

65.304.15 Кр
Ф 932

РИНА ФРУМИНА

Аркадий ГИЛЬБУХ

Т В О Р Ц Ы А В Т О В А З А

ОАО «АВТОВАЗ»
Р.М.Фрумина (Рина Маркова)

АРКАДИЙ ГИЛЬБУХ
ЖИЗНЬ ОСОБО ХОРОША,
ЕСЛИ ТЫ ПО НЕЙ ЛЕВША

Издательская серия «Творцы АВТОВАЗа»
Выпуск IV

Тольятти
2009

Книга издается в авторской редакции

Выпуск 4

(серия «Творцы АВТОВАЗа». - Тольятти, 2009. - с. 208)

Р.М. Фрумина (Рина Маркова). Жизнь особо хороша, если ты по ней левша.

Книга рассказывает о деятельности на АВТОВАЗе Аркадия Яковлевича Гильбуха - выдающегося организатора, руководителя, идеолога экологической политики завода.

Преданность Делу АВТОВАЗа, широчайшие технические познания, эрудиция, умение брать ответственность на себя и принимать решения в самых острых ситуациях, неизменно добиваться положительного результата были чрезвычайно востребованы на заводе в тот период, о котором говорится в книге (1968-2006 годы). Вот почему его деятельность на предприятии была обширна и многообразна: организация ремонтно-обслуживания оборудования, энергетика, экология, закупка и приемка оборудования, запасных частей, строительство различных объектов, финансы, ликвидация аварийных ситуаций... Она выходила за рамки его должностных обязанностей, как зам. технического директора АВТОВАЗа, а после реструктуризации технической службы - зам. директора ДИТО.

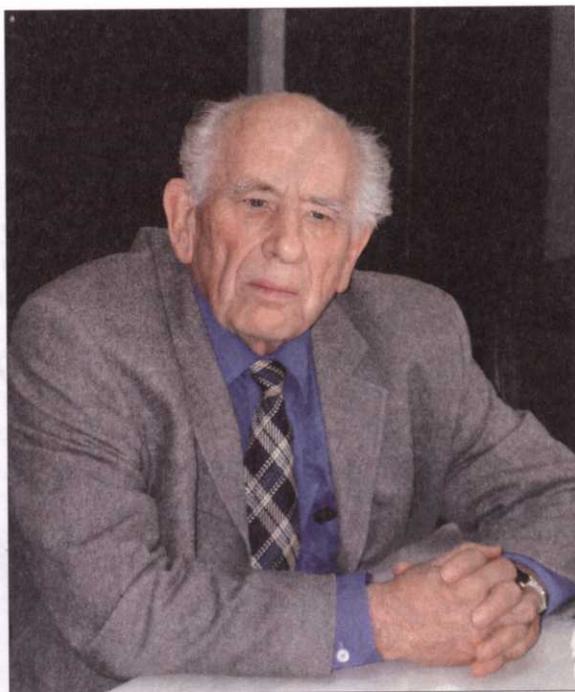
О трудном пути становления АВТОВАЗа, о людях, которые вместе с Гильбухом «держали» завод в самые сложные моменты его истории и напоминает эта книга.

В ней использованы документальные свидетельства и фотографии из личного архива А.Я.Гильбуха, а также воспоминания людей, близко знавших Аркадия Яковлевича по совместной работе.

ББК 65.305.424.3Кр.

© Р.М.Фрумина, 2009

© ОАО «АВТОВАЗ»,
2009



Архадий
Шустов

*Последний автограф – левой рукой
1.06.2009 г.*

Никогда не сдавайся!!!



От автора

...1 июня 2009 г. выпало на понедельник, но для А.Я.Гильбуха день выдался на удивление удачным: окончательно уточнены имена, даты, названия в книге, над которой он работал весь последний год. Проставлена финальная точка - можно и в печать. В этот же день, не откладывая в долгий ящик, встретился с начальником вазовской типографии В.И.Постновой и договорился об издании.

...А в ночь с 1 на 2 июня произошло непоправимое: А.Я.Гильбуха не стало, во сне отказало сердце.

Когда ты, читатель, держишь в руках эту книгу, знай - она написана при жизни Аркадия Яковлевича Гильбуха, и таковым он предстанет на этих страницах: мечтающим о продолжении разговора с тобой, читатель. В его квартире остался богатейший архив, он задумывался о второй книге - не успел.

И друзья, коллеги еще не знают о том, что случится 2 июня, поэтому непременно желают здоровья, мечтают о новых встречах и сотрудничестве. Мы, издатели, не стали делать правку на смерть, мы оставляем его здесь, в книге, живым.

Обычно, когда человек уходит, те, кто остаются на земле, придают его последним поступкам, словам, интонации голоса особую, даже мистическую значимость. Вот и я не избежала этого феномена. Вспоминаю вновь и вновь этот первый день июня, ставший для Аркадия Яковлевича последним.

...Я встретила его в коридоре редакции, было уже около 11-ти. Жара стояла несусветная, для него, сердечника, это было особенно ощутимо. Но он бодрился, даже пошутил: «До завода добрался за 10 минут, а от 7-й вставки до редакции - за 15». (Кто не знает, это всего 3 минуты ходу).

Вера Ивановна Постнова встретила Гильбуха очень хорошо, обсудили предстоящую работу по изданию книги, Аркадий Яковлевич попросил «не тянуть»: «Хочу подержать ее в руках при жизни».

Это было его последнее желание.

В.И.Постнова поинтересовалась названием, а узнав, удивилась:

- Необычное, остроумное, в Вашем стиле. Но почему именно такое?
- А потому что я сам по жизни левша. Меня переучивали, ломали... Не сломали, зато научился действовать обеими руками.

- А вы не могли бы что-нибудь написать левой?

Аркадий Яковлевич рассмеялся своим неповторимым, заразительным смехом и, взяв ручку в левую руку, вывел: «Аркадий Гильбух». Это был его последний автограф.

Позволь мне, читатель, еще одно воспоминание. В салоне автомобиля руководителя одного из вазовских производств полно народу, но стоит щемящая тишина, у всех подавленное настроение - машина мчит в город после траурной

церемонии прощания с А.Я.Гильбухом. Вдруг сидящий за рулем руководитель спрашивает громко, явно вслеп собственным мыслям, не рассчитывая на ответ:

- Ну и зачем жить, зачем нервы наматывать на кулак, крутиться как волчок, когда раз и все! Вдребезги!

- Жить надо ради самой жизни, - ответили ему. - Другое дело - как жить?!

И тут же последовало еще одно убежденное мнение третьего пассажира:

- А вот так, как Аркадий Яковлевич. И умереть, как он. Но это если очень повезет.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Узловая точка судьбы

Узловая точка его судьбы, точка отсчета - 12 января 1935 г., город Лебедин, Украина. В этом городке, в этот день родился Аркадий Яковлевич Гильбух.

...Сразу после окончания 4-го класса его первая учительница во всеуслышание предсказала, мол, а Гильбух звезд с неба хватать не будет, и уж в начальники ему точно не выбиться, - не обладает организаторскими способностями. Но уже в старших классах выяснилось -перспектива попасть в «социальные аутсайдеры» оказалась полезной: он не забыл «напутствия» и всей своей жизнью опровергал его. Нет, не потому, что решил сделать карьеру любой ценой. А благодаря редкостному свойству своей натуры, которое не заметил «прозорливый» педагог: ему всегда хотелось быть в буче, принимать самостоятельные решения, видеть результат... Между прочим, он стал-таки начальником, руководителем, как сейчас говорят - топ-менеджером: на АВТОВАЗе руководил организацией ремонтнообслуживания, обеспечения завода энергоносителями, отвечал за экологическую безопасность предприятия. И в Советском Союзе, и уже в другой стране - России его труд отмечался орденами и медалями; у него есть серебряная медаль ВДНХ (для новаторов она не подлежит уценке); он «Почетный машиностроитель» и первый лауреат имиджевой ремонтной премии АВТОВАЗа им. В.И.Исакова; лауреат разнообразных премий правительства России; экологическая общественность присвоила ему звание «Зеленый человек года» (его обладателей и поныне по пальцам пересчитать)... Доктор технических наук, академик Международной академии экологии и природопользования, академик медико-технических наук - это тоже он. Когда И.В.Бачурина, главного инженера металлургического производства АВТОВАЗа, человека бывалого, технаря до мозга костей, спросили, кто из технических руководителей завода для него самого образец, ответ был дан мгновенно: «Конечно, Гильбух Аркадий Яковлевич. Его ответственность, работоспособность, умение докапываться «до руды» в любой проблеме, широта взглядов, энциклопедич-ность знаний... Во всем этот руководитель служит образцом. Мне всегда хотелось, чтобы именно Гильбух одобрил мои решения и действия. Я и сегодня стараюсь соответствовать тому уровню, на который нас всех ориентировал Аркадий Яковлевич».

Даже журналисты, не упускающие возможности при случае «укусить» вазовских менеджеров, признавали: «Гильбух - последний из могикан, из тех руководителей технической службы автозавода, которые не только выпестовали ВАЗ, но и держали его на плаву в самые смурные, безденежные, безалаберные перестроечные времена».

Как уже говорилось, в ДИТО он курировал три различных направления: ремонт оборудования на АВТОВАЗе, заводские энергетику и экологию. А к этим официальным обязанностям стоит добавить многочисленные заводские (и не только!) «горячие точки», куда его направляли, хотя эти задания не имели никакого отношения ни к ремонтнообслуживанию, ни к экологии, ни к энергетике. К примеру, в Германии в начале 90-х он организовал представительство АВТОВАЗа в Кёльне, за ним было заключение договоров на оборудование, «ворочал» огромными финансовыми ресурсами... Ликвидировал последствия пожара на ДААЗе... По заданию министра В.Н.Полякова решал производственные задачи на АЗЛК...

Его девиз по жизни звучит юношески-задорно: «Никогда не сдавайся!» Казалось бы, жизнь должна поумерить этот юношеский максимализм. Ведь в ней были, были отчаянные моменты, когда обстоятельства, медицина, даже небеса, казалось, настроены против... Но и в 70 лет в его кабинете на 22-м этаже высотки бережно хранилась забавная картинка: цапля заглатывает лягушку. Подпись - в назидание «лягушке»: «Никогда не сдавайся!!!» Кто-то из великих сказал: «Ремеслом, профессией, мастерством можно овладеть. И ум развить. И все это - дерьмо, если нужный момент ты не можешь сделать шаг, который сам полагаешь достойным и правильным». Он не боялся совершать поступки, и на заводе это знали! А сам Аркадий Яковлевич, пожалуй, мог бы вслед за писателем Михаилом Веллером сказать о себе: «Господь послал мне испытание длиною в жизнь и наградил мудростью понимать это счастье».

ДЕТСТВО, ЮНОСТЬ

Корни

Его отец, Яков Ефимович, был крестьянских кровей и до 33-х лет слыл убежденным холостяком. Но все убеждения полетели к черту, когда встретил свою судьбу в одной дивчине, моложе его на 10 лет. Она из семьи рабочего, если точнее, железнодорожника. В свое время окончила Одесский мукомольный техникум. Так что семья родилась по любви, и жизнь, вроде, сразу наладилась: Яков Ефимович работал в райисполкоме, его Прасковья Гавриловна - лаборанткой. Появился первенец - сын, а еще через два года - дочка. Собственно, обо всем этом, как и о своем раннем детстве, Аркадий Гильбух узнал из рассказов матери. Она же вспоминала и про страшный 1937-й год, который не миновал и их семью.

Отца - комсомольца первого набора, члена партии - арестовали, «загребли», выполняя план по «врагам народа». Но на этот раз государственная машина по переламыванию судеб дала осечку - за отца поручился друг, и заступничество помогло. Но тот же друг предупредил: «Немедленно уезжай». Вот так семья оказалась в г. Лубны, что под Полтавой.

Городок провинциальный...

Городок их принял радушно, мама занималась детьми, отец заведовал хозяйством в техникуме лекарственных растений - было такое уникальное учебное заведение, основанное еще Петром I. О той поре у Аркадия сохранились кое-какие уже собственные воспоминания.

...Рядом с домом - пасека. Как-то пятилетний пацан вздумал полакомиться медком прямо из ульев. За это поплатился немедля и без всякого снисхождения: пчелы искусаи с головы до пят, опухший, он проболел неделю... Еще одна «дегустация» проходила в курятнике - вместе с сестрой вооружались ложечками, солью и шли лакомиться свежими яйцами. Это было куда безопаснее, а мама не

гневалась. Жизнь была привольной, беззаботной. В доме и книги водились, в том числе детские. Недавно известный кинорежиссер Никита Михалков пошутил, мол, в племянниках у Дяди Степы ходила вся детвора. Маленькие Гильбухи тоже «любили и уважали Дядю Степу...». Детство оборвалось, когда ему минуло 5 лет.

Война

Впервые маленький Аркаша Гильбух услышал слово «война» в 1941-м и... ни чуточки не испугался. Ведь все говорили, что «наши» победят. А потом он войну и увидел - особым, детским зрением, которое замечает отдельные подробности, для взрослого глаза вроде как не главные... И лишь позже это восприятие сложится в многоликую картину... Для Аркаши война началась с интересного события: в техникуме расквартировали воинскую часть. Он с сестрой любил ходить на солдатскую кухню - потому что солдат кормили вкусной гречневой кашей, доставалось и детям... Но однажды солдаты... исчезли, да так спешно, что забыли полевую кухню - с остатками каши.

Прошла еще пара недель затишья - и отец сказал немислимое: «Надо эвакуироваться, возможна оккупация». Впрочем, эта подробность - от мамы, а он помнит другое - как тщательно готовили телегу к поездке, как накрывали войлоком, клеёнкой, как залезли в телегу мама, он с сестрой... Направление - куда подальше... Всю осень и зиму они прожили в глухой деревеньке под городком Волчанском. Наступил новый, 1942-й год, в деревне поговаривали о том, что дальше врага не пустят... Но уже в марте в небе над этой глухоманью стали носиться самолеты, и наши, и фашистские. А в начале апреля (опять же по воспоминаниям матери) вражеский самолет сбросил свой страшный груз на деревню. Бомба попала не в их дом - соседний. Туда только что ушла сестренка поиграть с подружкой... Мальчонка впервые увидел, что люди бывают неживыми... И понял, что «война» - это плохо, очень плохо.

...А еще через месяц мимо деревни пошли нескончаемой серой лентой отступающие войска. Шли молча, понуро... Потом дорогу начали обстреливать фашисты. И маленький Аркаша видел, как немецкие самолеты сбивали наши беспомощные «кукурузники».

Мать приняла решение уходить. На этот раз они шли налегке, с маленькой котомкой через плечо. Иногда им везло - подвозили проходящие попутные машины... В одном направлении - на восток - тянулись телеги с беженцами, колхозники гнали скот...

Что чувствовал мальчонка в ту пору? Он до сих пор не может точно объяснить, но признается, что скорей всего - оцепенение и... удивление, непонимание: да что же это происходит? И когда кончится?

...До переправы через Северный Донец, невеликую, но все-таки реку, добрались на попутной полуторке. Никогда позже за всю свою долгую жизнь он не увидит такого скопления людей, машин, живности... Казалось, вселенская толпа собралась у этой переправы через небольшую реку... Фактически, переправа - это горлышко бутылки, сквозь которое стремилась пролезть вся эта человеческая масса. «Горлышко» постоянно, методично - по часам - бомбили немцы. Он сохранил в памяти, как разбомбили идущую впереди полуторку, как летели во все стороны оторванные руки, ноги... И если можно говорить в этой ситуации о везении - матери с сыном повезло: они едва успели перебежать на другой берег и спрятаться в небольшом лесочке, как вновь переправу разбомбили в очередной раз. Аркадий с мамой лежали на земле под деревом, а мама нервически теребила сумочку, открывая и закрывая замочек: рядом кричали раненые, рвались снаряды... И лишь к вечеру все стихло. Они поднялись, чтобы идти дальше на восток. Аркаша заметил на земле какие-то бумаги, явно документы, подобрал и позже показал маме. Она взглянула, обомлела и... начала целовать сына -оказывается, это их документы, которые она выронила из сумки.

Ну, а потом железнодорожная станция, санпропускник. Он до сих пор удивляется той четкой организации работы с беженцами, которая была налажена. Их помыли, накормили, пропарили одежду и посадили на поезд до Саратова. Оттуда направили в деревню Пузановка. Она и стала их вторым за время эвакуации пристанищем. Мама работала в местном колхозе учетчиком, Аркадий пошел в первый класс. Пузановку он запомнил на всю жизнь. Во-первых, здесь следовали правилу тогдашней педагогической мысли: все должны писать правой, кто там пишет левой? Аркаша был левшой, и эту непокорную, «неправильную» руку ему привязывали к телу - отечественная педагогика скоро могла бы торжествовать. Во-вторых, он заболел корью, и болел так долго и тяжело, что в первый класс ему пришлось идти вновь на следующий год. Наконец, здесь, в Пузановке, они получили долгожданную весточку от отца. Он был на фронте, но сумел найти их, да еще связать со своей родней, эвакуированной в Казахстан.

Мать с ребенком отправились к этой родне. Тем временем переписка с отцом оборвалась. Много позже они узнали, что в бою мина разворотила ему живот, что по всем медицинским меркам он не должен был выжить, но чудеса случаются и на войне. Отец опять нашел их - уже в Казахстане. Но до встречи было еще очень далеко.

Третья эвакуация - в Казахстан далась особенно тяжело: голод давал себя знать, они откровенно бедствовали; он никогда не забудет синий суп из совершенно «нижевачего» мяса старой кобылы, есть это было невозможно. Когда в 1944-м освободили Лубны, мать и сын двинулись домой. Теперь уже не в теплушке, а в настоящем вагоне...

Школа

...Лубны оказались разрушенными до основания - ни одного целого административного здания: война хорошо прошла по здешним местам. Но все-таки она стремилась к концу. Им нашли маленькую комнатку, мать устроилась на работу. Аркаше предстоял второй класс, но это в сентябре, а пока на дворе лето, его отправили к знакомым в деревню с важной миссией - пасти коров. Расплачивались натурой - молоком, творогом... Хватало и себе, и маме. Она нахваливала 9-летнего мальчугана: «У меня только на тебя надежда». Он помнит, что до зимы успел насобирать и наготовить дров. По возрасту ребенок, но на войне год считался за три. Помнит Аркадий и тот кукурузный хлеб, который невозможно было есть, и тетради из газетной бумаги - писали между строк. Но было и большое счастье - вернулся с фронта, после тяжелого ранения, отец.

Аркадий пошел учиться в школу № 3 - единственную в городе, где обучение велось не на украинском, а на русском языке. Много позже, когда его спросят, какие иллюзии в жизни он сохранил, ответит: «Желание еще раз учиться в школе № 3».

Время учебы промелькнуло, как ему кажется сегодня, словно миг. Конечно же, было все: и любимые учителя, и нелюбимые (и тех, и других помнит по именам), и как на уроках шалили, и как «доставали» Веру Петриевну - учительницу по украинскому. Веру Петриевну он не терпел, хотя сам не мог четко объяснить за что; сбегал с ее скучных занятий. Зато как повезло им с учителем математики! Иосиф Петрович Сухопара разбудил, развил в Аркадии Гильбухе особое отношение к математике.

Метод индивидуального подхода

Неслучайно я так подробно рассказываю о детстве главного действующего лица этой книги. Ведь известно - в детстве закладывается матрица будущего характера. Вот и сам Аркадий Яковлевич сегодня, когда уже за 70, именно в детстве ищет и находит многие ответы про самого себя...

...Почему-то он очень хорошо запомнил этот мелкий даже по школьным меркам эпизод, эту далеко не самую важную контрольную по математике. Может, потому что впервые почувствовал радость преодоления, победы и тому подобное? А может, потому что не уронил сам себя в собственных глазах? А может, понял, что для него невмоготу числиться в отстающих? Амбиции уже тогда дали о себе знать? Словом, преподаватель его любимой математики, понимая, что в борьбе со списыванием учеников не победить, применил тактику индивидуального подхода: на

контрольной каждому приготовил листочки с конкретным заданием. Ну, ученик Гильбух легко решил задачу ближнему соседу по парте, а когда взялся за собственное задание... Словом, бился до звонка - задачи не поддавались. Он злился, начинал снова и снова, не понимая, почему другие справились, а он... Позже он победил-таки эту контрольную, а преподавателя будет вспоминать с благодарностью, как и метод индивидуального подхода.

В старших классах, между прочим, его и вовсе не вызывали для устных ответов у доски по математике, геометрии - знание предметов он подтверждал письменно, «щелкая» задачи, как орехи.

Из школы он вынес во взрослую жизнь массу уроков. Один из них, к примеру, - деньги счет любят, особенно чужие. С ними надо обращаться аккуратно. История такая: где-то в 4-м классе Аркаше поручили собрать деньги за пирожки и раздать эти самые пирожки согласно «вложению» каждого. Пирожки роздал все, а деньги полностью собрать не сумел. Финансово прогорел - пришлось раскошелиться родителям.

Пареньком он был ершистым, за что поначалу учителя недолюбливали. Но в старших классах его математические способности раскрылись, да и по другим предметам были успехи. Школу он окончил с серебряной медалью, которая позволяла поступать в институт без экзаменов, лишь пройдя собеседование. Это была его первая в жизни медаль.

Через двадцать пять лет выпускники его 10 «Б» собрались вместе в родной школе. Каждому пришлось ответить на шутливую анкету, главным условием которой была искренность.

И Аркадий Яковлевич Гильбух сообщил о себе:

Место работы - ВАЗ, начальник цеха.

Зарплата - ни-щета-ю.

Твое отношение к начальству - терплю.

Отношение начальства к тебе - посылает... в Швейцарию.

Где еще учился? - Всю жизнь учусь везде, где есть возможность.

Состоишь ли в браке? - Состою, разбраковке не поддавался. Есть сын Андрей - похож на меня.

Твои основные приобретения? Наличие волос (лысых не касается)? - Седина, немного брюшка, и много того, что не касается.

Хобби? - Делать добро людям.

Любимое воспоминание о школе? - Математические олимпиады.

Но это все будет через четверть века. А тогда, в 1953-м, они еще веселились на выпускном, ходили к реке, вернулись домой под утро, и... вся жизнь была впереди. Впрочем, Аркадий знал про свой следующий шаг - Киев, университет...

