы почему-то вместе с «отринутым» прошлым забыли.

Возьмем наше отношение к школе. Вроде все нормально, даже восстановлено шефство производств над школами, — хотя былые, многолетние контакты возрождаются очень трудно. Но задумаемся: во всем Автозаводском районе не сохранилось ни одного автомобильного подросткового клуба. Мы лишь отмалчиваемся на предложения о восстановлении автодрома в детском парке, где когда-то проходили обкатку наши первые электромобили «Пони». Они были вполне востребованы; удивляюсь, почему из сотен тольяттинских автомобильных фирм ни одна не взялась за промышленный выпуск электромобилей. Между тем на Западе все больше семей покупает для детей электромобиль, стоимостью в 8-10 раз меньше обычной машины, более безопасный, экологичный, но в то же время вводящий их в мир скорости и современной техники.

Правда, есть секция картинга, но чтобы попасть туда, надо заплатить 80 тысяч рублей за карт — я со своим внуком лично в этом убедился. А где же автозавод? Что мешает сегодня нашим крупным производствам?.. А за нами еще дилеры по всей России — что мешает в каждом крупном городе, где есть вазовские дилеры, создать по одному, по два детских автоклуба? И не обязательно чисто спортивных, но так или иначе причастных, ориентированных на автомобиль — дизайн, моделирование; даже наш детский конкурс «Я рисую «Ладу» тоже работает в общем имиджевом плане. Ведь мы делаем не самолеты, не косилки, не холодильники, и поэтому мы агитируем за автомобили. Которые надо знать, уважать и ценить. Вот и основа для общероссийской кампании «АВТОВАЗ» — новому поколению».

Даже и для бизнеса все это важно. Итак, мы заявили, что делаем машины «Лада». Возможно, и завод со временем будет называть-

ся «Лада». Так какие ассоциации должно рождать это слово у сегодняшних и завтрашних покупателей? Прежде всего, однозначно — уважение, понимание, что здесь самые современные технологии, самое современное отношение к персоналу. Что империя «Лада» — это единая система, где а) умеют делать автомобили, б) умеют их продавать, в) умеют заботиться об автомобилях и, самое главное, что это делается не одной прибылью ради, а для людей.

— *Как бы вы под эти углом могли представить перспективы «АВТОВАЗа»? С заглядом на 15-20 лет, скажем так, на поколение вперед. Ведь принципы этого, в противовес сугубо техническим аспектам, которые меняются гораздо быстрее, чаще, должны закладываться уже сейчас.*

— Хотя, как понимаю, с достаточной осторожностью.

Если в стране будет все-таки реальная поддержка отечественного производителя, если Россия будет развиваться как автомобильная держава, то наше будущее станет достаточно определенным. Пример тому Китай, переживающий бурную автомобилизацию, пусть и с опорой на мировой промышленный и экономический потенциал.

Вполне возможно, что наш НТЦ и наши основные производства успешно выдержат экзамен рынка, превратившись в реальные бизнес-единицы, о чем сегодня мечтают их руководители. Причем видя свое развитие не только в поставках на автозавод. Ведь новый завод двигателей, как намечается, будет работать не только на «АВТОВАЗ», но и вообще на автомобильную индустрию России.

Очевидно, в Тольятти и в нашем регионе будут производиться не только автомобили и аккумуляторы, не только пластик, современная какая-то электроника, — все это дающее значительное количество рабочих мест, квалифицированных, привлекательных, с приличной зарплатой; не с оглядкой на вчерашнюю нашу страну, а на западный мир, где принято за такую работу достойно платить. В конце концов, человека в третью очередь занимает чисто технический уровень производства, будь то в Тольятти, в Вольфсбурге или Детройте. Ему гораздо важнее видеть, что в результате имеет он сам, что его жизнь состоялась.

— *Город, место, где он вырастил сына, посадил дерево...*

— Та Родина, имя которой всегда согревает человека, поддерживает. И тех, кто приехал сюда в конце прошлого века, когда ВАЗ уже появился, до сих пор согревает не просто, как у самых первых, голубая мечта о голубом городе, но представление о городе очень удобном, теплом. Это заметно по старшему поколению, которое связало судьбу с Тольятти, где действительно появились уже корни и появились могилы (потому что здесь многие из нас своих родителей похоронили).

Вот недавно было утверждено название книги о молодежи, комсомоле ВАЗа и неожиданно дружно (хотя перед этим предлагались десятки вариантов) появилось — «Оставить свет...». Причем показать поколение наших ровесников с улыбкой, с романтикой, с надеждой и со светом в глазах. Тех, кто создавали этот город, этот завод, — ко-

торыми длительное время вся страна искренне гордилась, и многие нам завидовали.

Это поколение родило на свет ребят, которые уже пришли на завод. В сложное время. И этой книгой мы говорим им: «Вы критикуете нас, это право молодости... Но при этом внимательно посмотрите, что мы сумели сделать. И проживите жизнь так, чтобы оставить след для следующих поколений, чтобы ваша жизнь могла побудить кого-то лететь на завод, выдавать идеи, проектировать самые современные автомобили, скандалить, драться, не спать, не киснуть, не ворчать, не поворачиваться спиной, – ни к идеям производства новых автомобилей, ни к заводу, который уже сам по себе становится явлением истории, и не только экономики страны, но эпохи».

Это новое поколение будет отвечать за завтрашний ВАЗ, за судьбу территории. Они будут выбирать (хочется верить) нужную им власть, они будут вести диалог, – они будут участниками постоянного, вечного диалога с властью, – без которого этот конвейер, эта территория останутся мертвыми, чужими. «АВТОВАЗ» (прозрачный «АВТОВАЗ») должен открыто заказывать музыку. Потому что не может быть нормальных, современных автомобилей без человека – удо-

влетворенного жизнью, радующегося жизни, идущего на завод с улыбкой.

Вот так, задумывалась книга вроде бы о тех молодых, которые закладывали, начинали 40 лет назад ВАЗ, и для молодых, что приняли от них эстафету сейчас... Но уже видится, что «Оставить свет...» должна стать каким-то моментом истины для ветеранов завода, для сегодняшних вполне состоявшихся людей. Как повод еще раз задуматься о миссии «АВТОВАЗа». Прежде всего, понятно, обеспечить выпуск современных, надежных, доступных автомобилей, российских, для страны. Но есть еще смысл философский – мы даем движение. И наш нынешний рекламный слоган: «LADA. Продолжай движение!» – и книга «Оставить свет...» – это два непересекающиеся, но в чем-то обеспечивающие друг друга направления. С точки зрения своего продукта, автомобиля, мы откликаемся на стремление человека двигаться, покорять пространство и время, а с позиции любого, пришедшего на эту Землю, главное – осветить добрым делом и памятью путь тем, кто идет следом. Идет исполнять свой большой человеческий долг... Оставить свет...