Взрослая жизнь сразу одернула, притормозила: в университет не взяли, сославшись на то, что поздно подал документы. Позже ему разъяснили умные люди, что все места уже были распределены «по благу». Попытался подать документы в Харьковский университет - практически та же история. Да видно, добрый ангел-хранитель сидел на его правом плече. Представьте, Харьков, поздний трамвай, Аркадий, совершенно разбитый неудачами в приемной комиссии, едет на окраину города к знакомым, у которых остановился. С горя и усталости заснул.

И вдруг его будит случайный попутчик: «Вы не пропустите остановку? И чего такой грустный?» Узнав о причине, незнакомец посоветовал: «Да бросьте переживать, завтра же утром езжайте на площадь Фейербаха, там институт инженеров транспорта, хороший институт». Аркадий послушал совета - и ни секунды потом не пожалел.

Студенчество. Первый костюм

Его студенческие годы пришлись на особое время, это был период своеобразного исторического разлома: в 1953 г. умер Сталин, на авансцену страны вышел Хрущев, все обсуждали материалы XX съезда партии... Потом это назовут «оттепелью» и «периодом освоения целинных и залежных земель». Но о том времени немало могут порассказать и мелкие бытовые подробности, ведь, как известно, наша жизнь состоит из «мелочей».

На первом курсе его поселили в общежитие, в комнату, где было... 18 человек. В то время железнодорожное ведомство было весьма могущественным: свои школы, больницы, магазины... И стипендия в их железнодорожном институте оказалась выше, чем в других вузах. Аркадий Гильбух получал повышенную, да еще и родители продукты подбрасывали. Но все равно питался не ахти, порой к концу месяца и вовсе нечего было есть. Тогда, объединив последние «возможности» еще с двумя парнями, покупали банку кабачковой икры, булку хлеба, килограмм подушечек вместо сахара... Этим и доживали до стипендии... Свой первый настоящий костюм (2-х бортный, шерстяной, темно-синего цвета) он смог сшить только к защите диплома...

На 4-м курсе его лишили общежития - в институте решили: если в семье на 1 человека приходится 300 руб. и выше - общежитие не предоставлять, пусть студент снимает жилье сам. У Гильбухов, с учетом стипендии Аркадия, выходило по 312 рублей. Потом кто-то решил эту методику распространить и на стипендию, мол, богато живут - обойдутся. Тут уж Аркадий собрал лучших студентов и все вместе отправились в деканат за справедливостью. Она восторжествовала, так что стипендия осталась за хорошей учебной, а значит, за ним, да и в общежитие чуть позже вернулся.

В институте Аркадий был «под завязку» занят общественными делами: неприменимый участник соревнований по плаванию, председатель студенческого научного общества, секретарь комсомольской организации курса... Впрочем, с этой должностью (но не с комсомолом!) через два года распрощался по собственному желанию, и не без повода. Однажды дали ему комсомольское поручение - посмотреть, как живет в женском общежитии какого-то предприятия. Увиденное поразило даже его, бедного студента: скученность, в малюсенькой комнатке несколько человек, да еще с детьми... Бедность, необустроенность бросались в глаза... Но когда докладывал об увиденном, - понял, что никому это не интересно... А работать ради «галочки» он уже тогда не хотел.

Харьков того времени - не только промышленная столица Украины. Здесь был великолепный оперный театр, и Аркадий с друзьями старались бывать и в опере, и на балетных спектаклях, и в оперетте. Увлёкся джазом и не пропускал выступлений оркестра Олега Лунд-стрема. Сегодня на подобную культурную программу никаких денег не хватит, а тогда и цена билета была «пожиже», да и студентам делали значительную скидку. К хрущевским реформам отношение студенчества было снисходительное. По воспоминаниям Гильбуха, студенты его института принимали в них участие главным образом, убирая кукурузу. Прекрасное время, да здравствует «царица полей», а если рядом с полем баштан с арбузами! Ну, а на занятиях Аркадий не мог понять надобности деления на совнархозы, даже спорил с преподавателем... К окончанию института все эти реформы уже приказали долго жить...

Практику он проходил в Одесском морском порту, от того времени осталось лишь одно воспоминание: «Одесса - прекрасное место для купания». Да, так незаметно и подошло время защиты диплома. Его тему он помнит назубок: «Механизация перевалки зерна с узкой колеи на широкую». Явно целинной направленности, что называется, на злобу дня. Работа попала в число лучших дипломных работ среди вузов города Харькова.

Годы учебы, по собственному признанию, были временем, в которое он жил... в свое удовольствие. У него все получалось - легко, без особых усилий: учеба, спорт, вечера отдыха, общественная работа. Он мог накануне экзамена пойти на соревнования...

А.Я.Гильбух вспоминает, сопровождая рассказ своим удивительно заразительным смехом: «Один раз меня на экзамене поймали со шпаргалкой. «Шпору» мне одолжили, я ей не пользовался, но мой любимый преподаватель по грузоподъемным механизмам застучал. Заставил вновь тащить другой билет - я выкрутился, ответил на «пятерку».

Институт он закончил с красным дипломом. И ему предложили на выбор: Москва, Киев, Харьков... Кафедра механизации погрузочно-разгрузочных работ

оставляла у себя - он выбрал Сибирь. Позже, в командировке в Германии, немецкие коллеги, узнав о 7 годах работы в Сибири, спрашивали, мол, вас туда сослали?

Его отец, убежденный коммунист, похвалил за выбор, мол, молодец сынок, не побоялся трудностей. Но версия самого Гильбуха - поехал за новыми впечатлениями, за живым делом, сибирским размахом, хотел окунуться в настоящую жизнь. Ему казалось, что в Харькове его ждет застой, а там, в далеком краю, все бурлило и кипело. И он-таки прошел крещение Сибирью, свой курс необученного бойца.

КУРС НЕОБУЧЕННОГО БОЙЦА

Испытание Сибирью

Он приехал в Новосибирск, признанную столицу Сибири, в августе 58-го. Было уже прохладно, но в управлении приняли тепло. И, предложив на выбор несколько городов, вплоть до Владивостока, по-отечески посоветовали, мол, езжай-ка в Барнаул, там есть мостостроительный поезд № 403 - в нем хороший начальник, опытный, толковый. Аркадий согласился. Ему тут же и оклад положили - 980 рублей плюс 10 % «сибирских». По его пониманию - бешеные деньги, его отец, руководитель, столько не получал.

Мостопоезд по роду своей деятельности постоянно курсировал с места на место. Поэтому и жилье, и здание самого управления оказались неказистыми - обыкновенные каркасно-насыпные бараки. Но он не смутился, тем более, что работу предложили, по словам начальника, очень нужную и важную - инженером в планово-техническом отделе.

Через 3 месяца он опять пошел к начальнику и попросился «в производство» - в отделе ему было неинтересно, он явно там «закисал». Начальник искренне предупредил: «Да тебя работники если не затопчут, то обязательно скушают». Разговор получился громким, «с выражениями», Гильбух получил отказ, но не успокоился. Он написал письмо в Новосибирск, поставил ультиматум - или даете живую работу, или я уйду в другое управление мостостроительства. Новосибирск дал «добро» на перевод, но тут спохватился Барнаул. Не желая отпускать хоть и строптивого, но явно толкового специалиста, предложили поработать механиком участка, под началом которого оказались 2 бригады, примерно человек 40, каждая наполовину из бывших осужденных.

И... жизнь у Аркадия Гильбуха забурлила. Правда, вопреки предсказаниям, его не затоптали и «не скушали», хотя и пробовали «на вкус». И проверки всякие устраивали. К примеру, подходит слесарь и интересуется, как, начальник, правильно вентиль закладывать. Пригодились, оченьгодились знания,

полученные в институте, понимание оборудования. А его хватало - бригада ремонтировала экскаваторы, бульдозеры, краны... Имелась и вполне приличная ремонтная база. Одна бригада занималась ремонтом оборудования, другая осуществляла различные работы при возведении мостов. К примеру, строили мост через Обь - прокладывали пожарный трубопровод... Люди в бригадах, несмотря на судимости, были ну очень разные. Один из бригадиров, его имя Михаил Барков, в свое время был осужден на 15 лет, но сохранил удивительную порядочность. Быть бы ему идеальным, надежным бригадиром, если б не привычка закладывать по случаю полочки и аванса. Запомнил и фамилию второго бригадира - Василий Киселев. Этому подавай только дорогостоящий капремонт двигателей - ни за что другое браться не желал.

- Василий, так ведь радоваться надо, что все двигатели в порядке. Возьми другую работу.

- Не хочу, начальник. Ты мне обязан давать работу - давай.

- Слушай, с Михаилом мы находим общий язык. Он выполняет то, что ему поручаю. А ты чего бузишь? Имей в виду, липовые наряды, к которым ты привык, закрывать не буду. Меня не учили туфту гнать.

Такие диалоги (естественно, не столь приглаженные и куда более эмоциональные) случались не раз и не два, но, в конце концов, механик Гильбух закрыл бригаде Баркова наряды по 6 руб. за час, а Киселева - по 3. Тут Киселевская бригада и взбунтовалась, механику чуть бока не намяли, но он выстоял, не испугался и прямо заявил: «Зря пыжитесь и руками размахиваете. Кончится тем, что окажетесь дальше Барнаула и гораздо севернее».

Люди бывалые, они поняли, что правду говорит этот молодой специалист. Поэтому кулаками махать перестали, но с жалобой к начальнику мостопоезда отправились. А тот попросил нормировщика Глушкова проверить правильность нарядов. Глушков был фигурой легендарной, в нормировании дока, его слово всегда было последним. Глушков подтвердил - наряды закрыты правильно.

О противостоянии «корифея» Васи Киселева и молодого механика в мостопоезде и так были наслышаны, но после вердикта Глушкова все притихли - ждали, на чью сторону встанет руководство, чья возьмет в конце концов. Начальник вызвал Гильбуха на разговор с глазу на глаз и предложил, мол, ну заплати им по четыре с половиной. Гильбух стоял на своем: «Еще чего, кем я тогда буду? Останется по 3 рубля, а Киселев пусть подумает. Наверняка он у меня работать не будет». На том разговор окончился. Начальство «корифея» не поддержало. Через месяц он уволился, на его месте появился новый бригадир, с которым общий язык был найден. И бригаду как подменили: уже без дела не сидела и «халявы» не ждала. Кстати, а Мише Баркову механик однажды закрыл наряд аж по 15 руб. Бригада тогда совершила, без преувеличения, трудовой подвиг: в крайне сжатые сроки смонтировав пожарный трубопровод. Работа эта была связана с риском - трубопровод монтировали на еще недостроенном мосту. Когда, казалось бы, все

тревоги позади, выяснилось, что трубопровод протекает. Как ни бились - течи не исчезают. Наконец, Гильбуха осенило:

- Миша, а что ты делаешь, когда новое ведро течет?
- Заливаю водой, ночь постоит - и все. Тут коррозия на пользу.

Этот же рецепт применили и на трубопроводе. Подавали воду, тревожно ждали результата, бригадир даже ночью проверял течи... И ведь получился реальный результат!

Гильбух, вспоминая Сибирь, и работу, которую ему «придумывала» «реальная жизнь», признается, что сегодня он многое повторить не хотел бы. К примеру, однажды ему пришлось залезть в горячую топку паровоза. ...Дело в том, что отопление стройгородка велось с помощью... паровоза, который вырабатывал пар. И однажды потребовалось отремонтировать котел, который зашлаковался из-за не очень качественной воды. Дело немудреное, если ремонт проводить в депо. А тут в депо не угонишь - зима, морозы под 50°, без тепла все объекты можно заморозить. Значит, надо было на месте искать иной, хотя бы временный вариант, чтобы котел продержался до начала апреля. Нашли и вариант: необходимо сделать чеканку так называемых связей. А это означает - надо лезть в котел, где температура под 120°. Рабочие побоялись. А руководителю бояться нельзя. Так что огонь по возможности притушили, давление сбили до минимума, сверху уголь набросали, на него матрац. Гильбух обрядился в валенки, ватник, рукавицы и с полчаса находился в недрах котла, прочеканивая связи. Связи продержались недели две и... опять потекли. Гильбух вновь пришел к кочегарам с твердым намерением повторить «операцию». «Нет, начальник, теперь мы сами...»

Словом, экстрима хватало. Чего стоит ситуация в Бийске, когда собирали из универсальных конструкций порталный кран. Высота его 24 метра, один только пролет - 100 метров. Когда уже смонтированный кран тащили на рабочее место, не рассчитали: одна «нога» ушла метров на 7 дальше. И вся машина - вдребезги. К счастью, люди не пострадали. Гильбух отделался выговором и... появлением на висках первой седины.

Мост через Бию: поставлена задача вместо двух лет возвести за год, вернее, за один зимний сезон (такие мосты монтировали, когда вода в реке замерзает). Гильбух предложил для ускорения работ проложить железную дорогу к строительству. Были и другие толковые предложения специалистов разного профиля - это и позволило выполнить задачу, но! Последний пролет монтировали уже весной, паводок не в фигуральном, а в прямом смысле наступал на пятки, и все-таки люди успели.

Его сибирская эпопея увенчалась медалью «За освоение целинных земель» (ему было 25 лет) и... прощанием с профессией строителя мостов, с которой сросся за эти 7 лет! Прощание оказалось непростым. Ведь к этому времени он хоть и был в тресте

самым молодым главным механиком (вдобавок, первым на этом посту с дипломом инженера), но ведь и самым лучшим, судя по результатам. В мостопоезде ему стало «тесно», особенно когда в начальниках появился человек, в профессиональном отношении недалекий, с такой работа уже была в тягость, выполнять его бездарные распоряжения - не вмоготу. Да и перспектива карьерного роста не вырисовывалась. Дело не в деньгах. Он не скрывал ни тогда, ни сейчас: «Не люблю, когда мною командуют. Я понимаю, что какой-то вышестоящий руководитель обязательно будет, но... пусть он меня не трогает. Работы я не боюсь, ответственности тоже. Если же меня «зажимают», отнимают у работы удовлетворение - нет, это не по мне».

Так что решение принял, как отрезал: увольняюсь, возвращаюсь в Лубны, а там будет видно, не пропаду. Впрочем, последнее предложение правильнее было бы написать так: едем в Лубны, не пропадем. Потому что Гильбухов уже было трое - вместе с женой Екатериной Михайловной и сыном Андреем.

...По приезду в Барнаул, еще когда работал в отделе, у него были свободные вечера, и он заходил на танцы. На танцплощадке они и познакомились: Аркадий и Катя. И сегодня Аркадий Яковлевич и Екатерина Михайловна не могут объяснить, почему решили объединиться в семейный союз. Может, время пришло, когда хочется душой и телом прилипнуть к кому-то близкому... Может, почувствовали шанс, увидев друг друга, судьбу... Но так случилось: после первой встречи захотелось увидеться еще и еще... Екатерина Михайловна вспоминает, что Аркадий первым делом расположил ее подружек по общежитию, потому что в качестве презента каждый раз приносил большой газетный кулек с конфетами. Подружки просили: «Катя, ты его не бросай, хоть конфет наедемся...»

Как водится, стадия ухаживания переросла в предложение пожениться. Была скромная свадьба. Почти через 50 лет их брака, на своем юбилее, она произнесла тост: «Меня в моем муже устраивает все. Прекрасный муж, отец. Человек, на которого можно всегда положиться».

Молодая семья получила комнатушку в общежитии. Половину «жилплощади» занимала печь-голландка. Кровать, стол - вот и все убранство. В общем коридоре все держали примусы, на которых готовили еду. Зайдешь с улицы - от запаха керосина першит в горле. Но все-таки у них был свой угол! Вообще сибирский период и сегодня вспоминается ими как очень счастливый, хотя быт был суровым по нынешним меркам. Аркадий работал допоздна, - тем ценнее время, проведенное с семьей. Стиральных машин нет и в помине, белье кипятили в баке с мылом и марганцовкой, потом сушили на улице. И нынче Екатерина Михайловна порой закроет глаза и сразу вспомнит, каким кипельно-белым получалось белье, а если морозца - так еще и пахло поразительной свежестью, становилось колко-хрустальным... Это воспоминание, этот запах у нее навсегда связан с молодостью, с

ролью молодой жены. ...Вскоре в Бийске им дали однокомнатную квартиру, там же родился Андрей... В этой квартире поселилось счастье.

Они оба не были избалованы жизнью, деньгами, умели радоваться тому, что удалось Аркаше справиться зимнее пальто, потом и Кате... кажется, они даже не ссорились, и ей в голову не приходило роптать на то, что муж пропадал на работе дотемна, а все домашние дела легли на ее плечи, а ведь она еще и работала лаборанткой на нефтебазе... Уезжать из Сибири она ой как не хотела, но муж принял решение - и она поехала, как ниточка за иголкой.

Завод личильных машин

В 1965 г. Аркадий Гильбух уже с семейством вернулся в родительский дом, в Лубны. Здесь самое время рассказать о том, что Лубны с военного времени отстроились, похорошели, вновь стали живописным украинским городком над неторопливой Сулой. Ему стукнуло больше тысячи лет, и к историческим памятным местам добавились промышленные: станкостроительный завод «Коммунар», химико-фармацевтический завод... Гильбух устроился на завод счетных машин, продукция которого - «электронные экзаменаторы, сортировщики, контрольные перфораторы, машины, входящие в комплексы вычислительных центров», - так перечисляет справочник-гид по городу Лубны. Аркадий Яковлевич согласился на временное место мастера, и уже через 4 месяца был назначен главным механиком завода «Личильных машин» - так название звучит по-украински.

Первым делом главный механик прошел по цехам и к своему удивлению услышал от рабочих, что в корпусах зимой всегда холодно, хотя в этих местах зиму настоящую не видели. Выяснилось, что пора менять коммуникации, возрождать это запущенное хозяйство. Взялся за дело круто, даже директор завода не выдержал, спросил: «А кто это так территорию перепахал, что пройти трудно?!»

Аркадий Яковлевич не скрывает, что наладить связь со снабженцами оказалось нетрудно, да и фамилия, известная в городе по отцу, помогала. Словом, и трубы достал, и финансирование пробил. Короче, к зиме отопление было налажено. Потом занялся корпусами завода - привел их в порядок, тем более, что была своя строительная бригада. Но вскоре он почувствовал себя недозагруженным - масштаб все-таки не тот. Неудовлетворение на работе подпитывалось и проблемами совместного проживания с родителями. При всем уважении к ним, молодые хотели жить собственным умом, самостоятельно распоряжаться своим временем, планировать свой отдых... Через полтора года Аркадий Гильбух стал убежденным сторонником постулата «каждой семье - отдельную квартиру». На заводе, между тем, пообещали, даже выдали на этот счет гарантийное письмо. Но, в конце концов,

отказали, мол, у родителей есть дом. А то, что дом не твой и ты в нем не хозяин, никого не интересовало, по тем временам он не имел права на отдельную квартиру в Лубнах (забегая вперед скажу, что мать,

Прасковья Гавриловна, пережила своего мужа на 25 лет, и все эти годы она провела в семье сына. Так что сыновний долг Аркадий Яковлевич и его супруга отдали сполна). Но вернемся в то время, когда квартирный вопрос изрядно портил нервы главным действующим лицам нашего повествования.

Очень кстати Аркадий Гильбух как-то прочитал в главной газете страны «Правде» очерк М.Шагинян об автомобильном проекте с ФИАТом, а чуть позже - маленькую заметку о начале строительства на Волге крупнейшего в Европе автозавода. Гильбух отправился в Тольятти на разведку и вскоре сообщил, что принял решение о переезде, и даже снял для семьи угол в частном доме. На календаре - 1968 год.

ТОЛЬЯТТИ - ВОЛЖСКИЙ АВТОЗАВОД

ВАЗ - в третий раз сначала

Главного механика Лубенского завода вычислительных машин приняли на Волжский автомобильный... старшим мастером. Прошлые заслуги и должности - не в счет. Объяснили так: «Не профильные». Зато через год пообещали квартиру. Направили в ремонтную службу, в МСП, в 38-ой цех. И так, пришлось ему в третий раз с нуля начинать свою трудовую биографию, словно появился в Тольятти сразу после окончания института.

Спустя десятилетия, в очерке, посвященном ему (эпопея «ВАЗ. Страницы истории»), я писала сущую правду: «Имя Аркадия Яковлевича Гильбуха обычно называют в обойме таких известных на заводе имен, как М.Н.Фаршатов, В.В.Каданников, А.И.Гречухин, А.В.Николаев... Но вряд ли кто догадывается: когда все они успешно делали карьеру в автомобилестроении, он возводил мосты в Сибири... Их привели на ВАЗ профессия и служебный долг, его - независимый характер и житейские обстоятельства. Словом, когда они по праву считались на ВАЗе молодыми генералами, его вазовское звание в лучшем случае тянуло на «старлея». В 38-м цехе он прошел все ступеньки служебной лестницы: старший мастер, начальник участка, зам. начальника цеха № 38, зам. начальника ОАиПРО МСП, затем руководитель цеха № 38».

Время великих котлованов

А.Я.Гильбух застал ВАЗ в период «великих котлованов». Цех № 38 - еще в проекте, но его штат уже насчитывал аж... 12 человек, Гильбуха приняли 13-м. Начальника цеха нет, зато в наличии три его зама: Губарев, Ротт и Трифионов, да

еще несколько рабочих, которых вскоре отправили в Италию на стажировку. Впрочем, вскоре приняли на работу первого начальника цеха № 38 - Г.Ф.Скобелина.

По меткому выражению Гильбуха, небольшой штат 38-го какое-то непродолжительное время «песочил макулатуру». Что означало: делали (причем, в срочном порядке) какие-то планировки, отчеты. Как оказалось, никому не нужные. То же вспоминают и другие вазовские ветераны из числа ИТР: чтобы люди не расслаблялись, их заставляли заниматься подобной писаниной. Но этот период, повторяем, быстро истек - пошла настоящая работа.

Во второй половине 68-го приступили к строительству в ускоренном темпе корпуса вспомогательных цехов, который был необходим для дальнейшего становления завода. КВЦ, таким образом, стал ударной комсомольской стройкой ВАЗа, на которую отправили и весь небольшой штат 38-го. А если конкретнее, на строительство «термички» КВЦ. В ту пору «фирменной» спецодеждой Гильбуха, как, впрочем, и всех остальных, была телогрейка, сапоги... Очень пригодились навыки, приобретенные на строительстве мостов в Сибири: сварка, монтаж, управление различными механизмами - все было знакомо.

Ему поручили сваривать арматуру для фундаментов под оборудование термоконстантного зала КВЦ. Свое задание он выполнял следующим образом. На объект приезжал очень рано - с умыслом. Надо было сходить на северную сторону и «умыкнуть» у строителей сварочный аппарат и электроды. Перетащив аппарат, приступал к делу. К концу дня строители обнаруживали пропажу и возвращали на место. Таким был ритуал, который повторялся изо дня в день. За работу на строительстве ВАЗа их бригада из МСП потом получила грамоту ЦК ВЛКСМ. В те времена это было серьезно и очень почетно.

После КВЦ Гильбуха направили на обустройство цеха № 38 на площадке между 5 и 6 вставками. Там и была организована первая в МСП механическая мастерская. В небольшой будке разместили токарный, сверлильный, заточный, фрезерный станки и... пошло-поехало. Всегда была нужда изготовить какую-то деталь, где-то расточить... Даже строители постоянно обращались за помощью. Штат цеха увеличивался - теперь здесь было человек 60, причем, со своими станочниками...

Кукен унд шрайбен

Появились первые участки, и за А.Я.Гильбухом закрепили участок спецустановок, который занимался ремонтом моек, термического оборудования и т.д. Тогда же по монтажу оборудования он начал вплотную работать с «фирмачами», как называли представителей иностранных фирм. О них Гильбух сразу составил свое мнение, и расклад был такой: люди опытные, знающие,

поучиться есть чему. Но итальянцы -свои ребята, а из Германии специалисты уж очень много о себе возомнили, надо им показать, что и мы не лыком шиты. И случай такой представился, конечно же, очень быстро...

...Немецкие установки «Зак Киссельбах» для очистки эмульсии от грязи хороши, с этим не поспоришь. Таких установок предполагалось смонтировать 200 единиц. И вот ситуация: все силы МСП направлены на монтаж непосредственно автоматических линий, а в итоге - их не запустишь, потому что нет эмульсии. А ее нет, потому что не смонтировали эти самые очистные установки (их монтаж все время отодвигали «на потом»). И тогда начальника участка спецустановок вызывает «на ковер» зам. директора по производству Г.А.Пеньковский:

- Гильбух, а где «Заки»?

- В подвале.

- Знаю, что в подвале, а не на крыше. Почему не смонтировал? Почему какая-то фирма «Гильбух и К⁰» срывает нам запуск? - с издевкой в голосе, на повышенных тонах допрашивает зам. директора.

- Так вы же не давали «Белотти» (грузоподъемный кран). Помните, ваши же слова: «Сначала линия, а «Заки» подождут»? Вот и дождались.

- Сколько тебе надо времени?

- Пару дней, и первую установку запустим.

- А быстрее нельзя?

- Не получится, на первой все отработаем - дальше остальные 200 будем ставить, как орехи щелкать - четко и безошибочно.

В ночь на 19 мая 1969 года, как и обещано руководству, первую установку по очистке эмульсии запустили. Но прежде смонтированное оборудование предстояло сдать немецкому специалисту. В установке целая система труб, а монтажники Минмонтажспецстроя чуток напутали: трубу из грязного бака подключили в чистый, минуя фильтр... Ошибку Гильбух заметил сразу, но до поры до времени решил промолчать. И вот идут они с Петером Скибой, шефмонтажником из Германии, по тоннелю принимать оборудование. Петер в хорошем настроении, напевает на ходу... Подошли к установке. Далее следует диалог на том русско-немецком сленге, который позволял общаться без переводчика:

- Ну, Петер, кукен унд шрайбен (посмотри и подпиши).

- Гут, герр Гильбух.

- Ну-ка, Петер, кукен хир, и еще кукен хир (посмотри сюда)... Петер схватился за голову... Возвращались тем же тоннелем, но

шеф-монтажник уже не пел, а без конца повторял одно слово: «Катастрофа...»

После этого спесь и мелочные придирки как ветром сдуло, более того, Гильбух и Скиба даже подружились, сдачу установки, между прочим, отметили в ресторане. Эти дружелюбные взаимоотношения, кстати, в дальнейшем выручали Гильбуха, и

не раз. Ведь ему нередко приходилось объяснять: «Петер, цап-царап...» И шефмонтажник понимал: опять с «Заков» утащили какую-то деталь. Что делать, звонил в Германию, необходимую запчасть присылали. И в те времена «цап-царап» случался.

Битва за тепло

Пожалуй, среди вазовцев-ветеранов первой волны не найдется ни одного, в чьей биографии не значилось бы «работа на стройке». Это могли быть длительные командировки на тот или иной объект, всего лишь воскресные «выходы» на строительство домов или коммуникаций, которые непременно засчитывались при проведении итогов соревнования... Вазовцы строили, доставали материалы, сборный железобетон, выколачивали проекты... Еще В.Н.Поляковым было заведено: уклоняться от строительных дел - невозможно, позорно, это на заводе не воспринималось.

Практика продолжалась и в 70-е, и в 80-е годы. Пожалуй, из всех строительных батальев, которые выпали на долю Аркадия Яковлевича, более всего ему запомнилось предзвездье 1977 и 1987 годов. В обоих случаях, несмотря на то, что они происходили с разницей в 10 лет, было много общего.

Итак, сентябрь 1977 года. Кварталы, возведенные за проспектом Степана Разина, если не поспешить, могут остаться без тепла. В этой ситуации генеральный директор ВАЗа В.И.Исаков поручил непосредственно производством строительство П-го ввода тепла в Автозаводской район. Валентин Иванович сделал так: поделил трассу, идущую от ТЭЦ ВАЗа через весь новый город, на участки и закрепил за производствами. И началась очередная битва, только не за урожай, а за тепло.

Трасса между проспектом Степана Разина и улицей Ворошилова досталась механосборочному производству, ну, а директор МСП тут же переадресовал ее 38-у ремонтному цеху, где начальником к тому времени уже был А.Я.Гильбух. Предстояло уложить две трубы, сварить, заизолировать, укрыть... и все к 1 ноября.

Гильбух поставил старшим начальника участка спецустановок Н.Ф.Кожевникова, и дело пошло, пока... не уперлись в естественную преграду: путь преградил канал стоков с химзавода. Причем, напор воды очень сильный. Чтобы протаскать под ним трубы, следовало отключить сброс воды на двое суток. Но такое окно не давали. Единственное, что не без труда удалось Гильбуху, - отыграть два часа отключения.

Строители сразу заявили, что срок нереальный, сделать ничего невозможно и уселись ждать, когда им предоставят окно.

- Тогда делайте по моему варианту, - Аркадий Яковлевич ведь не привык отступать.

Словом, он предложил срочно сделать обводной канал, потом за 2 отпущенных часа врезать новый канал в действующий, выше и ниже трассы и уже затем уложить трубы... На всю операцию ушло почти 4 дня (вместе с подготовительным периодом), но эти 2 часа все работали слаженно, как часы: вот «в бой» пошли самосвалы с глиной, а вот экскаваторы... Гильбух лично руководил операцией. Все получилось, хотя потом потребовалось еще пару дней, чтобы восстановить действующий канал.

Но на этом злоключения не окончились. Последние два стыка труб, как ни старались сварщики, не получались - давали трещину. Прому-чались два дня, и тут Аркадий Яковлевич вспомнил опыт Сибири: при тамошних морозах такое случалось. Вспомнив, поручил двум лучшим сварщикам цеха действовать следующим образом: газовыми горелками стыки хорошо, докрасна, прогреть, потом стянуть специальными стяжками и сваривать. Получилось с первого раза. Вот так второй те-пловвод был запущен до наступления морозов. За что Гильбух получил от В.И.Исакова почетную грамоту.

...Через 10 лет Аркадий Яковлевич был уже заместителем технического директора, и опять подходила зима, и опять новостройки могли остаться без тепла - Автограду срочно нужен был третий тепловвод. А времена перестроечные (1987-й год), и порядка меньше... Пришлось уже Гильбуху всех объединять: строителей Тольятти и Самары, ПромУКС и УТВКС (ныне ТЭВИС), чтобы решить проблему.

Основными его помощниками стали начальник ПромУКСа В.Б.Старобинский, его заместитель А.В.Гришенков, начальник УТВКС В.Н.Лысенковский, начальник управления теплоизоляции В.А.Кочуровский и главный инженер УТВКС В.А.Вьюнов. Но скоро выяснилось, что от некоторых строителей придется отказаться и переложить их работу на других. Так, по теплоизоляции вместо трех строительных управлений работы выполняло управление теплоизоляции В.А.Кочуровского - его люди справлялись прекрасно.

К 10-12 ноября строймонтажные работы завершили, правда, еще метров 700 труб оставались незаизолированными. А на улице мороз в 15-20 градусов, вот-вот он станет сильнее, пойдет снег... Словом, Гильбух принял решение опрессовать сделанную трассу. Сомнения у строителей были великие, Гильбуха спрашивали: «А если порвет трубы?». Он отвечал: «Будете отвечать». И тут же «воспитывал»:

- Мужики, что вы боитесь? Начинайте, но делайте все, как надо. Соображайте...

19 ноября опрессовали трассу, пустили горячую воду - и ничего не случилось.

Вот так 22-23 ноября пошло тепло в новые кварталы Автограда. Между прочим, с тех пор с Кочуровским, Лысенковским, Вьюновым, Гришенковым и Старобинским Гильбуха связывали деловые и дружеские отношения.

Кстати, этот дерзкий и рискованный «эксперимент» только что заступившего на должность заместителя технического директора Гильбуха явно сказался на его авторитете. Как пишут в нынешних газетах, «рейтинг вырос на несколько пунктов».

Трудное становление

Вплоть до 1975 г. шло становление ремонтной службы МСП. А.Я.Гильбух вспоминает:

- Становление было трудным, мучительным, буквально шажками. Когда же запустили главный конвейер, начали в 70-м выпускать автомобиль, стали по-настоящему заниматься ремонтом оборудования, - выяснилось, что... мы не совсем готовы. Ведь ремонтная служба списывалась с ФИАТа, многие ситуации не были просчитаны.

А.Я.Гильбух был уже зам. начальника цеха, когда понял, к примеру, что не обойтись без ремонтных боксов. Сейчас-то невозможно представить цеховые ремонтные службы производств АВТОВАЗа без ремонтных боксов, а в 1971 г. их впервые организовали у себя ремонтники 38-го цеха МСП. Ну а если быть более точными, это идея Гильбуха - приблизить ремонтные бригады непосредственно к цехам, оборудование которых было в зоне ответственности ремонтников. Представьте, ремонтник занимается оборудованием «моторов», что на 4-й вставке, а из-за любого болта приходилось тащиться на 8-ю, где располагался 38-й цех. Это метров 700 - и пешочком, пешочком. Тогда он первым приказал притащить на участок токарный станок, фрезерный - соседи по ЭП отдали, в то время это было просто.

Позже новацию благословили директор МСП М.Н.Фаршатов, его зам. по производству А.И.Гречухин, главный инженер МСП Н.М.Головко, поддержал начальник цеха А.В.Николаев. И сегодня Аркадий Яковлевич с нескрываемым удовольствием перечисляет:

- С помощью боксов мы достигли колоссального эффекта. Например, практически в два раза увеличили количество станочников. Рабочих-станочников и тогда было мало, никогда в жизни клетки штатного расписания на станочника не были заполнены. А благодаря боксам таких работников стало больше, а это, в свою очередь, напрямую повлияло на увеличение производства запчастей для ремонта. Естественно, вопросы ремонта стали решаться оперативнее.

А в 062 корпусе даже миницех создали по опыту 38-го цеха. Между прочим, примерно через год после создания боксов приехал я в Италию, на ФИАТ - глазам своим не верю, они тоже начали оснащаться боксами, гляжу - один станочек подтаскивают, другой...

В 1975 году группа работников цеха № 38, в том числе А.Я.Гильбух, получили престижную заводскую премию «За особые достижения в ремонте оборудования» как раз за создание рембоксов и их оснащение.

Уже став начальником цеха № 38, А.Я.Гильбух создал Положение по цеху, которым регламентировалось, какие заказы по запчастям на центральном участке изготавливать, а какие - в боксах. Потом коренным образом перестроили станочный участок. Гильбух также задумал и осуществил раздел участка по принципу «плановых» и «аварийных» работ. До этого у станочников была «лазейка» - можно было, ссылаясь на всяческие причины, объяснять отсутствие запчастей на складе. Теперь же все четко отслеживалось, никто не имел права отменить плановую работу под предлогом аварийной... Жесткий режим дал сногшибательный эффект: появился надежный запас запасных частей для ремонта.

Но мы несколько забежали вперед, пропустив еще одну ступеньку производственной биографии А.Я.Гильбуха, а именно - должность зам. начальника ОАиПРО.

38-й и ОАиПРО - братья навек

Напомним, что зоной ответственности Аркадия Яковлевича в 38-м цехе было обслуживание оборудования производственных цехов Шасси-1, Шасси-2 и Шасси-4. Одновременно, по образу и подобию ФИАТа, в ремонтной службе вазовских подразделений были созданы отделы анализа и планирования ремонта оборудования, всем хорошо известные ОАиПРО. Фактически, ремонтные штабы, инженерная составляющая службы. Права начальника ремонтного цеха и начальника ОАиПРО были равноценными, хотя начальник ремонтного цеха подчинялся зам. директора по производству, а руководитель ОАиПРО - главному инженеру. ФИАТ такой расстановкой преследовал совершенно понятную идеологию: если зам. директора по производству говорит, что у него не работает оборудование, то ему сверху отвечали: «Займись своим ремонтным цехом и разберись, почему он плохо ремонтирует».

И вот пошел главный конвейер, начали выпускать автомобили, потребовался определенный ритм в работе ремонтников, а у них одна нестыковка за другой. То нужных запчастей нет, то чертежей, то ОАиПРО не знает, как решить ту или иную проблему конкретного ремонта, тянет время. Было и так, что ОАиПРО гнет свое, а ремонтники - свое. Словом, взаимоотношения двух родственных подразделений зашли в тупик. На совещаниях - перепалка, оба начальника валят вину друг на друга. И, устав от таких отношений, однажды начальник цеха № 38 А.В.Николаев попросил:

- Мужики, ну давайте свои предложения - нету сил препираться с ОАиПРО.

Один из замов надумал:

- У нас есть сильный технарь - А.Я.Гильбух. Давайте его хоть на время отдадим в ОАиПРО.

Гильбух: «А не пожалееете? Я ведь прикрывать не буду, если цех виноват».

Николаев: «Уж лучше так, чем каждый раз «подрывать на непонятных минах».

Через пару дней А.В.Николаев сообщил, что вопрос решен и с директором производства М.Н.Фаршатовым, и с начальником ОАиПРО В.А.Грищенко:

- Так пойдете зам. начальника ОАиПРО?

Гильбух дал согласие, к тому же ему было интересно поработать на новом для себя поприще. Тем более, что его заверили: в цех он непременно вернется, а обещанная поездка в Италию состоится.

Грищенко и Гильбух поделили сферу вопросов, которыми занимались. Аркадий Яковлевич начал плотно взаимодействовать, контактировать с 38-м цехом, совместно обговаривал многочисленные вопросы ремонта, решение проблем. Было и такое: как-то собрал начальников участков и бригадиров: «Объявляю мораторий на задавание вопросов к бюро техпомощи ОАиПРО в течение трех недель. Неужели не сможете, вы же со своими 5-ми и 6-ми разрядами лучше иных инженеров соображаете. Давайте покажем класс! Если не получается - ко мне». А надо сказать, в это время в бюро техпомощи ОАиПРО существовала масса проблем, молодые инженеры в них элементарно тонули. Отсрочка по времени, которую в БТП получили благодаря Гильбуху, все-таки позволила собраться с силами, начать решать задачи. Дело пошло.

Впрочем, период работы в ОАиПРО - самый короткий в служебной биографии Гильбуха. На него пришлось и почти годичная командировка в Италию.

Уроки иностранного, или Что такое хорошо?

Сегодня, анализируя совместную работу с иностранными шеф-монтажниками и ту свою первую поездку в Италию, Аркадий Яковлевич признает:

- Я впервые увидел, что такое хорошее оборудование и как бережно с ним необходимо обращаться. Этот опыт был воспринят - слово «ремонтник» всегда было на ВАЗе уважаемым в противовес порядку, который существовал в ту пору в стране. На предприятиях Союза ремонт всегда был в загоне. Почему же на ВАЗе по-другому? В немалой степени потому, что В.Н.Поляков отлично понимал значимость нашей службы, потому что В.И.Исаков, третий генеральный директор АВТОВАЗа, был прирожденный ремонтник. И не случайно позже многие руководители завода явились выходцами из ремонтной службы: А.В.Николаев, Г.Ф.Скобелин, В.В.Куликов, В.А.Грищенко, В.А.Давыдов, Э.И.Бреккедь...

Хорошее же отношение заключалось в следующем. Ремонтник считался таким же важным и необходимым работником, как и тот, кто в производственном цехе трудится на программу, на конвейер. Ремонтники, как я постоянно утверждаю, стали частью технологического процесса. Это особенно важно в условиях серийного производства, где масса оборудования не имеет дублирного варианта. Если такое оборудование остановилось, деталь невозможно изготовить в другом месте с такой же производительностью.

Особенностями ВАЗа были высокий коэффициент использования оборудования, минимальные межоперационные и межцеховые заделы деталей, ограниченное время, отпущенное на ремонт. Вот почему особое внимание уделялось профилактическому обслуживанию оборудования, анализу его технического состояния, четкому выполнению графиков осмотров и смазки.

Не без влияния итальянских специалистов одним из самых популярных слов в лексиконе вазовского ремонтника было - «система». Система ремонтнообслуживания на ВАЗе складывалась по крупицам и окончательно сформировалась в 1972-1975 годах. И тогда же большая группа вазовцев, я в том числе, за разработку и внедрение системы была награждена медалями ВДНХ. И не случайно именно на ВАЗе родились эти строки Игоря Быстрицкого:

В ремонтной службе редко отдыхают,
И нет в делах ремонтных ерунды.
На ВАЗе ваш девиз отлично знают:
«Уж коль копать, то только до руды».
Завод велик - случаются проблемы,
Бывает беспокойным горизонт,
Но очень четко действует Система -
Система под названием Ремонт!
Изношен парк и требует замены,
На ВАЗе всюду - самый главный фронт.
И выручает вазовцев Система -
Система под названием ремонт!

Суть системы в пяти постулатах: система материально-технического обеспечения, ответственность ремонтного и производственного персонала за работоспособность оборудования, система подготовки кадров и оплаты труда ремонтного персонала. Добавьте применение в ремонте комплекса электронно-вычислительных средств (тогда это было в новинку) для сбора и обработки информации, в том числе по учету и заказу запчастей, учету и анализу трудозатрат, простоев оборудования. Наконец, новацией было назначать ремонт не в зависимости от сроков эксплуатации оборудования, а от фактической потребности.

Но я понял в Италии, на ФИАТе, и другое: у них система ремонтнообслуживания - не догма! У нас как? Приняли решение - все, ни шага в сторону. А у них, к

примеру, разделили ремонт оборудования и ремонт оснастки. Тем не менее, ремонт индукторов осуществляют механики, хотя это чистой воды оснастка. Я заинтересовался: «Почему?!» И услышал странный ответ зам. начальника отдела ОАиПРО механики ФИАТ, по сути, моего прямого коллеги:

- Синьор Гильбух, этот ремонт индукторов осуществлял прекрасный специалист. Я подумал, зачем мне отдавать другому этого хорошего парня? Я с ним сработался - пусть остается.

Этот разговор врезался в память. Потом Гильбух не раз советовал и отстаивал:

- Если подразделение работает хорошо - не трогайте его, не разрушайте в угоду новой организации дела.

А еще он был поражен как на ФИАТе доверяют людям.

- Вот мой коллега, такой же зам. начальника ОАиПРО, при мне спокойно звонил в Германию на фирму и просил «к завтрашнему утру прислать наладчиков». И эти наладчики утром были на месте. Представить в то время, чтобы я также действовал из Тольятти - невозможно! Для подобного звонка мне приходилось получать массу разрешительных документов, проходить согласования...

Даже будучи начальником управления главного механика, я вынужден был пролезать через игольное ушко, чтобы позвонить за рубеж на фирму. Непременно в 1-й отдел сообщить! Да что же это такое?! А ведь свобода маневра для ремонтника - это так важно!

Но из Италии он вынес и другое убеждение, правда, к ВАЗу отношение не имеющее: «Если хочешь насладиться прекрасными историческими памятными местами, непременно посети эту страну». Аркадий Яковлевич объездил немало, вдыхая воздух ее уникальных мест: Венеция, Рим, Генуя, Флоренция, Милан, Турин... И хотя потом ему довелось побывать во многих странах Европы, в США - Италия в его понимании осталась непревзойденной, первой красавицей!

Забегая вперед, подкажу, что за время работы на ВАЗе около пяти лет Аркадий Яковлевич провел в различных зарубежных командировках. Он вел приемку оборудования, закупал оборудование и запчасти к нему, занимался решением технических и организационных вопросов, развитием взаимоотношений с фирмами, изучал новые технологии по переработке промышленных отходов, созданию очистных сооружений...

Но мало кто догадывается, что в первые годы своей вазовской жизни Аркадий Яковлевич оказался «невъездным». А все из-за партийной характеристики, которую ему выдали на Лубенском заводе личильных машин. Характеристика была блестящей, но в конце... всего одна фраза: «Ставит личные интересы выше общественных». Как известно, из Лубен его не отпускали, даже организовали партсобрание по этому поводу. А.Я.Гильбух объяснил товарищам ситуацию, и

рядовые коммунисты отпустили его с миром, прекрасно понимая, что в Лубнах жить ему не видать. Но секретарь парткома сделал-таки свое маленькое черное дело...

Впрочем, уже в 1972 году начальник цеха № 38 А.В.Николаев обратился к В.Н.Полякову с просьбой разрешить Гильбуху поездку в Италию.

В 1978-м он уже в Швейцарии, на приемке оборудования фирм «Хаузер», «Келенбергер» и «СИП». Эта поездка поучительна не только тем, что вазовцы набирались знаний, опыта, но и фирмам давали понять, что к представителям страны Советов следует относиться с большим уважением, они ведь тоже не лыком шиты. Вот какой случай произошел на фирме «Келенбергер», где изготавливали прекрасные универсальные плоскошлифовальные высокоточные станки.

...Фирма встретила русских с ВАЗа явно неприветливо, выполняла не все требования, хотя приемку вазовцы (а ими оказались

А. Я.Гильбух, конструктор МСП Ю.В.Зуйков и начальник бюро ПрП В.Т.Чурбаков) вели согласно контракту по ОТУ-ВАЗ. Да и на замечания приемщиков специалисты фирмы не реагировали. Гильбух успокаивал товарищей, мол, будем фиксировать все в письменном виде, а там посмотрим.

Наконец, фирма объявила, что пора бы и акт приемки подписать. Чурбаков прилично говорил по-немецки, и Гильбух попросил его перевести, мол, сдадите испытания на точность - несите акт, подпишем. Фирмачи возмутились: «Как, вы не верите их гарантированной точности?!» Русские повторили свое требование. «Келенбергеру» ничего не оставалось, как приступить к проверке на точность.

Все было хорошо, пока дело не дошло до проверки внутренней шлифовки - на длине 200 мм требуемая точность... не достигалась. Бедный наладчик делал все возможное - безрезультатно. Гильбух вспоминает.

- А я сказал ребятам, что знаю причину. Но пусть немцы ее сами найдут, может, и к нам подберут. Прошло три часа, наступил обед, а фирма не могла сдать станок. После обеда собрались у станка все специалисты фирмы, но оборудование не поддавалось. Нашим ребятам уже стало жалко наладчика. Тогда через Чурбакова я заявил, что мы сами беремся за отладку станка, только мне необходимо побеседовать с наладчиком. Фирма согласилась, куда и спешь делась, ведь приемка затягивалась. После беседы с наладчиком я подошел к задней бабке станка, в которой крепился внутришлифовальный шпиндель. Попросил ключи и две чистые салфетки. Одну салфетку расстелил на столе верстака. Взял ключи и открыл 4 болта крышки крепления шпинделя. Вытер их второй салфеткой и положил на салфетку на верстаке. Снял крышку, протер внутреннюю поверхность и положил на салфетку. Снял шпиндель, протер корпус салфеткой и положил на стол, попросил еще одну чистую салфетку и ею тщательно протер постель под шпиндель. Затем все в обратном порядке аккуратно собрал, закрепил и пригласил наладчика опробовать станок.

Это был «театр одного актера», и у пьесы оказался блистательный финал: к удивлению присутствующих при замере все детали оказались в норме. «Ларчик» открывался просто: в шлифовальных станках есть места, где достаточно микронной пылинки, и точности как не бывало. Поговорив с наладчиком, Гильбух понял, куда тот «лазил», куда мог занести «микроб». Расчет оправдался.

Позже швейцарские специалисты назвали Гильбуха гроссмейстером, но главный воспитательный момент состоял в том, что фирму как подменили, требования вазовцев были выполнены. И обе стороны распрощались тепло и приветливо.

После Швейцарии в течение 11 лет Гильбух ни разу не выезжал за рубеж - слишком напряженной оказалась работа на заводе. Не раз и не два он просто отменял престижные зарубежные командировки, по собственному признанию - было не до того. А потом как прорвало: Англия, Франция, Германия, США, Голландия, Люксембург, Бельгия, Венгрия... О некоторых наш рассказ еще впереди. Здесь же упомянем Венгрию.

Поездка состоялась в 1989 году, касалась вопросов сотрудничества в области экологии. В это время он уже около трех лет занимался экологией на ВАЗе, а на заводе была серьезная проблема по захоронению токсичных отходов. В первую очередь вазовцев интересовало обустройство полигонов для захоронения. В их группе кроме Гильбуха было 3 человека: начальник УВМРиН В.Н.Гольберг, начальник бюро охраны окружающей среды В.И.Мажоров и начальник бюро УГМеха В.С.Ведминский. Венгры приняли радушно и предоставили возможность посмотреть, как сооружается полигон на металлургическом заводе в Дунайвароше. Его строили по новой технологии с использованием специальных материалов из стойких к агрессивным средам пластмасс для защиты грунта от проникновения токсичных отходов. Это сокращало сроки и стоимость строительства.

А еще вазовцы посетили завод по изготовлению автобусов. Всю поездку в Венгрии курировало частное предприятие, которое занималось переработкой токсичных отходов, устройством полигонов по захоронению, очисткой стоков и воздуха. Оно организовало и поездку в институт охраны окружающей среды Венгрии, в Министерство охраны окружающей среды.

Между тем в СССР тогда не было даже таких названий. Кстати, их нет и в нынешней России, что Гильбуха и сегодня возмущает до глубины души. Но ту поездку в Венгрию считает очень полезной:

- Мы уроки извлекли и стали удваивать усилия по охране окружающей среды.

Эрнст Тиленхауз: «Друг - это соль жизни»

«Моя благодарность принадлежит особому счастью, которое скрывается за понятием «Друзья»... Друзья - это подарок, а дружба - это добрый совет и предостережение от ошибок, друг - это соль жизни!»

Так писал А.Я.Гильбух Эрнст Тиленхауз, который в годы работы вазовской технической делегации в Германии стал надежным партнером Аркадия Яковлевича. Не думаю, что в этом случае можно говорить о дружбе - слишком велика была разница в возрасте, слишком кратковременно пребывание Гильбуха в Германии, чтобы «съесть вместе пуд соли», но о взаимной приязни, расположенности - безусловно. Если бы они встретились раньше! Но даже за эти несколько лет довольно плотной совместной работы, за самое знакомство с Эрнстом Тиленхаузом Гильбух благодарен судьбе. Потому что понимает: люди такого калибра - особенные, уникальные, и встреча с ними - дар, счастливый лотерейный билет!

Эрнст Тиленхауз был немецким промышленником, владел известной одноименной фирмой по производству оборудования для обработки поверхностей с применением микрофиниша. Это оборудование и сейчас можно увидеть в МСП и в «Моторах», и в «Шасси». Неплохое оборудование, но об Эрнсте Тиленхаузе на ВАЗе ходили легенды вовсе не из-за его станков. Он сам явно выбивался из образа эдакого западного промышленника, который давно ведет успешный семейный бизнес. Если многие немецкие «спецы», и об этом уже писалось, поначалу вели себя несколько напыщенно, свысока, то герр Эрнст был прямой противоположностью. Он явно не удовлетворялся переговорами и совещаниями в «высоких» кабинетах, при каждом удобном случае, посещая ВАЗ, спускался «на шашку», интересуясь работой своего оборудования. Однажды по собственному желанию встретился с наладчиками и операторами, а те не упустили момента и пожаловались на нехватку запчастей и, как следствие, длительные простои в ремонте. Через два дня все необходимое уже находилось в цехе. Рабочие впервые видели такого «буржуя», и долго еще обсуждали его оперативность и внимание к мнению непосредственно рабочих.

Между тем Эрнст Тиленхауз, который уже в те годы был глубоко пожилым человеком, всегда испытывал особое расположение к советским людям. Аркадий Гильбух не раз и не два пользовался этим, чтобы познакомиться с новыми разработками в области обработки поверхностей. Бывало, сын Тиленхауза захочет попридержать очередное ноу-хау, но обращение Аркадия Яковлевича к отцу снимало все препоны.

Думается, такое отношение к советским людям вышло в годы... второй мировой войны. ... В Випперталь, родной город Тиленхаузов, тогда привезли угнанных из Украины женщин. Надо понимать: фашисты у власти, в стране военный режим, его фирма тоже вынуждена перейти на военную продукцию. Он принял женщин к себе на завод, но сделал все от него зависящее, чтобы они не только были сыты, но и как можно менее болезненно переносили этот период.

Фактически, он спас им жизнь. Более того, после войны, когда появилась возможность (со стороны СССР), он продолжал поддерживать связь с бывшими своими работницами, и даже посылал им деньги. И это была не разовая акция, а постоянная, на годы... он приглашал этих женщин приехать в Германию погостить, и ни одна не ответила отказом, что еще раз свидетельствует - Тиленхауз в их глазах был спасителем.

Вот с таким человеком довелось познакомиться и работать Аркадию Яковлевичу. Штаб-квартира Тиленхауза по-прежнему находилась в Виппертале. Отсюда, из своего кабинета, герр Эрнст почти более полувека руководил своей фирмой. Кабинет был удивительным, под стать хозяину - здесь располагался огромный, собираемый десятилетиями, архив. Причем, 79-летний хозяин кабинета им активно пользовался, постоянно по памяти извлекая то один документ, то другой. На Гильбуха это всегда производило огромное впечатление.

Тиленхауз всегда был в курсе последних достижений по его профилю работы. И однажды немало удивил Аркадия Яковлевича, продемонстрировав тому... искусственный тазобедренный сустав. Оказывается, фирма взяла заказ на разработку применения микрофиниша в труднодоступных местах этого сустава. Как бы удивился Аркадий Яковлевич, если ему кто-то на тот момент предсказал, что именно такой сустав будет со временем вживлен в него самого, избавит от мучительных болей и в прямом смысле слова поставит на ноги. И произойдет это тоже в Германии.

Но так будет много позже, а пока на дворе 1992 год, они только познакомились, начали регулярно встречаться, обсуждая все нюансы совместной работы, сразу же нашли общий язык...

Впрочем, привязанностью Тиленхауза была не только шлифовка поверхностей, но и словесность, литература. В этом легко убедиться, достаточно лишь почитать годовые письма, адресованные Гильбуху, как руководителю технической делегации ВАЗа. Они совершенно не похожи на традиционные формальные трафаретные послания, общепринятые в таких случаях. Скорее, это небольшие литературные шедевры. Вот всего несколько цитат:

- Я пришел к убеждению, что многое в жизни возникает не по нашей воле. Напротив, многое происходит с нами без нашего влияния. Часто даже против нашего желания, без каких-либо планов, а потом оказывается... правильным! Как впоследствии выясняется, иногда руководство нашей судьбой перенимает чья-то милостивая рука. То, что в тяжелые времена мне часто оказывалась подобная помощь, наполняет меня бесконечной благодарностью.

- Если все пожелания доброго здоровья исполнятся, то я, несомненно, еще буду каждое утро приводить мой внутренний мотор в движение приказом: «Вперед, старый лежебока, вперед!»

- Гёте еще в 1824 г. писал: «Что принесут нам грядущие годы - непредсказуемо. Однако я опасюсь, что скоро к покою мы не придем». Слова Гёте, произнесенные 175 лет назад, действительны и сегодня, они останутся актуальными и в будущем. В одном можем быть уверены - в грядущие годы нас ожидает еще большая глобализация...

- В новом году политики планируют решить, как они обещают, многие проблемы. Но вы, несомненно, знаете, что планирование есть замена случайностей заблуждениями...

Какой живой, современный и одновременно умудренный взгляд на жизнь у этого 80-летнего философа-промышленника.

И коль рассказ об Эрнсте Тиленхаузе нашел свое место в рамках главы «Уроки иностранного», то вот еще несколько уроков, извлеченных А.Я.Гильбухом в период работы с фирмой «Ernst Tilenhaus GmbH»: чтобы успешно шли дела, надо вести себя с партнером ответственно, надежно, порядочно. Урок от Эрнста Тиленхауза: «Уныние и меланхолия делу не помогут». Наконец, от него же: «Кто сегодня прячет голову в песок, тот завтра скрежетет зубами».

К цеховым проблемам

Но вернемся вместе с нашим героем из годичной командировки на ВАЗ. Аркадий Яковлевич предполагал, что выйдет на работу в ОАиПРО. Однако директор МСП М.Н.Фаршатов настоятельно потребовал, чтобы Гильбух занял пост начальника цеха № 38. Тут же и приказ подготовил: «В связи с переводом начальника цеха № 38 тов. Николаева А.В. на партийную работу, исполнение обязанностей начальника цеха № 38 возложить на зам. начальника ОАиПРО тов. Гильбуха А.Я. с 25 октября 1973 года».

Тогда же вечером домой к Аркадию Яковлевичу зашел начальник ОАиПРО В.А.Грищенко для «мужского разговора». Он предложил: «Аркадий, давай и дальше работать в едином ключе. Если будут разногласия между цехом и отделом, давай разрешать их вместе, не доводя до конфликтов, да еще вынося на уровень производства». Предложение было достойное, и по признанию А.Я.Гильбуха, последующий период взаимодействия цеха и отдела оказался весьма плодотворным.

Коллективы цеха № 38 и ОАиПРО вместе были и в работе, и на отдыхе. Никого не удивляло, что руководитель ОАиПРО мог «почистить» за что-то работника цеха, да и за Гильбухом не задержится, если увидит «прокол» у инженера ОАиПРО. Командная работа, единая цель. Более того, в книге «ВАЗ. Страницы истории» даже подчеркивалось: «Сильной стороной ремонтной службы МСП была взаимосвязь между ремонтным цехом и ОАиПРО».

Ну, а свое «крещение» в роли начальника цеха Аркадий Яковлевич прошел за три дня - ровно столько длился первый же после его назначения праздничный ремонт. Выяснилось, что он подготовлен из рук вон плохо. К примеру, пресс «Пельцер» никак не могли отладить. Тогда Гильбух приказал это оборудование разобрать. Выяснилось, что отвалился зуб. Значит, надо изготовить шестерни. А из чего? Решили -из того, что оказалось под рукой. А это достаточно плохонькая сталь 45, да делать нечего. Ночь работали станочники, сделали заготовку, на которой надо было в КВЦ нарезать зубья.

Начальник 38-го сам поехал в КВЦ и... столкнулся со стеной: «А у нас человека нет вашим зубом заниматься, а вы заказ не сделали...» Словом, классическая волокита. Гильбух отправился непосредственно к зуборезчикам, вытащил из кармана треть месячной зарплаты, но вопрос за ночь был решен. Зато какая наука на будущее! И первая заповедь ремонтникам: не знаете станок - разберите, сделайте эскизы. В цехе началась целая кампания по плановой разборке оборудования, особенно единичного, лимитирующего с тем, чтобы сделать необходимые для будущих ремонтов эскизы.

Второй урок - тщательно готовиться к большому ремонту, проверять наличие запчастей, вовремя открывать заказы... Словом, система ремонтнообслуживания развивалась, дорабатывалась.

Соревнование

Аркадий Яковлевич Гильбух, видимо, в силу природного педантизма и аккуратности, не разбазарил, не выбросил многочисленные документы, а по сути - свидетельства жизни завода. Он собрал их в громадный личный архив, в котором с великим удовольствием пороется любой, кто задался целью увидеть подлинный Волжский автомобильный со всеми плюсами и минусами становления, роста, повседневной работы.

В 2007-2008 гг., на АВТОВАЗе начали возвращаться к личным творческим планам ИТР А в этой коричневой папочке - личные творческие планы А.Я.Гильбуха за... 70-е годы прошлого столетия. Вот, к примеру, план на 1976 год, в нем «всего» две темы: производственная деятельность и соцсоревнование. Первым пунктом начальник цеха № 38 А.Я.Гильбух планирует «Развить мощности цеха по среднему и капитальному ремонту и освоить 600 тыс. руб. Затем -«Задействовать участок по ремонту грузопогрузочных средств технологического оборудования МСП». Далее: «С целью увеличения выпуска запчастей к оборудованию, развить мощности станочных парков в боксах участков 03821, 03822, 03823; достигнуть в 1977 г. выпуска цехом запчастей на 1 млн. 300 тыс. руб. против 785 тыс. руб. в 1976 г.». И еще - 10 пунктов, насыщенных конкретикой.

В планах по организации соцсоревнования пунктов больше раза в два - сразу видно, что соревновательность в работе начальнику цеха по душе, он верит, что это может стать движущей силой, той энергетикой, которая заставляет людей горы сворачивать. Неслучайно же подчеркивает: «Добиться охватом соцсоревнования всех ИТР и рабочих цеха, продолжать использовать все формы соревнования (индивидуальное, бригадное, среди участков, между цехами, с родственными предприятиями, в ходе праздничных ремонтов, личные творческие планы ИТР)».

Приведу еще несколько цитат из личного плана начальника цеха, чтобы подчеркнуть, какую высокую ставку на соцсоревнование он делал:

- Обеспечить гласность и наглядность.
- 18-20 числа каждого месяца чествовать победителей.
- Добиться и на следующий год присвоения цеху звания высокой культуры, эффективности и качества работы.

В этом творческом плане есть и пункты, которые прописаны только здесь - в других цехах ВАЗа до них еще «не дошли», а именно: «Задействовать «клятву ремонтника» вначале среди ИТР, а затем рабочих», «Организовать конкурс по созданию эмблемы цеха», «Создать свод законов цеха № 38».

Речь идет о личном творческом плане. Он и записывает: «лично поучаствовать в 10 ДНД», «лично отработать 20 часов на стройке», однажды даже было прописано: «До февраля бросить курить». Кстати, обещание не было выполнено. И лишь спустя много лет («по зову сердца», вернее, по его приказу) он бросил-таки сигарету. Впрочем, все невыполнения также скрупулезно отмечались. Так, в личном творческом плане начальника цеха № 38 А.Я.Гильбуха за 1978 год значится невыполнение 6 пунктов из 54-х. «Обеспечить перемонтаж участков 03811, 13, 16, 24 в корпусе 01/25 и участка 03814 в корпусе 04А, не нарушая нормальной работы цеха». Не нарушая, не получилось. «С целью изучения опыта посетить КРАЗ, АЗЛК, ГАЗ», - и хотя причина невыполнения уважительная - его командировали в Швейцарию, пункту тоже поставлен «неуд». Как и следующему: «Один раз в месяц посещать кино или Дворец спорта». «Исключить случаи нетактичного обращения с подчиненными», - ради истины заметим, что и это давалось трудно. Потому что терпеть не мог откровенного разгильдяйства.

Вот так, шаг за шагом, проходило становление цеха. А его начальник отмечал, вроде как для себя, самые важные из этих шагов: создание боксов в Моторах и в Шасси, внедрение плановой системы чистки оборудования, внедрение электроинспекции, организацию инспекции смазки оборудования, внедрение системы планирования и отчетности по работе участков... Заставили участки работать более самостоятельно, начали перепланировку цеха...

Воспитание по Гильбуху

Но вернемся в 70-е годы. В том обвале бумаг, с которыми имел дело Гильбух, как и любой начальник цеха, в громаде планов, графиков, чертежей, распоряжений невольно обращает на себя внимание записка явно «из другой оперы». Из нее узнаем, что работал в цехе ремонтник И.С.Захаров, а у него нерадивый сын Александр. Семья работающая, в доме достаток, ничего не жалеют для сына и дочери. И все-таки сын украл из дома 10 руб. И в школе оценки и поведение - сплошной «неуд». Дошло до того, что школа нажаловалась... начальнику цеха, в котором работал Захаров-старший. Вот и разбирался Аркадий Яковлевич, выяснил, что отец все время на работе, а в школу - ни ногой, видно, решил, что все само собой образуется... Разговор с начальником цеха явно не прошел впустую для Захарова-старшего. Ему Гильбухом было выдано предписание, как действовать (явно в русле вазовских постановлений, скорее похожих на сводки с фронта):

1. Ежедневно сын должен ставить в известность о результатах учебы.
2. У сына должны быть обязанности по дому.
3. Отец должен ежемесячно посещать школу.
4. Отец должен привести сына в свою бригаду.

Вот еще одна удивительная традиция 38-го: родителям сообщали, каким замечательным работником являются их сын или дочь. Пожалуй, такое письмо из цеха среди рабочих ценилось выше любой премии. В архиве Аркадия Яковлевича сохранилось письмо из Воронежской области, Панинского района, поселка Алое Поле. Написала его Мария Доронина:

- Дорогие ремонтники цеха № 38! Тронута вашим вниманием ко мне. У меня пять сынов, последний служит в армии. Остальные работают на разных предприятиях страны. Единственная моя просьба к вам - помогите моему сыну, о котором вы так хорошо пишете, удержаться таким, каким он есть, до возмужания. Он ведь и немаленький, но еще зеленый! Желаю всему коллективу здоровья, счастья, производственных успехов!

А вот распоряжение директора МСП А.И.Гречухина от 1977 года, которым он разрешает (по просьбе начальников цеха № 38 и ОАиПРО) отдыхать ремонтникам МСП 1 и 2 января с условием, что 3 января не будет дефицита запчастей для ремонта, а все оборудование - в работоспособном состоянии. Надо ли говорить, что условие было выполнено. Сегодня стало расхожим фактом, что завод позволяет ремонтникам отдыхать только один праздничный день в году - 1 января. Но так было не всегда, на смену выходили и в этот день. А какая отдача от человека, если он вынужден приходить на работу прямо из-за новогоднего стола?! Вот Гильбух и предложил Грищенко:

- Давай составим план на 1 и 2 января, а сделаем до 31-го. Люди согласятся! Я даже специальное «воззвание» к бригадам написал!

Как видим, согласился и Гречухин. А сегодня по всему автозаводу 1 января - «святой» день для ремонтников.

Эти три незамысловатые картинки, на мой взгляд, как нельзя лучше подтверждают, что в 38-м воспитанию уделяли действительно комплексный подход. Комплексный подход подразумевал и целую систему мер воздействия на нарушителей трудовой дисциплины, система, между прочим, тоже разработана начальником цеха. Эта система (помимо общепринятых на заводе мер воздействия), включала непременно в каждой бригаде день трудовой дисциплины. На нем обсуждались и доводились сведения нарушения за неделю; велся четкий учет всех нарушителей за неделю, месяц, квартал; непременно гласность «в борьбе с нарушителями всех видов»; условие - все предложения по конкретным мерам и нарушителям должны исходить от рабочих. Гильбух даже вычертил схему работы с нарушителями, по которой «разбор полетов» начинался в совете бригады, потом «спускался» до собрания бригады, а завершалось все или приказом, или товарищеским судом, а если требуется, рассмотрением в цехком. Излишне уточнять, что схема существовала не только на бумаге.

И здесь было бы несправедливо умолчать о работе партбюро, цехкома и комсомольской организации цеха № 38. Этот «треугольник» всегда был надежной опорой и помощником начальника цеха во всех его начинаниях. Все решения, которые принимались в цехе, обязательно обсуждались и согласовывались в цеховых общественных организациях. И хотя при этом были и горячие споры, и бурные дискуссии, взаимопонимание находилось всегда. И до сих пор Аркадий Яковлевич считает, что ему повезло с секретарями партбюро Г.И.Губиным, В.В.Осиповым и М.Т.Воробьевым. С предцехкома С.В.Прокофьевым, Л.Я.Голубевой. С комсомольскими вожакими И.Дорониным, Г.Комиссаровым, Н.Лакиза.

Большую помощь в становлении цеха оказывали начальники БОТиЗ В.М.Фещенко, сменивший его В.В.Трубкович.

В цехе сложился прекрасный коллектив рабочих и ИТР. И что очень важно - вместе с развитием цеха постоянно повышались разряды рабочих и делали карьеру ИТР. Аркадий Яковлевич явно с удовольствием называет все новые имена своих соратников по цеху: Е.И.Шуховцев, В.И.Соколов, Е.А.Козлов, В.Н.Симеренко, В.Н.Губарев, В.Е.Голубев, Б.Л.Крыжов, А.Г.Жиляев, Е.П.Пищулин, О.Я.Янченко, Н.Ф.Кожевников, А.П.Василец, Д.И.Ювчица, В.И.Па-нюков, В.А.Попов, В.А.Ромасюков, Ф.А.Павловский, Э.Б.Фрумин, Н.Г.Червоткин, А.В.Трухин, М.Е.Касаткин... Многие рабочие цеха № 38 после окончания вузов перешли на работу в ОАиПРО МСП. А В.П.Кочетков стал начальником ремонтного производства в МСП.

А.Я.Гильбух читал с особым интересом все, что публиковалось в то время о воспитании человека в коллективе, старался неформально примерять прочитанное на свой коллектив ремонтников. Он и сегодня пеняет вазовским журналистам за то, что на тему воспитания рабочего человека писали явно недостаточно, многое приходилось придумывать, изобретать самим. Между тем и тогда, и сейчас Гильбух считает, что к этому вопросу надо подключать и науку. Собственно, сегодня это не является открытием, а тогда, в 70-х, предложение вызвало у тогдашнего генерального А.Житкова настоящую отповедь.

Все произошло на одном из партийно-хозяйственных активов завода. Начальник цеха № 38, делясь опытом воспитания в коллективе, предложил:

- Если хотим на заводе организовать серьезно воспитательную работу, надо еще и науку подключить.

Житков откомментировал «наотмашь»:

- Вот здесь начальник цеха № 38 предлагает, чтобы мы на завод науку приглашали. А я предлагаю, чтобы наука сама пользовалась нашими разработками.

Ради справедливости надо сказать, что спустя много лет начали на завод приглашать науку, особенно когда стала поджимать конкурентная борьба, когда потребовалось осознание работниками именно качественного труда, когда в производство начали внедряться международные стандарты. Но многое уже было упущено.

Моральный кодекс ремонтника

Между тем цех продолжал осваивать новые направления. Так, в 1977 г. организовано ремонтнообслуживание в корпусе 062, здесь же создан новый участок, который долго был «вне закона», но принес огромную пользу при запуске оборудования для «Нивы»... Организованы бригады по среднему ремонту оборудования... И такая подробная летопись в его архиве есть по каждому году, пока А.Я.Гильбух руководил цехом. Там же находим и пожелтевший от времени листок, скорее записку: «Создаем моральный кодекс ремонтника». Даты нет, но, скорее всего, это относится к 1974 году. Моральный кодекс был придуман и написан Аркадием Яковлевичем лично. Работник 38-цеха должен был руководствоваться следующим:

- Каждый работник нашего цеха в своей повседневной работе обязан руководствоваться принципами, изложенными в моральном кодексе ремонтника:

- Трудиться в полную меру своих способностей, искать, дерзать, внедрять все новое, передовое в свой труд - долг каждого ремонтника.

- Приобретай знания и опыт - систематически; не стыдись обращаться к товарищам за советом - выше всего работоспособность оборудования.
- Предупреждение аварий - твой долг.
- Настоящее и будущее принадлежит профилактике.
- Знания, которые не пополняются, убывают с каждым днем, дружи с книгой.
- Научился сам - научи товарища.
- Анализируй каждую поломку агрегата, точное определение неисправности - половина качественного ремонта.
- Борись за жизнь оборудования, не щадя своих сил и времени. Сломанный станок - мертвый металл, работающий - гимн твоему труду.
- Критика - первое лекарство, а не яд. (Если мы не будем бояться говорить друг другу гневную и тяжелую правду напрямик, то мы научимся побеждать все и всякие трудности.)
- Ничто так не научит ремонтника, как признание собственной ошибки - это одно из главных средств самовоспитания и самоусовершенствования.
- Долголетие оборудования - в твоих руках!
- Береги честь ремонтника!

Кодекс распространили по всем бригадам, а на цеховых досках вывесили вместе с текстом морального кодекса строителя коммунизма. Но правду говоря, списаны эти ремонтные «скрижали» совершенно с другого документа.

В 1974 г. Гильбух взял отпуск и поехал... по врачам: на лице явственно проступала опухоль, которая увеличивалась в размерах. Он искал сильную клинику по челюстно-лицевой хирургии. Посоветовали в Киеве... И вот он в длинном коридоре, заполненном болью и страданием, в тягостной очереди к светилу украинской хирургии. Излишне писать о его настроении, чувствах... И мысль билась, пульсировала в голове единственная: «Боже, почему допускаешь такие страдания? За что Ты так наказываешь ни в чем не повинных людей?» Чтобы как-то отвлечься и размять затекшие ноги, встал и начал глазеть по сторонам, обратил внимание и на развешанные по стенам «Санбюллетени». На одном механически прочел: «Клятва Гиппократы»... И первую фразу: «Настоящее и будущее принадлежит профилактике». Осенило: «Да это же про ремонт, про мое дело!» Он стал читать внимательней, потом схватил ручку, блокнот и все тщательно переписал. Это было то, что нужно. Он давно искал способ, который бы подчеркивал значимость профессии ремонтника в первую очередь для самих ремонтников. Как нынче говорят, для осознания своей особой роли на заводе.

Не понимаю, какую же волю надо иметь, чтобы в такой момент, когда рушится собственная жизнь (профессор предложил облучение, Гильбух отказался), думать о долголетию оборудования! Но Гильбух всяческие «героизм» и пафос отмечает

сходу: жить хочется, а значит, надо что-то делать, надо действовать, пока не упадешь. Забегая вперед, скажу, что через четыре года опухоль ему удалили, жизнь продолжалась.

А тогда он вернулся в родной 38-й. Прочитал кодекс ИТРов-цам - одобрили. Потом 16 января 1975 года на общем партсобрании цеха утвердили. Так в 38-м появился на свет этот уникальный документ. Такого больше не было нигде не только на ВАЗе - в стране. Гильбух никогда не сомневался (а многочисленные поездки за рубеж только подтвердили мнение) - работа с людьми является неотъемлемой частью работы любого руководителя. На Западе хозяин фирмы с рабочим общается всенепременно; в доперестроечные времена каждую среду партком завода направлял всех руководителей ВАЗа в рабочие бригады... Потом эта традиция на заводе была утеряна, что самым негативным образом сказалось на коллективе, резко снизив градус доверия «начальникам».

«Ремонт - это часть технологического процесса массового производства», - доказывал Гильбух на всех уровнях, это же утверждал, передавая опыт ВАЗа на других предприятиях. А в своем цехе буквально культивировал особые отношения к ремонту. Между прочим, только в его цехе действовали «Основные правила и требования к ИТР цеха № 38».

...В них - 30 пунктов, конкретных, четких. Вот всего несколько: «Если не знаешь существа дела или вопроса - лучше 10 раз попроси разъяснений, иначе дело будет загублено»; «Не имеющие среднего образования в цех не принимаются. Если таковые уже работают в цехе -разряд не повышается до получения среднего образования», «Всем хорошим делам и починам - гласность», «Если порученное дело не выполняешь в срок - не жди окончания срока, посоветуйся с товарищем и поручившем его - что можно сделать», «В любом деле личный пример ИТР - прежде всего». Есть здесь и «половой» момент: «Прием женщин в цех осуществляется только через начальника цеха (без всяких исключений), и даже на период его отпуска и командировок».

Горчичники

А.Я.Гильбух и слыл, и был суровым руководителем. Совещания, которые он проводил, отличались тем, что на них никогда не звучала ненормативная лексика, хотя хозяин кабинета в более узком кругу «грешил» познаниями «великого и могучего». Всех присутствующих он называл не по фамилии, а по имени-отчеству. Но!..

- Я знаю, что на совещаниях, которые проводил, далеко не всем было комфортно и спокойно, - признает он. - Бывает, что перегибал палку.

...Архив сберег небольшой листок бумаги, где размашистым почерком начальника цеха № 38 перечислено все, что он сам себе ставит в вину, что считает нужным в себе преодолеть, вроде как сам себе делает замечания. И один из пунктов гласил: «Надо все-таки быть потактичнее с людьми».

Действительно, Гильбуху боялись попасть на заметку, тем паче, на язычок. Мог буквально размазать по стенке острым словцом, ехидной репликой. Но ведь не без причины. Вот один из таких случаев.

Будучи зам. технического директора, Аркадий Яковлевич ведет совещание. Выясняется, что один из присутствующих в который раз не выполнил поручение. На резонный вопрос, как такое может быть, ответил, мол, ему директор запретил. Зная вспыльчивость Гильбуха, его свойство тут же доскрёбываться «до руды», нетрудно представить, как разворачивались события. Не прерывая совещания, Аркадий Яковлевич набирает номер директора по прямой связи и интересуется, правда ли, что поручения Гильбуха отменены? Директор отвечает, что таких указаний не давал...

Есть поведенческая этика, которая в этом эпизоде просчитывается до мельчайших подробностей. Даже если директор запретил, почему работник об этом не сообщил до совещания? Почему прямо на совещании? Чтобы унижить руководителя при всех? Чтобы продемонстрировать, что Гильбух «не все может»? Конечно, в этой ситуации «исполнительному» сотруднику досталось по первое число. Больше его на свои совещания Гильбух не допускал.

Однажды один из подчиненных, который «баловался» сочинением доморощенных стихов, написал о суровости Аркадия Яковлевича целую поэму в несколько листов, которую в качестве презента вручил

Гильбуху. И сам «герой», и все те, кому довелось услышать сей опус, искренне смеялись, находя описанные в нем ситуации достоверными:

Потом в бюро пошел я, рассуждая вслух,

Шагал я бодро, но отнюдь не смело.

Я знал, что мне опять Арк. Гильбух намылит шею,

И опять за дело. Мне, что ни день, бьет Гильбух по ушам,

Точнее если - мордою об стол...

Далее автор признавался, что в самые противные моменты ему скрашивало жизнь сознание, что и самому Гильбуху от начальства наверняка доставалось немало:

Я знаю, чтобы выдрать нам кого-то,

Полезно, чтобы выдрали и нас.

И потому не будем очень строги к тому, что нас начальство сильно бьет.

Притом, поверь мне, и они - не боги,

На них готовит кто-то где-то штырь с винтом.

И в этом он был недалек от истины.

Наверняка многие удивятся, узнав, что самый первый «горчичник» в 38-м цехе предназначался никому иному, как Аркадию Гильбуху. ...Было это в 68-м, когда на завод, а значит, и в МСП, начала поступать техника из советских республик и зарубежных стран. Старшему мастеру Гильбуху пришлось организовывать доставку с базы оборудования в производство сотни единиц оборудования. И вот однажды сообщают, что для цеха № 38 поступили два крана «Белотти». Он поручил опытным, казалось бы, рабочим, отправиться на базу оборудования и доставить краны в целости и сохранности. В целости не получилось: трейлер на повороте дороги опрокинулся, видно, водитель заложил слишком крутой вираж. И хорошо закрепленный кран рухнул вместе с машиной. Об этом стало тут же известно на заводе, ну а выяснить, кто отвечал за погрузку, не составляло труда. Гильбуху объявили выговор, тот самый, первый в его вазовской биографии, но, как оказалось, далеко не единственный.

Аркадий Яковлевич не скрывает, что выговоры и приказы о наказании в свой адрес переносил тяжело, «скрипя зубами», - это если за дело. Если не за дело, - бесстрашно доказывал свою правоту, невзирая на личности, приводя безошибочные аргументы, загоня «противника» в угол. Порой это приводило к весьма... комичным результатам.

Тогдашний директор МСП Александр Иванович Гречухин был скор на расправу. К слову, не только он, - общеизвестно, как суров бывал В.Н.Поляков.

Итак, очередной «горчичник» был «прописан» на троих: начальнику ОАиПРО Грищенко, начальнику цеха № 38 Гильбуху и начальнику ООТиЗ Лукьянову. А подоплека такая. В МСП поручили своей ремонтной службе обслуживать аппараты по учету рабочего времени (были такие черные ящички-часы в каждом цехе: работник вставлял в них специальную карточку, отбивал - так отслеживалось время прихода и ухода). Ремонтные начальники к делу подошли серьезно - сперва продумали, как осуществлять системный ремонт, ведь к каждому аппарату отдельного человека не приставишь. И дело пошло. Но кто-то пожаловался директору, мол, аппараты не работают. Не разобравшись, тот тут же подмахнул приказ о дисциплинарном взыскании.

Узнав об этом, Гильбух отправился к Гречухину с конкретными вопросами по поводу достоверности информации и с неопровержимыми фактами на руках. В результате появился приказ следующего содержания:

«В производстве задействована и стабильно работает система учета рабочего времени с применением часов. Налажена система обслуживания часов. За успешное внедрение в сложных условиях системы учета рабочего времени с применением табельных часов приказываю: вынесенное дисциплинарное взыскание от 4 ноября 1975 г. на Грищенко В.Л., Гильбуха А.Я. и Лукьянова А.М. снять».

У Гильбуха было и другое незыблемое правило: если с ним не согласовали, - ни за что не «отдаст» своего подчиненного под наказание:

- До последнего буду огрызаться, отстаивать. Этому правила придерживался и когда руководил цехом, и когда стал работать в управлении главного механика.

Случай, о котором пойдет речь, приходится на время, когда Аркадий Яковлевич был уже начальником управления главного механика.

Александр Кирилин, молодой начальник отдела УГМ, курировавший металлургическое, пришел утром к Гильбуху на совещание весь бледный. Оказалось, В.В.Каданников, зам. генерального директора по производству, приказал его уволить. За то, что у металлургов «полетел» какой-то пресс, а в УГМ вовремя не выдали клапан для ремонта, в результате простоял главный конвейер.

Гильбух стал разбираться. Заявка от металлургов на ремонт? - Нет. Требование от МТП на запчасть оформлено? Тоже нет!

- Так какого же черта! Что в этих случаях говорит система? -накинулся Аркадий Яковлевич на Кирилина. - Забыл? Ну, остановился пресс ночью в третью смену, бывает. Так у нас специальные дежурные на складе. Если бы металлурги туда обратились, назвали код запчасти - все бы получили. Не знают кода - привезли бы образец.

Словом, зам. начальника УГМ провел собственное расследование и ...по прямому телефону обратился к В.В.Каданникову:

- Владимир Васильевич, УГМ и мой работник не виноваты. Если б по-другому - не защищал бы, даже сам на себя приказ написал. Прошу еще раз провести расследование, если я не прав, наказывайте меня как считаете нужным. Но подчиненного не трогайте.

Каданников выслушал всю тираду, не перебивая, лишь в конце бросил:

- Хорошо.

Дополнительных проверок не было, вопрос был закрыт, а Кирилин трудился на АВТОВАЗе до самой своей смерти на рабочем месте в 2007 году.

Такое качество, как справедливость, Гильбух ценил особенно высоко. Причем, если это свойство природы проявляется «по мелочам», то и в принципиальных вопросах можно рассчитывать на человека. И не случайно в разговоре об А.В.Николаеве, у которого он принял эстафету руководства цехом, первым делом подчеркивает справедливость как отличительную черту характера будущего генерального директора ВАЗа.

Вот еще один рядовой эпизод, но уже с участием Алексея Николаева, тогда еще начальника цеха № 38, его заместителя Аркадия Гильбуха и в качестве нового действующего лица - Петра Сенькова, начальника Шасси-4...

Николаев вернулся с оперативки чрезвычайно расстроенным и сразу к Гильбуху:

- Сеньков надавал столько кодов неработающего оборудования! Жалуетесь, что срываешь программу. Чуть ли не завод останавливаешь.

Увидев, о каком оборудовании идет речь, Гильбух тут же предложил:

- Давайте пригласим Сенькова и посмотрим на месте, прямо по списку пройдемся...

Конечно, Николаев мог отказаться, мол, расхлебывай сам, но рассудил, что вопрос принципиальный. И прямо в цехе стало очевидным: часть указанного оборудования работает, а другим занимаются, есть четкие сроки завершения ремонта... Картина и для Сенькова явно оказалась неожиданной, видно, уж очень кому-то хотелось свои грехи свалить на ремонтников. Ну, Николаев высказал начальнику Шасси-4 пару-тройку «ласковых» слов - на том инцидент был исчерпан, а справедливость восстановлена.

...Другая запись в перечне «замечаний» самому себе: «Не доверяю некоторым людям» - требует особой расшифровки.

...Под началом А.Я.Гильбуха в 38-м цехе сложилась сильная команда, в ней немало специалистов, которых он ценил не только за профессиональные, но и человеческие качества: Крыжов (после работы в МСП возглавлял производство технологического оборудования); Соколов (после цеха № 38 был назначен зам. главного инженера МтП); Козлов (также работал зам. главного инженера МтП); Шуховцев, как зам. технического директора, возглавлял управление охраны труда... Самые добрые слова можно сказать и в адрес многих рядовых работников 38-го цеха. Достаточно упомянуть, что в этом коллективе не было дефицита кадров (кроме станочников, которых просто нигде не было в достаточном количестве). Вот им Гильбух доверял, понимая, что настоящий ремонтник без доверия не сможет состояться. Но были и такие специалисты, которым не доверял, поначалу это недоверие подпитывалось интуитивно. Но позже выяснилось, что интуиция его не подвела.

...Можно сказать, что «лакмусовой бумажкой» стала его идея о реорганизации ремонтной службы. В апреле 1976 г. он составил подробные «Предложения по организации ремонтно-восстановительной службы МСП». В этой записке он разъяснял цели такой задумки:

- Опыт работы по ремонту оборудования (оснастка, механические части, электрика, металлорежущего, сварочного и закалочного (ТВЧ) оборудования, спецустановок) показывает, что система ремонта постоянно менялась, уточнялась, расширяла свои сферы действия, росла количественно и качественно как по линии технических и экономических подразделений, так и по линии ремонтной цеха № 38. Вместе с тем ряд важных вопросов ремонта оборудования и связанных с ним проблем не нашли окончательного решения до настоящего времени.

К ним относятся:

- средний и капитальный ремонт оборудования;

- модернизация оборудования;
- подготовка нестандартного оборудования;
- экономическое обоснование развития ремонтных подразделений;
- оснащение ремонтников инструментом, оснасткой, приспособлением, транспортными и грузоподъемными средствами;
- развитие станочного парка, обеспечивающего в достаточном количестве изготовление спецзапчастей;
- обеспечение материалами для ремонта, литьем;
- обеспечение каталогами (оснасткой), технической документацией разных видов;
- внедрение типовых технологий;
- ликвидация мертвых зон (так ремонтники называли места, откуда осуществлять ремонт было крайне неудобно);
- изготовление нестандартного оборудования, узлов;
- отсутствие службы анализа используемого инструмента;
- не ведется систематическая работа по внедрению новых материалов и процессов в ремонтные работы;
- решение многих вопросов, в частности, закупка оборудования, исключая заточку, идет стихийным порядком;
- в ряде случаев упускаются вопросы сохранения точности оборудования (проектирование и изготовление эталонных деталей, оправок, регулярный анализ состояния точностных характеристик оборудования),
- монтаж и перемонтаж оборудования и промузлов.

Наряду с этим естественный износ оборудования прогрессирует, а нагрузка на него постоянно растет, замена оборудования в ближайшие десять лет не предвидится, что усложняет процесс сохранения работоспособности оборудования. Становится проблемой управления как цехом № 38, так и отделом ОАиПРО, так как приходится решать вопросы самых различных направлений, резко отличающихся одно от другого. На сегодняшний день ОАиПРО и цех № 38 являются самыми крупными подразделениями МСП.

Поэтому считаю, что в настоящее время имеется необходимость создания в МСП самостоятельной ремонтно-восстановительной службы, способной в комплексе решать все вопросы обеспечения устойчивой работы оборудования, имеющей в наличии технические, экономические и производственные подразделения, решающие целенаправленные задачи. Уровень этой службы должен соответствовать уровню основных производственных подразделений по решению технических, экономических, производственных вопросов и снабжения. Только таким путем в течение ближайших двух пятилеток возможно решать вопросы работоспособности оборудования.

Одним из частных вопросов решения этой проблемы по цеху М 38 считаю создание из него трех подразделений - цеха оперативного ремонта, цеха централизованного ремонта и цеха нестандартного оборудования.

Сейчас-то мы уже знаем, что целых 16 лет понадобилось руководству механосборочного производства, чтобы осуществить идею Гильбуха хотя бы о разделе цехов. А тогда его идеи не были поддержаны. Причем, безо всяких комментариев и объяснений. Далее цитирую по записи в диктофоне:

- Ясказал Гречу хину, что в таком случае не буду работать начальником, потому что в этом режиме меня скоро вынесут из цеха вперед ногами. Ведь приходил в цех к 7 утра, а уходил в 11 вечера. Это был крошечный ад.

Тогда Александр Иванович созвал на совещание руководителей корпусов, своих первых заместителей. Он им предложил обсудить мою идею и... мою личность. К сожалению, многие из тех, кто в разговорах со мной одобряли идею реформирования ремонтной службы, узнав настроения директора, сразу поменяли мнение, дрогнули. (Это были как раз те люди из ремонтной службы МСП, которых имел в виду Гильбух, написав «Не доверяю». Конкретные фамилии Гильбух предпочел не называть. - Р.М.).

И лишь Владимир Владимирович Снегирев, гениальный конструктор и человек, к сожалению, рано ушедший из жизни, поддержал меня безоговорочно, заявив, что предложения надо рассмотреть, а уж потом выносить вердикт. Не воспользовался моментом «ударить» и Петр Романович Сеньков, который оказался не из пугливых. Он заметил, что надо изучить материалы, все взвесить, прежде чем напрочь отказываться от реформирования. Соколов, Шуховцев, Козлов и все, кому я доверял, также поддержали. Правда, им потом по разным причинам все-таки пришлось расстаться с механосборочным производством. Но ничего, не пропали люди.

К слову, со временем отношения с А.И.Гречухиным изменились. Более того, когда Александр Иванович стал техническим директором АО «АвтоВАЗ» Аркадий Яковлевич был его правой рукой, а когда Гречухин серьезно заболел, фактически несколько лет исполнял его обязанности. Правда, это было гораздо позже.

Страх

Но наш рассказ о работе в 38-м цехе был бы неполным, если бы мы пропустили еще одну строчку в той самой записке, в которой Гильбух обозначил свои собственные проблемы. А ведь в ней на первой же строчке значилось лишь одно слово - «Страх».

...В 1966 году у него на лице появилась опухоль. Она разрасталась достаточно быстро. Поиски хирурга, который бы согласился прооперировать, не применяя

химиотерапию и облучение, ничего не давали. Для него же метод облучения был неприемлем - слишком свежо в памяти то, как тяжело уходил отец, у которого была онкология, как измучили его сеансы химиотерапии.

Аркадий Яковлевич носил в себе болезнь, а значит, страх, про который он не мог никому рассказать - только одно слово доверено записке. Но страх мучил, и от него было лишь одно средство - работа. И это длилось не год, не два - двенадцать! У кого он только не был: и у светил отечественной медицины, и у колдунов, шептунов, пил деготь... Да каких только снадобий не пил!

Все закончилось в 1978 г. операцией. И вновь помог случай. В отделе условий труда ВАЗа работал врач, кандидат медицинских наук И.Я.Певзнер. Он предложил вместе съездить в Самару - показаться его знакомым хирургам. Один профессор осмотрел - порекомендовал свою коллегу, Марию Александровну Матвиенко. И вот входят в очередной нужный кабинет - за столом немолодая женщина в белом халате, курит «Беломор».

Осмотрела - и заметила: «МТЗ еще нет». Пациент понял, что ему вернули надежду, потому что сказанное означало: «Метастазов еще нет». Врач взялась за операцию без облучения. Через месяц после удачно проведенной операции опухоли, которая выросла чуть ли не с килограмм, он уже вернулся домой. Между прочим, эта самая Мария Александровна показывала Гильбуха студентам и говорила им в назидание:

- Находите к больным подход, разговаривайте с ними, убеждайте. А то вот видите - большой начальник, культурный, образованный человек, а до чего себя довел. Запустил болезнь так, что еще месяц - и ничего бы сделать уже было нельзя.

Вот было время, блин!

...Между тем, заканчивался и период его вазовской биографии, непосредственно связанный с 38-м цехом. Гильбух, заявивший, что больше не будет работать в нем начальником, от своего слова не собирался отказываться. Тогда его направили старшим на стройку, потом на полгода в Ульяновск - курировать механосборочное производство ульяновского автозавода. А наездами в Тольятти он заходил в отдел кадров МСП, напоминал о себе.

Подводя же итоги деятельности А.Я.Гильбуха на посту начальника цеха № 38, выделю два момента. Самый крупный на заводе ремонтный цех № 38-й был на протяжении всего «гильбуховского периода» по производственным показателям, итогам участия в общественной жизни завода, трудовому соперничеству лучшим среди аналогичных цехов завода. А данные проведенного социологического обследования свидетельствовали: 62 % рабочих этого коллектива удовлетворены работой; 30 % скорее удовлетворены, чем нет, и лишь 8 % заявили о своей

неудовлетворенности. Здесь наблюдалась самая низкая среди ремонтных цехов текучесть кадров.

Сам же Аркадий Яковлевич в который раз подчеркивает:

- Меня на заводе причисляют к команде М.Н.Фаршатова. Я этим мнением дорожу. Марату Нугумановичу удалось создать коллектив очень сильных руководителей, чем и отличалось всегда механосборочное производство: Николаев, Головкин, Миненко, Пеньковский, Снегирев...

- Вот было время, блин!

- Вот были люди - что ты!

О них не сложено былин, зато... Остались анекдоты!

Вот такой он - на все случаи жизни, даже самые серьезные, в памяти припасены стихи «с перчинкой».

- Чего там, очень сильные люди. Могу продолжить: Гречухин, Шен-бергер, Скринский, Карнаухов, Грищенко, Скобелин, Стоянов, Бокк,

Ваганов, Сиденко, Кармазин, Михайлов, Миклюков, Сеньков, Игумнов, Пронин... В МСП начальником цеха Шасси-1 был Акоев... Каждый из них - личность. Великолепные технари. И знали производственную жизнь не понаслышке. Почти все они уважали своих подчиненных, и те за ними шли в огонь и воду.

Но Аркадий Яковлевич с сожалением вынужден был признать: *- А вот эстафету руководителя 38-го я передал неудачно. В руководстве МСП тогда пошли против моего мнения - назначили человека, который и с участием-то не справлялся. И вся наглядная агитация, вся общественная работа кончилась - вместо нее один кнут, как воспитательная мера. Кодекс ремонтника, как и кодекс инженерно-технического работника (а многое современно и могло быть востребовано и сегодня), теперь интересует только музейщиков и архивистов. Печально! Ведь человек нуждается во вни-ма-нии! Безразличие ох как аукнется производству!*

Новое поприще - УГМех

Между тем на ВАЗе и в механосборочном производстве произошли некоторые кадровые изменения. Начальником управления главного механика стал В.А.Грищенко. Он, заручившись поддержкой технического директора М.Н.Фаршатова, а также первого заместителя генерального директора В.И.Исакова, предложил А.Я.Гильбуху должность зам. начальника УГМ. Механосборщики не возражали, но поставили условие, мол, пусть Гильбух не занимается МСП, вернее, не курирует это производство. И ему поручили пресовое, металлургическое, 061-й корпус...

Отныне его кабинет располагался на 8-й вставке, рядом с главным конвейером. «Войско» его теперь было числом поменьше, но это уже инженеры отдела

ремонтнообслуживания, в который входили различные бюро, в том числе техпомощи, капремонта, ряд лабораторий... Зам. начальника УГМ А.Я.Гильбух обязан был обеспечивать оперативную обстановку для бесперебойной работы главного конвейера, четкое функционирование системы ремонтнообслуживания в подопечных производствах, надежное обеспечение ремонтных служб запасными частями, ликвидацию аварийных ситуаций, а также видеть перспективу и работать над осуществлением перспективных планов, идей, новаций...

Будучи руководителем ремонтного цеха одного из крупнейших подразделений ВАЗа, Аркадий Гильбух не понаслышке знал завод, работу ремонтных служб тех же металлургического, прессового производств. Ведь фиатовская система организации ремонтнообслуживания подразумевала кооперацию. К примеру, у механосборщиков вышли из строя штампы в оборудовании под нажимной диск сцепления. По процедуре ремонтникам надо снять штамп и отвезти в прессовое производство, в цех № 28-2. Пока получишь эти штампы назад, порой столько нервов потратишь, сил изведешь, так изучишь «обстановку» в прессовом... Да и ремонтная служба механосборочного - и это факт общеизвестный - в ту пору была самой сильной на ВАЗе. Словом, в УГМ пришел далеко не новичок. И в производствах - металлургическом и прессовом - Гильбуха хорошо знали.

А начал он с ознакомления с людьми, оборудованием, с наличия запасных частей. Так как литейное оборудование металлургического производства имеет свою специфику, новый зам. начальника УГМ брал в архиве ОАиПРО МтП массу технической документации по формовочно-заливочным линиям СПО, блока цилиндров, по плавильным печам, стержневым машинам... делал многочисленные выписки... Словом, серьезно изучал литейное и плавильное оборудование.

Надо сказать, довольно скоро пришлось держать первый экзамен на новом поприще. Его устроили прессовщики на прессах «Шулер». Это оборудование всегда было на особом контроле у генеральной дирекции. Оно бездублерное, «чихает» один такой пресс - лихорадит весь завод. И вот на «Шулере» «задрало» подшипник коленвала. Причем, недавно этот подшипник заменили. Естественно, оборудование стоит, а зам. начальника УГМ пришел разбираться в ситуации. Разбирался следующим образом. Залез на головку пресса, увидел немало «интересного» и заявил:

- Мужики, вы споткнулись на собственной грязи... здесь только на телеге ездить, а такой пресс в подобных условиях работать не будет. И нечего мне рассказывать про плохую бронзу. Я эту «бронзу» пережил еще в МСП. Начинайте-ка с чистки пресса.

Позже зам. директора ПрП по ремонтнообслуживанию В.П.Постнов признался Аркадию Яковлевичу:

- Да, ты нас «умыл».

А у металлургов свои проблемы

А у металлургов, как он сразу понял, были свои болезни. И одна из них заключалась в том, что производственный персонал - не помощник ремонтникам. А ведь по системе ремонтнообслуживания, принятой на автозаводе, половина успеха в ремонте зависит от работы производственного персонала.

- В МтП молились в ту пору только штукам, количеству, - вспоминает А.Я.Гильбух.

- С производственников никто не требовал бережной эксплуатации оборудования.

И это приводило к тому, что производство постоянно лихорадило из-за состояния оборудования.

Болезнь усугублялась тем, что директор металлургического Владимир Маркович Трубкин, сильный, волевой руководитель, технарь в лучшем смысле этого слова, предпочитал совершенно авторитарный стиль руководства. Он замкнул на себя решение даже элементарных проблем ремонтной службы, а ремонтникам, как я убежден, нужна определенная свобода действий. Кроме того, В.М.Трубкин, в стремлении перевыполнить показатели по экономии, снижению численности, явно перегнул палку, сократив численность ремонтной службы до опасного предела, за которым начинались серьезные проблемы. Как выражаются на производственном языке, «численность ремонтного персонала не покрывала потребности ремонта».

А в 1982 году в чугунолитейном производстве МтП разразился нешуточный кризис: неожиданно для всех начала выходить из строя футеровка индукционных печей. Стойкость футеровки снизилась до предела, футеровка держалась всего... шесть плавок. А ведь только набивка футеровки занимала шесть дней. В этой ситуации выручали только дуговые печи.

Для того, чтобы «разрулить» ситуацию, на заводе даже была создана специальная аварийная команда во главе с зам. технического директора О.Г.Обловацким, кстати, тоже выходцем из МСП. И эта команда стала разбираться, в чем дело. А.Я.Гильбух организовал себе рабочее место в ЧЛП, а утро начинал с чугунолитейного цеха № 11-1. Вскоре стало понятно, откуда «ноги растут».

Оказывается, УЛИР провел работу по замене импортного кварцита на отечественный, который изготавливался на Урале. Первые партии были хорошими, а потом контроль на наличие металла поставщики ослабили, вернее, свели на «нет». Между тем, попадание даже металлической пыли в кварцит резко снижает стойкость футеровки. О.Г.Обловацкий тут же организовал доставку партии кварцита из Финляндии - футеровка продержалась 300 плавок.

Но только передохнули, как начались серьезные сбои линий СПО. Когда были проблемы с футеровкой плавильных печей, эти формовочно-заливочные линии стояли из-за недостатка металла, а теперь - из-за проблем с ремонтом. Опять начали

разбираться - оказалось, что совершенно оголен ремонтный цех, не хватало ремонтного персонала. Стали увеличивать численность.

Затем пришлось заняться корректировкой системы ремонтнообслуживания в МтП... Конечно, и металлургов, и прессовщиков очень подводило то, что еще от В.Н.Полякова берет начало мнение, мол, мощности этих подразделений не нуждаются в перевооружении, так как оборудование универсальное. Переналадишь - и можно изготавливать заготовки для любых моделей. Традиция стала тенденцией, сохранившейся на многие годы, и производства оказались крайне ослабленными в смысле мощностей. Можно сказать, производства были доведены «до скрипа». В них ничего не менялось в течение десятков лет и лишь в 90-е годы стало тонким ручейком поступать новое оборудование, новые технологии...

Но вернемся к чугунолитейному производству МтП, подразделению, без которого ни дня, да что там, секунды не может прожить Волжский автомобильный. Чтобы вовремя гасить сбой в ЧЛП, оперативно решать возникающие проблемы, Гильбух лично какое-то время выходил в третью смену в это производство, а инженеры УГМ находились в «чугунке» всю первую и вторую смены.

- И выяснилось, что запчасти, подготовка производства, многое другое существуют, но... на бумаге. Спрашиваю, почему нет? - Да заказ открыли. - Ну и что? А проследили его выполнение?

Оказывается, никто даже не проконтролировал. И так - сплошь и рядом. В МтП в то время был зам. главного инженера Сосновский, отличный специалист. И мы с ним много и хорошо поработали, чтобы привести систему ремонтнообслуживания «в чувство». К тому времени производством руководил Анохин, он в отличие от Трубкина прислушивался к советам и не мешал. Поэтому только при нем в МтП появились промежуточные склады запчастей и узлов для ремонтных нужд, без которых при выполнении ремонтных работ увеличивалось время простоя.

Было много вопросов и к У ГМеху по запчастям. Но и в этом случае причина крылась в МтП: не вовремя заказали, своевременно не обосновали потребность, а о многих позициях не знали даже, существуют таковые или нет.

Начали решать кадровые проблемы. Так, начальником ремонтного цеха № 18 стал выходец из 38-го цеха МСП Евгений Анатольевич Козлов. Ему и принадлежит основная заслуга по созданию ремонтных боксов в МтП, что стало важной отправной точкой в решении ремонтных проблем в металлургическом. А в дальнейшем из цеха № 38 МСП перешел Вячеслав Иванович Соколов. Они, можно смело сказать, вписались в коллектив МтП и стали, впоследствии, заместителями главного инженера производства. Сейчас оба на заслуженном отдыхе. Гильбух не скрывал, что гордится этими профессионалами, с которыми начинал еще в цехе № 38, и они всегда придерживались в работе традиций этого цеха.

В тот же период было решено много вопросов по обеспечению ЧЛК МтП запчастями, материалами и людскими ресурсами. В стабилизации работы ЧЛК принял участие весь завод: МСП, КВЦ, СКП, коммерческая дирекция, экономические службы. Это был интересный и напряженный труд. Аркадий Яковлевич считает, что сыграло большую роль и выделение валютных средств, и внимание к этой проблеме ставшего генеральным директором В.И.Исакова, технического директора М.Н.Фаршатова, его заместителя О.Г.Обловацкого.

Вообще надо признать, что кризисы в МтП случались со странной периодичностью в четыре года:

- Только вытащили «чугунку» - «тряхнуло» в кузнечно-прессовом... Там наладили ситуацию - «алюминька» засбоила... Объясняю это одним - отсутствием системы. Казалось бы, достигли результата - продолжайте в том же духе. А они продолжают, пока их контролируешь. Но ведь к каждому надсмотрщика не поставишь. Возможно, не нашлось очень сильного руководителя ремонтной службы.

А.Я.Гильбух вспоминает повод, который однажды стал причиной его экстренного вызова в кузнечный цех:

- По «кузнице» стали «бегать» маховики! Каждый весом в тонны! Хорошо, что никого не зацепило. Пришлось решать проблему, в первую очередь, создав в УГМ специальную группу по диагностике состояния коленвалов, да и самих металлургов заставил заниматься диагностикой. У них даже номенклатуры заготовок по коленвалам не было составлено. А ведь если сегодня заказывать заготовку, то на выходе она будет лишь через полгода. Не знаю, как сейчас, но в свое время, воспользовавшись тем, что заказы МтП или через УГМех, я столько понатаскал им заготовок!

Беспристрастными свидетелями того времени являются многочисленные документы, сохранившиеся в архиве УГМ. Пролистаем хотя бы несколько. Вот генеральный директор В.И.Исаков в октябре 1984 г. дает поручения руководителям заводских служб по решению проблем МтП.

1. В недельный срок сформулировать программу приведения в нормальное состояние формовочных линий СПО и оборудования плавильного участка.

2. Предметно разобраться в состоянии дробебетов в кузнице и выработать меры по приведению их в работоспособное состояние...

6. Три месяца находится в ремонте третья печь в ремонтно-литейном цехе из-за того, что столько же времени ремонтируется печной трансформатор. Прошу ускорить ремонт.

7. Предметно разобраться в причинах заклинивания пресса «Шме-рал-4000», которое происходит не в первый раз, наказать виновников безобразного отношения к уникальному оборудованию.

8. Прошу организовать в цехе № 18 группу электронщиков, способных справляться с нахождением неисправностей и ремонтом электронных систем, не допуская крупных простоев.

Всего же в этом приказе аналогичных распоряжений - 26!

1991 год, на ВАЗе другой генеральный - В.В.Каданников, другой директор МтП - В.И.Грищенко. Но проблемы атакуют. И вновь приказ - о мерах по стабилизации работы МтП, восстановлении заделов по заготовкам и предотвращении простоев механосборочных цехов. Из приказа ясно, что производству выделено дополнительно 70 млн. американских долларов (не забудьте, о каком времени речь), принимается решение о поэтапной модернизации плавильного отделения ЧЛК. Приказано решить вопрос о расширении штамповочной зоны кузнечного корпуса (имеется в виду строительство и техническое оснащение пристроя к штамповочной зоне).

1993 год. К этому времени в МтП очередной новый директор - Е.А.Докутович. И вновь приказ о стабилизации положения - на этот раз директора по производству Н.В.Ляченкова. В приказе отмечается, что в корпусе алюминиевого литья МтП «нет надлежащего учета оснастки для машин литья под давлением, на низком уровне качество ее изготовления, отсутствует ответственность литейщиков цеха № 13-2 за соблюдением правил эксплуатации оснастки и оборудования».

Далее говорится об отсутствии ответственности основных рабочих и ремонтного персонала и руководителей всех рангов за выполнение сменного задания. Перечисление «неудов» занимает несколько страниц и делается вывод:

«Сложившаяся ситуация в корпусе алюминиевого литья неоднократно приводила к простоям в механосборочном производстве и остановке главного конвейера. Приказываю предупредить руководителей производства, что при повторной проверке за невыполнение соответствующих мероприятий будет поставлен вопрос об их служебном соответствии».

- Надо отдать должное нынешнему директору МтП В.И.Овча-ренко, - считает А.Я.Гильбух. - Он прислушивался к моим советам, не раз обращался за помощью, звонил и порой откровенно признавался: «Аркадий Яковлевич, приходите, мы в тупике». Внедрял системную работу и требовал ее от своей ремонтной службы... И металлургическое производство, насколько я знаю, давно уже не испытывало кризиса, который бы отразился на работе главного конвейера, это отрадно.

Среди советов, которые Гильбух давал руководителям МтП и его ремонтной службы, был и такой:

- Не находится хорошего решения? Примите плохое. Но примите. Люди начнут заниматься - сделают как надо.

И еще несколько принципиальных выводов:

- Никакая даже самая распрекрасная система не будет работать без участия и поддержки людей. В любой системе все решают люди, без которых система мертва.

И еще. В моей вазовской жизни был период, когда все получалось влет, что ни задумаю. Но период этот длился всего один год - 1975-й. Мы тогда вышли на проект. А потом посыпались проблемы, ведь обо-идование и люди стапеют. Финансирование ижмается... Но должен признаться, что в этом кипящем котле под названием «Металлургическое производство» мне удалось значительно пополнить свой технический багаж и опыт работы в экстремальных ситуациях. Это очень пригодилось в дальнейшей работе.

«Либхер» показывает зубы

Но у зам. начальника УГМ А.Я.Гильбуха кроме МтП и ПрП были и другие обязанности. В частности, под его руководством детально отработывался механизм обеспечения запчастями, получила плановый характер работа по аналогам, которые искали и закупали по стране... И по-прежнему приходилось решать разнообразные «больные» вопросы. К примеру, такой, как организация ремонта штоссельных пар. Об этом чуть подробнее.

Эти пары служат для нарезки зубьев на зуборезных станках «Либхер». Ремонт пар занималась лаборатория гидропневмосмазочной аппаратуры УГМ. И «дозанималась» до того, что на складе осталась одна единственная. Оказалось, что в лаборатории все, вроде, есть для ремонта, а положительного результата не получается. Между тем, пары сверхточные, при их ремонте надо ловить микроны. И здесь Гильбух начал решать проблему с требования по культуре производства. Ведь такая точная работа требует специально оборудованного рабочего места. Потом заставил проверить срок годности материалов. Оказалось, катализатор просрочен, а это тут же сказывается на качестве затвердения пластмассы, которую заливают в штоссель. Привезли новый катализатор. Заставил делать ремонт так, как полагается по технологии -и все, скоро на складе лежал изрядный запас.

**Главный механик завода.
Экстремальный «КАМАЦУ»**

В 1983 году В.А.Грищенко был назначен заместителем технического директора ПО «АвтоВАЗ» по механике и энергетике. Эта должность была введена по предложению М.Н.Фаршатова и В.И.Исакова, т.к. события последних лет показали, что все проблемы ремонта и энергетики необходимо объединять на более высоком, чем начальники УГМеха и УГЭ, уровне. Ну, а А.Я.Гильбуха назначили начальником УГМеха. Впрочем, и в этой должности ему приходилось вести текущую оперативную работу по ремонтнообслуживанию завода. Вот один лишь любопытный эпизод того времени.

Будучи начальником УГМеха, он постоянно тренировал подчиненных быть готовыми к экстремальным ситуациям. Один из таких случаев представился, когда в кузнечном производстве МтП на прессе «Камацу» дляковки шатуна вышел из строя согласующий трансформатор нагревателя «Нечипурен». Он попросту сгорел вследствие короткого замыкания, которое произошло из-за неисправности системы охлаждения. При осмотре определили: восстановлению не подлежит, требуется новый. Гильбух как отрезал: сказал, что нового нет, а у японцев купить - легче пуд соли съесть. Собрал консилиум из лучших умов УГЭ (управление главного энергетика) и УГМех. Аркадий Яковлевич вспоминает:

- К сожалению, все эти «умы» явили, что трансформатор ни отремонтировать, ни восстановить в наших условиях невозможно. И главная причина: - магнитопровод сделан из бесконечной ленты вместо наборных пластин. Короче, никто из супер-специалистов шевелить извилинами не захотел. Печальный факт, на ВАЗе такое порой бывает, к сожалению. Я не называю фамилии, так как они живут и здравствуют, может, прочитают книгу и покраснеют, узнав себя. Оставшись в одиночестве по этой проблеме, я пошел к металлургам, где в конструкторском бюро работал конструктор, не побоюсь сказать, от Бога - Л.Л.Гласов. Вот благодаря ему и было найдено решение. Он взялся рассчитать и спроектировать согласующий трансформатор в габаритах японского, где магнитопровод будет из наборных пластин. Это уже была огромная подвижка. На следующий день чертежи были у меня в руках. Теперь осталось привести в действие исполнителей. Здесь у меня административных и других ресурсов было в достатке. Создал сборную команду из УГМеха и УГЭ во главе с А.Н.Кирилиним. Времени у нас оставалось шесть дней - ровно на столько хватало задела шатунов. Бригада работала круглосуточно. Все материалы достали и сделали трансформатор на четвертый день. На пятый установили и запустили «Камацу».

Это была победа. В заключение скажу: кроме меня и работников отдела запасных частей никто не знал, что запасной трансформатор -новый, японский - лежал на складе. Тренировка прошла успешно.

Надо сказать, лично сам он был готов в любую минуту «разрули-вать» очередную «ситуацию». Ему по-прежнему приходилось - по прямому указанию

генеральных директоров - ликвидировать «горячие точки», которые, казалось бы, к его должностным обязанностям никакого отношения не имели.

Так, поступила команда от генерального директора А.А.Житкова немедленно выехать в Москву на АЗЛК в составе группы из 3 человек, в которую также вошли Е.А.Козлов (цех № 38) и А.А.Калягин (инструментальное производство КВЦ). Министром автомобильной промышленности СССР в то время был В.Н.Поляков. Все на ВАЗе знают: приказ Полякова - закон и выполнять его необходимо немедленно. В Курумоче ждет транспортный самолет. В Москве, в Домодедово - автомобиль. В 10.30, прямо с работы, их отвезли в Курумоч.

В 14.00 автомобиль из аэропорта Домодедово доставил вазовцев в Министерство. Министр уже ждал. Разговор короткий: оказывается, АЗЛК никак не может выйти на суточный темп по выпуску «Москвичей» из-за постоянных простоев автоматической линии фирмы «Хел-лер» по обработке тормозных барабанов. Задание: отправиться на АЗЛК, изучить обстановку и к 17.30 подготовить программу восстановления линии и вывод ее на устойчивую работу. Никаких вопросов типа «как доехали», «как устроились». Опять в машину - и на АЗЛК.

Там их ждали. Оказывается, это спутниковая линия (на спутниковой линии деталь зажимается в устройстве, которое называется «спутник», и передается по линии от позиции к позиции до завершения обработки). Так вот, линия, которую им показали, во-первых, не дает точность, и попытки ее настроить не удавались. Во-вторых, не работают на нескольких спутниках зажимы деталей. Вдобавок, повышенное биение нескольких шпинделей. Из этих трех отклонений наиболее неприятным было первое - линия не дает точность. К этой проблеме министр подключил науку, управление главного механика министерства. Заключение специалистов звучало как приговор: остановить линию на месяц для капитального ремонта. А где в это время брать барабаны для сборки автомобилей? Этот вопрос не находил ответа. Вот тогда министр и вспомнил о вазовцах.

Они осмотрели линию, и первым замечанием стало очевидное: в таком грязном состоянии линия и не будет работать. Дальше вазовцы попросили рассказать, каким образом хозяева пытались наладить линию. Оказывается, они это делали с помощью контрольного спутника.

- Когда были сделаны контрольные замеры этого спутника?
- Такая операция на АЗЛК не проводилась никогда.
- Тогда откуда уверенность, что можно этим спутником настроить линию?

В ответ - молчание. В цехе № 38 давно отказались от такой практики, т.к. ни один контрольный спутник не соответствовал нормам. Изучив проблему на месте, вазовцы составили программу восстановления точности линии и устранения отклонений в ее работе. При этом был использован опыт цеха № 38.

Итак, к 16.00 программа была готова, ее показали работникам АЗЛК. Они восприняли все без восторга, так как сроки оказались предельно жесткие. Вазовцы приехали в четверг, а утром в понедельник (!) линия должна заработать на полную мощность. Притом, необходимо было немедленно приступить к подготовке работ в три смены, обеспечить выход всех служб и срочно делать два эталонных барабана с аттестацией в ОТК.

Так как в запасе оставался всего один час, Гильбух сказал главному механику АЗЛК, что пора бы гостей покормить и устроить в гостиницу. В 17.30 появился министр и вазовцы изложили ему свой план. Он не стал долго расспрашивать и сказал: «Действуйте».

Не будем описывать в подробностях все действия, уточним лишь результат. Утром в понедельник сборка была обеспечена тормозными барабанами, аттестованными ОТК. Но план сборки так и не был выполнен, - на этот раз не оказалось тормозного диска. Министр дал вазовцам команду разобраться. Разобрались, в результате появился тормозной диск - но исчез поворотный кулак.

И так целую неделю вазовцы бегали за деталями, а план сборки не выполнялся. И здесь, впервые в жизни, А.Я.Гильбух увидел, что Виктор Николаевич ситуацией не управлял, несмотря на все усилия. Утром он приезжал на АЗЛК, давал всем задания, а вечером в 18.00 проверял исполнение. Кое-что исполнялось - по мелочам, но программа не выполнялась. И так - каждый день. Гильбуха приглашали на все совещания. После одного из них он предложил Виктору Николаевичу: «Может, пригласить представителей производственного управления, так как подготовка к работе в I и во II смены отсутствует?» Но Поляков принял другое решение: Гильбуху остаться на АЗЛК, остальным вернуться домой.

Командировка на АЗЛК для Аркадия Яковлевича длилась до середины октября 1981 года. После командировки его приглашали на АЗЛК начальником УГМех, но он решительно отказался. После Москвы сделал выводы:

1. Иногда обстоятельства неподвластны и таким титанам, как В.Н.Поляков.

2. В одиночку, каким бы гением и сильным не был, горы не свернуть. Верно говорит пословица: «Один в поле не воин».

И третий основной вывод: ВАЗу в сложных ситуациях нужно надеяться только на себя. Москва точно не поможет, разве что платным советом.

Москва - далеко не единственный адрес, где по приказу Волжского автомобильного приходилось «разруливать ситуацию». Так, в 1985 г., когда завод приступил к выпуску вазовских «восьмерок» и «девяток», выяснилось, что нет деталей «тоннель пола» и «бампер», которые изготавливались в Сызрани из пластмассы. Для выяснения причин и принятия мер в Сызрань отправили «ударную бригаду» - Гильбуха, начальника УЛИР А.К.Тихонова и главного инженера ПрП

Е.А.Докутовича. Тихонов занимался отладкой технологии, Докутович оснасткой, а Гильбух оборудованием, параллельно решая и конкретные вопросы по оснастке.

Итальянская машина, на которой изготавливали бампер, оказалась никудышной. Пресс-форма под тоннель пола, которую изготовили в прессовом, соответствовала чертежам - но никакой стойкости. Пришлось привлечь группу вазовских специалистов из лаборатории гидравлики УГМ, которые занялись модернизацией машины по изготовлению бампера. Организовали работу по доводке пресс-формы на тоннель пола. Но пока суть да дело, на ВАЗе скопилось до 18 тыс. некомплектных машин. Причем, если по бамперам еще держались за счет заделов, то по тоннелю пола заделов ноль, пусто. Директор СКП Пеньковский называл Гильбуху чуть ли не каждые полчаса с требованием: «Давай детали!»

В свою очередь от Гильбуха доставалось итальянским шефмонтаж-никам: он-таки заставил их организовать круглосуточное дежурство у капризного оборудования. В конце концов, результат по бамперу был получен, а вот с тоннелем пола еще пришлось повозиться. Но и здесь добились кардинальных подвижек: пресс-форму доработали, поставили на немецкую машину «Кусси-5000». Гильбух и Докутович встали на место рабочих и изготовили 1200 штук деталей, это в два раза больше суточной нормы. А потом машина «пахала» в три смены, в субботы и воскресенья.

Надо уточнить, что на дворе стоял декабрь, год заканчивался, можно сказать, шли его последние деньки. Но уже к 25 декабря удалось сделать 18 тыс. штук тоннеля пола. И до 30 декабря трудились над заделами. Лишь после этого команда руководителей смогла уехать домой.

Борьба за электронику

...Мир никогда не стоит на месте. В 80-х годах накатил электронный бум, что не могло не сказаться на применяемом в машиностроении оборудовании, в том числе и в автомобильной промышленности. Надо сказать, в СССР развитие этого направления не нашло отклика. А то, что делалось, безнадежно отставало от мирового развития и уровня. Между тем на ВАЗ вместе с импортным оборудованием поступили и продолжали поступать ПК (программируемые контроллеры), различные электронные устройства, активный контроль и т.д. Так что перед начальником УГМ помимо текущей оперативной работы по сохранению системы ремонта, обеспечения специальными и нормализованными запчастями, материалами и заготовками остро встал вопрос ремонта электроники.

По функциям решение вопросов электроники было закреплено за двумя лабораториями - электроники и активного контроля УГЭ. Специалисты там были классные, но, по мнению Гильбуха, страдали одним недостатком - махровым

формализмом в работе. С этим Аркадий Яковлевич сталкивался еще будучи начальником цеха № 38. Эти лаборатории работали по приказу, в котором был определен перечень оборудования, оснащенного электроникой и активным контролем. А что делать с оборудованием, которого в перечне нет? УГЭ посылало всех подальше, ссылаясь на отсутствие в перечне и нехватку численности. Таким образом, тормозилось развитие ремонта электроники. В УГМехе этот вопрос обсуждался неоднократно, ведь проблема стремительно нарастала. Грищенко предложил забрать ремонт электроники из УГЭ в УГМех. На том и порешили: готовить этот вопрос для выхода в генеральную дирекцию. На его подготовку ушло больше года. В 1984 году проект приказа уже широко обсуждался на заводе. Наибольшее сопротивление он получил в УОТиЗе: как же, дополнительная численность!

Но в итоге было собрано совещание у генерального директора В.И.Исакова с участием директоров производств и всех заинтересованных служб. Вопросов хватало и к В.А.Грищенко, и к А.Я.Гильбуху:

- Вы механики, как будете заниматься ремонтом электроники? Гильбух:
- А как я сейчас занимаюсь ремонтом систем управления, оснащенными релейными устройствами, как занимаюсь ремонтом и профилактикой электродвигателей, как закупаем транзисторы и тиристоры?

И напомнил: если УГМех занимается ремонтом оборудования, то это должно осуществляться комплексно, какие бы системы на оборудовании не применялись.

Интересный вопрос задал директор МтП Анохин:

- У нас хороший главный механик, не потеряем ли мы и механика, и электронику?

Итог подвел В.И.Исаков, приказав: «Завершайте согласование приказа о передаче ремонта электроники в УГМех».

Один принципиальный момент при согласовании приказа возник из-за разногласий по отделу модернизации электронных систем управления. Гильбух, что называется, уперся рогом и отказался визировать приказ, если в нем не будет этого отдела: «Пусть в нем не 18, а всего 9 человек, но в приказе он должен быть. А время нас рассудит». Время доказало его правоту. Первым начальником этого отдела стал А.И.Назаров, которого удалось «вырвать» у начальника УОП Ю.Н.Первалова. Назаров сейчас директор ЭП-зам. директора ДИТО.

Приказ был подписан 31.08.1984 года, и с 1984 по 1988 годы реализован, что позволило снять проблему ремонта электроники.

В этой связи не могу умолчать о курьезном случае, когда именно на А.Я.Гильбуху посыпались жалобы конструкторов и обвинения в том, что он

«гонитель электроники, а значит, нового и передового в технике». Было это давно, в пору его руководства цехом № 38.

В КВЦ «родили» станок с электронной системой управления. Функция станка - делать фаски с обеих сторон прутка металла, который шел на дуги подголовников автомобилей. Операция не шибко точная и сложная. С таким оборудованием прекрасно справлялась релейная система управления.

Между тем станок «made in КВЦ» постоянно сбоил, ситуация «добиралась» до главного конвейера. Когда Гильбух увидел огромный шкаф управления - схватился за голову - как такое смогли наворочать?! Он тут же вызвал Е.А.Козлова и приказал заменить огромный шкаф управления меньшим по размерам, а «начинку» вставить релейную.

За 4 дня приказ был исполнен и ремонтники про станок забыли. А на заводе - скандал, на Гильбуха попытались навесить ярлык противника новой техники! Но не на того напали, ему было чем аргументировать: «Что это за новая техника, если она хуже старой! К ремонту не пригодна! Новую технику ни Гильбух, никто другой не остановит, но она должна завоевать свои позиции надежностью, компактностью». Кстати, именно А.Я.Гильбух и В.В.Михайлов предложили освоить в КВЦ 2-шпиндельный токарный автомат фирмы «Вайсер», который тогда являлся, без преувеличения, чудом новой техники, потому что был прост, надежен и высокопроизводителен. В КВЦ он получил название «АФТОК».

Перестроечные страдания

Тем временем в стране началась перестройка, и стали проявляться первые симптомы ее разрушительной силы. Раньше ВАзу на ремонт-обслуживание в среднем выделялось 7-8 млн. долларов в год. В 1985 г. выделили 1,5 млн. Куда исчезли остальные деньги - ни ГосПлан, ни ГосСнаб объяснить не могли.

Походы руководителей завода за кровными деньгами по коридорам власти ни к чему не привели. Гильбух также ходил по московским кабинетам. Тома обоснований писали, нормы Fiat показывали, в МАП обращались. Валюту на 1986 год вообще не получили. Тем временем перестройка продолжалась. В 1986 году Горбачев при посещении с Раисой Максимовной ВАЗа объявил с трибуны ДК «Синтезкаучук», что автозавод должен стать законодателем мод в автомобилестроении. Гильбух тогда сидел во 2-м ряду, в полуметре от Раисы Максимовны и видел, как генсек запивал этот лозунг стаканом молока. Почему-то именно в этот момент пришло понимание: «Нам наступил «абзац».

В октябре 1986 года В.А.Грищенко стал директором МТП, заменив Анохина. Правда, это особая история, которая коснулась и Гильбуха. Однажды, сентябрьским

утром 1986 года, ему позвонил В.И.Исаков и попросил приехать на Белорусскую для беседы. Не будем вдаваться в подробности разговора, - это не важно. Важно другое - Валентин Иванович предложил Гильбуху должность директора МтП. Тот ответил, что необходим тайм-аут на недельку, так как ошеломлен этим предложением. По приезде на завод, доложил о разговоре М.Н.Фаршатову и В.А.Грищенко. Марат Нугуманович сказал, что это он порекомендовал: «Лучше тебя МтП никто не знает». Неделю Аркадий Яковлевич думал, а затем сообщил Валентину Ивановичу: «Согласен».

Прошло еще две недели, и директором МтП назначили В.А.Грищенко. Валентин Иванович позвонил и сказал Гильбуху, что он остается в резерве для дальнейшего продвижения. В ответ услышал следующее: «Валентин Иванович, у меня нет ни замечаний, ни предложений по этому поводу, но спасибо скажу: уже то, что мне было предложено участвовать в конкурсе на должность директора МтП, для меня большое достижение».

Работа в УГМехе продолжалась, и декабрь 1986 года привел к новому повороту в его судьбе. И связано это было с новым назначением. Но прежде - несколько завершающих слов о подразделении, которому Гильбух отдал семь лет: около 4-х в должности зам. начальника УГМ и 3 года - главным механиком завода.

А.Я.Гильбух считал управление главного механика уникальным ремонтным подразделением, в котором удачно совместились функции корпоративного и производственного подразделений. Ни на бывших советских предприятиях, ни на сегодняшних российских такое не практиковалось, да и по сей день этот опыт не востребован. А жаль! УГМ - дитя вазовской системы ремонта, основанной на комплексном подходе к ремонтнообслуживанию. УГМ работал в самых разнообразных направлениях. Этому способствовало наличие собственной ремонтной базы по гидравлике, ремонту и изготовлению электронных устройств, механизированные склады, современное АСУ-ремонт. За все, из чего состоит любой станок (механика, электрика, гидравлика, электроника, пневматика) - за все отвечает УГМех. Поэтому все запчасти к оборудованию, включая комплектующие изделия и спецзапчасти, относятся также к компетенции УГМеха. Вся идеология ремонта, в том числе организация и контроль исполнения - за УГМехом.

К 1984 году персонал управления главного механика насчитывал 170 человек, в том числе 120 ИТР и 50 рабочих. Это был крепкий профессиональный коллектив. А.А.Кабанов, Н.П.Катрач, В.А.Усов, В.А.Дубровский создали лабораторию гидравлики. А.И.Назаров отвечал в управлении за реализацию приказа № 304 от 31.08.1984 года (напомним, что речь идет о таком направлении, как электроника). Кстати, готовил этот приказ В.И.Молчанов,

А.Л.Шевцов, И.П.Комлев, В.А.Татаринов, Т.Т.Тищенко, М.С.Козлова, Н.М.Борисенкова, Т.Г.Михайлова, А.И.Листунов, Н.П.Поп-цов, Н.Г.Заболотный, В.В.Попов, Н.Х.Гарифуллин, С.В.Власов, В.П.Сухарева... А еще мастер складского хозяйства УГМ Э.А.Сурова, начальник отдела запчастей Ю.Т.Шацков, бригадир слесарей-гидравликов Е.Н.Поляков - каждый из перечисленных был, что называется, человеком на своем месте. И самую положительную роль в УГМ играла партийная, комсомольская и профсоюзная организации во главе с М.С.Чепариным, В.Г.Рудь и В.А.Осиным.

Техническая дирекция

В декабре 1986 года к А.Я.Гильбуху зашел В.Д.Стоянов, зам. технического директора, который заменял в то время заболевшего М.Н.Фаршатова. Стоянов сказал: «Готовься стать заместителем технического директора. С Маратом Нугумановичем согласовано, с Валентином Ивановичем Исаковым тоже, остался партком». Минула неделя и пришел приказ о назначении. «Мне было всегда приятно работать с В.Д.Стояновым и в МСП, и в технической дирекции. Мы и сейчас с ним в дружеских отношениях», - подчеркивает Гильбух.

Итак, началась его работа заместителем технического директора. Она продолжалась 19 лет. Причем, 4 года (с 1990 по 1993 гг.) из этого срока пришлось на командировку в Германию. Конечно же, в этот «немецкий» период он постоянно приезжал на родину в Тольятти, в один из таких «наездов», с ним встретилась корреспондент заводской газеты, которая позже опубликовала такую зарисовку:

...Этот диалог продолжался несколько лет. Как я «ловила» своего собеседника - отдельная история, нахальная и тоже долгая, ведь он с 1991-го по 1993-й лишь наездами бывал в России, и всегда во временном цейтноте. Впрочем, об одном эпизоде я все-таки расскажу.

Он только что и окончательно вернулся из Кёльна, где ворочал огромными суммами, которые АвтоВАЗ выделял под закупку оборудования, встречался с руководителями престижных и солидных западных фирм. Словом, по сравнению с другими вазовцами, рядовыми и не очень, вел, по моему разумению, заоблачную жизнь.

Кабинет зам. технического директора ВАЗа. Картина явно неожиданная. Посередине комнаты высокие резиновые сапоги, из которых только что вылили воду. Сам хозяин, промокший с головы до пят, выуживал из карманов бумаги, документы, раскладывал их для просушки на длинном столе. Оказывается, затопило подвалы первой вставки, и завод едва унес ноги от длительного простоя. Он самолично осматривал место аварии, окунулся в траншею с водой, а заодно и в

заводские проблемы. Так сказать, крещение по возвращении. Разговор перенесли в очередной раз...

Это были годы, о которых Аркадий Яковлевич рассказывает так:

- Перестройка явно подходила к своему завершению: страна подыхала, и завод эта передышка тоже достала. А надо выпускать «десятку» - руководство ВАЗа, отдаю ему должное, понимало, что без этой модели заводу не выжить.

Волжский автомобильный, как известно, за свою продукцию, которая раскупалась, а деньги шли в бюджет страны, должен был получать от государства средства. Мы уже писали о том, что к 1985 году поток этих денег превратился в ручеек, к 1986 году и ручеек практически пересох. Правда, на ремонт оборудования руководство предприятия средства выделяло - поневоле, иначе остановился бы завод! А тут еще запуск новой модели.

Было заключено около 600 контрактов. Причем, некоторые - кредитные, под поручительство государства. А государство - отмалчивалось, его, фактически, на тот момент не было. Вот такая обстановка. В то же время заводу приходилось решать глобальные проблемы, такие, как внедрение электронного впрыска, развитие мощностей на смежных предприятиях (не забывайте о времени, когда это происходило). Это сейчас - проблема для самих смежников, тогда же - забота ВАЗа. Добавьте развитие пластмассового производства на заводской площадке - нельзя было кому-то другому доверять изделия интерьера и экстерьера... На этом фоне внимание к поставке оборудования под «десятку» явно ослабло. Главный инженер МСП В.В.Миненко забил тревогу, ведь эдак можно потерять оборудование (а большая часть его предназначалась как раз механикам). В.В.Миненко с подобным вопросом обращался неоднократно к М.Н.Фаршатову, В.В.Каданникову, который тогда был генеральным директором. Вот так, с подачи Ми-ненко и с благословения Фаршатова и Каданникова решать проблему по приемке оборудования для производства автомобилей ВАЗ-2110, по оплате контрактов и опционных контрактов было поручено зам. технического директора ПО «АвтоВАЗ» А.Я.Гильбуху.

Ему предстояло «вызволить» оборудования примерно на 600 млн. долларов. Обратите внимание - на дворе 1990 год, доллар - в самой силе, значит, речь идет о баснословных суммах.

...Выезжать пришлось срочно, как говорится, визу в зубы - и вперед. Первым немецким городом, в котором обосновалась техническая делегация АВТОВАЗа, был Эссен.

Эссен, Кёльн - ФРГ

Положа руку на сердце, приехал Аркадий Яковлевич без каких-либо исходных данных, уже по месту надо было выяснять, какие фирмы и что должны поставлять. Речь шла об оборудовании практически для всех вазовских производств, а также дочерних предприятий.

Надо уточнить, что в Эссене были и представители АПИ («Авто-промпорта») - подразделения, с которым ВАЗ тесно сотрудничал при закупке оборудования, начиная с 1966 года. Гильбуху посоветовали вызвать в Эссен специалиста АПИ Инну Михайловну Лукьянову, начальника экономического отдела. Она занималась проблемами АВТОВАЗа еще на заре становления автозавода.

- Специалист -настоящий клад, - вспоминает Аркадий Яковлевич. -Мы с ней составили перечень контрактов, по которым с борудование приобреталось за наличные деньги АВТОВАЗа, и тех, лсд которые были взяты кредиты в банках - итальянских, французских, немецких, американских и канадском. Общая сумма кредитов на 500 млн. долларов... Стали вести переговоры с банками по кредитам - дело это не очень приятное, ведь банки тогда считали нашу страну юной самого рискованного бизнеса. Одна из страховых компаний Германии выпускала рейтинг стран по финансовой надежности. Наша страна была в самом конце списка - среди самых ненадежных. Ну, что сделаешь!

Он убеждал банкиров, чтобы продлили срок действия кредитов, чтобы дали еще немного кредитных ресурсов. Продолжалась и заключение новых контрактов.

Примерно через год из Эссена делегация перебралась в Кёльн, под крыло торгового представительства Советского Союза, да и территориально это удобнее - поближе к поставщикам оборудования. По ходу дела Гильбуху и Миненко пришла идея оформить техническую делегацию как представительство АВТОВАЗа в Кёльне Это давало определенную свободу действий, в том числе позволяя вызывать в Германию необходимых специалистов. Но в ФРГ были свои законы, которые требовалось учитывать. Поэтому пришлось доказывать, что представительство дает работу немецким предприятиям, с пособствует налаживанию взаимоотношений с таким автогигантом, как Волжский автомобильный, а главное, не получас! прибыли (а зрртт, не облагается налогами). Забегая вперед, подчеркну, что в 1991 г. представительство АВТОВАЗа ушло из-под крыла торгового представительства Советского Союза (который, фактически, распался), став полностью свободным: никто из госструктур уже не отслеживал, с кем завод имеет дело, на какую сумму...

Работа пошла. Правда, деньги с АВТОВАЗа постви али трудно, приходилось, приезжая в Тольятти, неоднократно общаться с тогдашним зам. генерального по экономическим вопросам Глви жовым. Надо ли говорить, что работа заставила объездить всю Германи о. Пере!опоры были жесткими и утомительными. К

примеру, с фирмой «Цанрад-фабрик» они длились с 8-ми утра и до 8-ми вечера. Речь шла о лицензионном контракте под рейку рулевого управления с не х менным шагом. С фирмой был заключен кредитный контракт на 30 млн. дойчмарок, в т.ч. 5 млн. - авансом. Наш завод оплатил 2,5 млн., а остальное -никак. Фирма грозит остановить работу, Гильбух требует показать, что из оборудования уже сделано. Поехали смотреть - выявилась масса замечаний. В переговорах был и такой момент, когда Аркадий Яковлевич заявил: «Все, сажусь в машину и уезжаю...» Его вернули.

...Между тем из России доносились все более тревожные новости, и вот август 1991 г. принес весть о путче. В Кёльне сотрудники торгового представительства, вазовцы не отходили от телевизора... После известной пресс-конференции путчистов посольство СССР в Германии собрало у себя всех торговых представителей... Чиновники от дипломатии были в растерянности, что-то лепетали, не зная, чью сторону занять. Пошел обмен мнениями, и Гильбух открытым текстом заявил, что Горбачев виноват - довел страну «до ручки», а путчисты - еще хуже.

По возвращении в Кёльн рассказал коллегам о состоявшемся разговоре. Уже на следующее утро в его кабинет зашли двое молодых людей, чья выправка выдавала профессиональную ориентацию, не вызывало сомнений - люди из советской госбезопасности. Впрочем, они предъявили «корочки», которые подтвердили догадку. Поинтересовались, на чьей стороне, путчистов или Горбачева, руководитель вазовского представительства. Аркадий Яковлевич и здесь сказал то, в чем убежден, между прочим, и по сей день:

- Я не за путч, но против Горбачева на все 200 %, он мне уже надоел, я здесь, в Германии, из-за него сижу... А вы, господа, думаете по-другому? Неужели поддерживаете Михаила Сергеевича? Я это повторю где угодно. Впрочем, если кто-то донес до вас иную информацию -готов с этим человеком на очную ставку.

Посетители вежливо распрощались и ушли, Гильбух же несколько дней ожидал «последствий». Впрочем, дела навалились скопом, и вскоре он забыл и думать о неприятном посещении.

Сегодня А.Я.Гильбух вспоминает:

- Адская была работа. В первую очередь, из-за ответственности: постоянно все «висело на волоске». Прямо скажу: без нашей деятельности обеспечение ВАЗа оборудованием под «десятку» было бы невозможно.

Именно в этой командировке я многому научился у О.Г.Обловацкого и В.В.Миненко, которые раньше меня приобрели опыт работы за рубежом и никогда не отказывали в совете и помощи. Очень хорошо шла совместная работа в одной упряжке с А.В.Васильчуком.

В тяжелый период 1990-1993 гг. мы объединили усилия ВАЗа и Автопромимпорта, без чего дело было бы загублено. И здесь только добрым словом

вспоминаю руководителей АПИ, это В.В.Дорофеев, И.М.Лукьянова, И.Б.Сытин, В.Н.Калганов, В.В.Куклин, В.В.Звягинцев, А.А.Сейфулин, Г.И.Баранов, И.С.Вязьмин, В.А.Шарый, инкорреспонденты Н.Б.Бондаренко, Т.Я.Кузнецова, О.Ф.Козыринская, А.А.Васильченко, А.К.Баркова.

Самые теплые слова адресую переводчикам ВАЗа: ГИ.Круне, С.А.Киркишу, Т.Л.Олесовой, И.И.Кустовой, С.А.Веселову, П.М.Хуснут-диновой, И.С.Безматерных, переводчику ДААЗа М.В.Журавлевой. Без них мы - как без языка. И сегодня я не сомневаюсь: инженер должен владеть хотя бы одним иностранным языком.

В Кёльне в составе делегации работали представители всех производств ВАЗа, и многие из них стали впоследствии известными на заводе руководителями: В.К.Котенев, Е.А.Антошин возглавили производства; А.З.Короткевич, В.Ф.Соловьев, Ю.А.Перкин, Б.В.Гавриленко, И.В.Бачурин, Н.Н.Максименко возглавили технические службы ВАЗа. Они не скрывали впоследствии, что опыт Кёльна им помогает в работе.

С 1 января 1990 года по 1 января 1994 года технической делегацией ПО «АвтоВАЗ» - АО «АвтоВАЗ» оборудование закупалось в соответствии с ОТУ-ВАЗ.

Заключено около 100 контрактов (в основном для автомобиля ВАЗ-2110) на общую сумму почти 250 млн. долларов.

Принято оборудования по 200 контрактам для автомобиля ВАЗ-2110 из 420, на общую сумму более 630 млн. долларов.

Обработаны спецификации на запасные части к оборудованию на 10 000 часов работы и подписаны дополнения по 93 контрактам на общую сумму 13 млн. долларов.

Состав технической делегации, в которую входили работники тех-бюро, приемщики оборудования, работники АПИ, переводчики, персонал, обучающийся работе с новым оборудованием, ежемесячно менялся - от 20 до 80 человек, в зависимости от объема работ.

Самое трудное - бюджетные муки

С 1993 по 1999 гг. - тот вазовский период, который Гильбух называет «самым настоящим кошмаром», более того - «самым кошмарным периодом своей вазовской жизни». Он просыпался утром и первым делом думал: «Как же на заводе проживем день?» Ужас ситуации в том, что у завода не было денег для расчетов с «Самараэнерго». И миссия Аркадия Яковлевича (миссию эту на него возложил генеральный директор А.В.Николаев) заключалась в том, что с утра надо было гнать в Самару (а порой и по два-три раза в день) и упрашивать, уговаривать, настаивать - дайте Волжскому автомобильному жить, дайте энергию!

«Живых» денег для «Самараэнерго» не было, но в качестве расчетов автозавод предоставлял Гильбуху право продать 5 тыс. автомобилей. А «Самараэнерго» машинами брать не хотело. Оно хотело кровными рублями - от 120 до 150-ти миллионов ежемесячно.

Это вовсе не его зона ответственности - договариваться, чтобы автозаводу предоставляли энергоносители впрок, без денег, под честное слово. Вообще-то на заводе существовала финансовая служба. Но... весь ворох этих неприятных финансовых проблем тянула техническая дирекция. Пока, в конце концов, генеральный директор А.В.Николаев не заявил: «Есть три приоритета, а именно: 1 - зарплата персоналу, 2 - обеспечение производства и 3 - энергоносители». И финансирование энергоносителей стало щедрее.

Впрочем, когда возникали неурегулированные проблемы с «Самараэнерго», решать их по-прежнему делегировали Гильбуха. Правда, несколько раз пробовали иные руководители - не получалось. В этом отношении весьма красноречив архивный документ от 2002 года - «Контрольное поручение президента-генерального директора ОАО «АВТОВАЗ» В.А.Вильчика»:

- В течение 2002 года руководителями службы вице-президента по производству систематически, настойчиво проводилась работа с Региональной энергетической комиссией и ОАО «Самараэнерго» по замораживанию или снижению роста тарифов на электрическую и тепловую энергию.

При очередном регулировании тарифов менеджеры добились от РЖ выполнения расчета тарифов в соответствии с постановлением правительства РФ № 226 от 02.04.2002 г. ...Врезультате ...средний тариф по электрической энергии для ОАО «АВТОВАЗ» остался без увеличения: 807 руб. за 1000 кВт-ч.; тариф по тепловой энергии снижен с 215 рублей до 174,2 рублей за 1 Ткал. Экономия средств в оплате за энергоносители ОАО «Самараэнерго» составляет 83,3 млн. рублей.

Позже А.Я.Гильбух так «расшифровывал» формулу своих успешных взаимоотношений с «Самараэнерго»:

- Отстаивая интересы завода, я придерживался правила: нельзя загонять вопросы в угол, нагнетать противоречия. На протяжении длительного времени - с 1987 по 2006 годы, мне удавалось решать все вопросы с этой непростой организацией и по электроэнергии, и по теплу, включая получение дополнительных мощностей по теплу. Не могу не отметить, что решение вопросов энергообеспечения ВАЗа теплом, электроэнергией, природным газом и другими энергоносителями был бы невозможен без взаимодействия с энергетиками Тольятти, с «Самараэнерго», «Самаратрансгазом» и правительством Самарской области. В отношении с ними бывали разные периоды. Достаточно хорошие -в годы «развитого социализма», а в период 1993-1998 годов - очень тяжелые.

Начиная с 1998 года, я бы назвал эти взаимоотношения вполне нормальными, деловыми.

И сегодня мне хочется назвать фамилии тех руководителей и специалистов по энергетике, с которыми пришлось тесно работать и решать все возникающие вопросы. Это генеральный директор ОАО «Самараэнерго» Б.Ф.Ремезенцев, технический директор ОАО «Самараэнерго» В.Г.Дикоп (с ним мне пришлось решать огромное количество вопросов и по развитию мощностей по теплу и электроэнергии, а также различные оперативные вопросы). Не могу не назвать зам. генерального директора ВЯЯнаева, зам. технического директора Н.И.Разуванова, директора ТЭЦ ВАЗа А.А.Алфеева, главного инженера ТЭЦ ВАЗа Э.Н.Попова, руководителя департамента по экономике и финансам правительства Самарской области Х.Р.Хасиева, директора территориального управления по теплоснабжению ОАО «Волжское ТГК» по городу Тольятти Ю.А.Гребенникова, генерального директора ОАО «Электросеть» С.Н.Морозова, технического директора ОАО «Электросеть» З.М.Хажиева, начальника технического отдела ОАО «Электросеть» А.А.Абрамову, генерального директора ОАО «ТЭВИС» В.Н.Лисенковского, технического директора ОАО «ТЭ-ВИС» А.А.Вьюнова.

Надо сказать, что с 1993-го по 1996-й гг. А.Я.Гильбух вел бюджет ДИТО. Но в один отнюдь не прекрасный день А.Н.Гречухин передал право вести бюджет В.А.Грищенко. Причем, никакого разговора с Гильбухом, объяснения... Как позже повели Аркадию Яковлевичу «доброжелатели», кое-кто (имен называть не будем) кое-чего «нашептал на ушко» техническому директору. Гречухин не стал выяснять истину, просто принял решение, уклонившись от каких-либо разъяснений... В принципе, самым обидным в этой ситуации была форма передачи полномочий: Гильбух собирает совещание по бюджету - и вдруг ему говорят, что этот вопрос уже не его.

Ну а в 2000-м, после того, как у Гильбуха случился инфаркт, Гречухин решил «разгрузить» своего зама и освободить его также от вопросов экологии, передав эту тематику Е.И.Шуховцеву. Остроумный Н.Я.Штрих (главный архитектор завода) тут же прокомментировал эту идею так: «Из Шуховцева эколог, как из меня гинеколог». Все понимали: экспромт вовсе не в обиду Евгению Иосифовичу Шуховцеву, просто экология слишком далеко тогда находилась от его сферы деятельности.

Вице-президент по производству М.Н.Добындо, узнав о намечающейся рокировке, возмутился и запретил Гильбуху кому бы то ни было отдавать экологию. Так что эти вопросы оставались его вплоть до выхода на пенсию.

Впрочем, когда пришла беда, и технического директора Гречухина начали одолевать болезни, исполнять его обязанности приходилось именно Гильбуху. И

продолжалось это не месяц-два. Первый раз с февраля 1988 по январь 1989 г., то есть год (у А.Н.Гречухина был обширный инфаркт). А еще - с ноября 2001 по ноябрь 2002-го (у Гречухина - инсульт). Собственно, вплоть до марта 2003 года именно через Гильбуха шли все распоряжения вице-президента по производству М.Н.Добындо.

Энергетика - кровеносная система АВТОВАЗа

Знающие люди утверждают, что энергетическое производство АВТОВАЗа - подразделение уникальное. Взять хотя бы количество и разнообразие решаемых задач. Энергетики завода обеспечивают потребности автогиганта, промкомзоны, Автозаводского района в 9-ти (!) видах воды, (предварительно ее очищая, охлаждая, согревая), в электроэнергии, газе, снабжают теплом и чистым воздухом производственные корпуса, заботятся о микроклимате в цехах, об охране окружающей среды, обеспечивают очистку промышленных и бытовых стоков.

12 главных понизительных подстанций и 364 трансформаторные подстанций, через которые прокачивается 2 млрд. кВтчас электроэнергии в год (что соответствует городу с 1,5 млн. населением); а также:

- теплосети, по которым подается 3,5 млн. гигакалорий тепла;
- 17 тыс. км кабелей напряжением от 110 до 0,4 кВ, по которым подается эл. энергия потребителям;
- более 700 км газопроводов - по ним подается на завод азот, аммиак, кислород, аргон, сжатый воздух, природный газ;
- компрессорные и холодильные станции;
- уникальные очистные сооружения воды (подают ежесуточно 305 тыс. куб. метров воды) и канализации (производят очистку ежесуточно 290 тыс. куб. метров промышленных и бытовых сточных вод). Эти сооружения обслуживают не только завод, но и Автозаводский район города.

О значимости вазовской энергетики в стране можно судить и по такому «косвенному» признаку. Именно к зам. технического директора АВТОВАЗа А.Я.Гильбуху, как к ответственному за энергетику завода, обратился в свое время Анатолий Чубайс. Между прочим, его Аркадий Яковлевич величает не иначе, как саркастически: «гений энергетики Российской Федерации». Председатель Правления РАО «ЕЭС России» А.Б.Чубайс тогда только начинал реформу энергетики страны и стремился заручиться поддержкой самых значимых в энергетическом отношении предприятий. В письме он писал, что реформа РАО «ЕЭС России» не приведет к обвальному росту цен, «которым сейчас пугают людей многочисленные политики и экономисты». Но мы-то уже знаем, что рост тарифов на энергетику давно превратился из «пугала» в реальную действительность.

Но вернемся к вазовской энергетике. Содержать такое хозяйство (его нередко сравнивают с кровеносной системой АВТОВАЗа) в исправном состоянии под силу только слаженному, опытному, сильному коллективу. И все эти эпитеты с полным основанием можно отнести к коллективу вазовских энергетиков. Но и здесь в ход событий порой вмешивался пресловутый «человеческий фактор». А.Я.Гильбуху, которому на нашем заводе, как мы уже неоднократно подчеркивали, отводилась роль «ликвидатора» при чрезвычайных ситуациях, именно в такие моменты приходилось знакомиться с проблемами заводских энергетиков. Повторяем, обидно, что проблемы эти нередко бывали... рукотворными.

...В чугунолитейном корпусе как-то потеряли 3-ю смену - не работали все 4 формовочно-заливочные линии СПО, которые функционируют на сжатом воздухе. В эту ночь давление воздуха упало, и линии остановились.

А.Я.Гильбуху было поручено разобраться, почему вазовские энергетики (нач. УГЭ Р.А.Казанджан) допустили простой чугунолитейного корпуса.

Аркадий Яковлевич появился в УГЭ и встретился с тамошними специалистами. Вот его рассказ об увиденном:

- Пришел я к этим «деятелям», и они показали себя во всей красе. ПДО говорит, что у них все в порядке, надо, мол, у других выяснять причину. Отправился к «другим», интересуюсь, почему же компрессоры остановились?

- Вода плохая.

- А кто воду готовит? - УГЭ.

- Ребята, так что это вы друг на друга валите? Совесть имейте! Все правы - а почему корпус в МтП остановили? Ну, раз так, - сюда, мне на стол, схемы магистральных воздушных линий.

Начал смотреть, куда что идет. Вижу, одна нитка высокого давления - 8 атмосфер, а рядом обычного давления - 6-7 атмосфер.

- А вот это что такое?

- А это перемычки.

- А для чего они?

- Ну, если в одной линии атмосфер не хватает, можно занять в другой.

- А чего же вы перемычки не открыли, не заняли?

- А в обеих линиях воздуха не хватало.

- Хорошо, поехали на первую компрессорную.

Приезжаю, прошу журнал, в котором фиксируется, как работали минувшие сутки компрессоры. Мне подают чистенький, аккуратно заполненный журнал. Оказалось, что часть компрессоров... была под разгрузкой, т.е. работала вхолостую.

И так я проехал все компрессорные - везде находились компрессоры «под разгрузкой». Собрал я по новой специалистов, на этот раз задал только один вопрос: «Мужики, вы что?!»

Они тут же «раскололись»: оказывается, те самые перемычки надо открывать вручную. Команду дали, но не проконтролировали. Исполнителям же лезть в колодец, видимо, не хотелось.

«Он ковыряет «до руды», - об этом свойстве дотошливого характера А.Я.Гильбуха на заводе ходят легенды. Не случайно же заводские газетчики окрестили Аркадия Яковлевича вазовским МЧС. Гильбуху это не по вкусу, но любой сторонний человек сразу поймет, что стоит за этим сравнением. В.И.Исаков после этого случая напутствовал Гильбуха:

- Аркадий Яковлевич, кто бы ни стоял у руля ВАЗа, вы продолжайте в том же ключе. Вы идете на проблему, как бульдозер, после вас не остается вопросов - лишь чистое место.

Такая похвала, да от самого Валентина Ивановича, дорогого стоит!

Небо сердилось до 10 вечера...

Для понимающего толк в производстве не секрет: при такой ответственности, какая возложена на вазовских энергетиков, любой серьезный сбой ставит завод в труднейшее положение. Ну, а А.Я.Гильбух на собственном опыте не раз убеждался: насколько ни был отлаженным производственный механизм, идеализировать его не стоит.

- Форс-мажорные ситуации случаются всегда и везде - это нормально. Важно другое - какие выводы делаются на будущее, какие действия предпринимаются - он не устает повторять это всегда. И, конечно же, сам действует в этом духе. Между прочим, раз в месяц зам. технического директора проводил совещание с четким названием: «Отработка аварийных приказов». История завода и вазовской энергетики позволяет прокомментировать «работу над ошибками» более чем выразительными примерами.

В июле 1987 г. - ливневый дождь, завод едва «ноги унес» - остановка предприятия, казалось, неизбежна. На тот момент А.Я.Гильбух только-только приступил к работе в должности зам. технического директора.

Вода была везде - уклон дороги под железнодорожным мостом возле УГК превратился в озеро, где тонули автомобили. Полугодовая норма, 48 мм дождя за сутки, - это, оказывается, страшно. Вот тогда Аркадий Яковлевич, очень быстро «выучил» - и что такое ливневая канализация, и каково состояние кровли и

подвалов, а еще узнал про... беспомощность производств в такой экстремальной ситуации.

Между тем, энергетики ВАЗа показали себя очень достойно, другое дело, - они просто не сталкивались до сих пор со многими моментами. В частности, с удивлением отметили, что ливневые пруды оказались... выше уровня завода. А значит, в них можно сливать воду до определенного уровня. Если же переполняются - вода прет назад, то есть... на завод. И никакой защиты от этого «феномена» не предусмотрено. Когда Гильбух рассказал об этом В.И.Исакову, тот... не поверил, тут же стал выяснять у специалистов-проектировщиков. И те подтвердили, что пруды строились с учетом среднестатистических данных по выпадению осадков, а экстремальную ситуацию даже не брали в расчет. Вернее была, была мысль углубить пруды, но грунтовая вода подходила близко к поверхности, поэтому нужно было применять дорогостоящую свайную технологию, - на это не пошли, «сэкономили», называется. Вот еще одно подтверждение «недальновидности».

Проект завода заслуживает всяческой похвалы, но и в нем были «отдельные» просчеты.

Между тем, серьезно залило корпуса, особенно досталось подвалам корпуса алюминиевого литья... Завод в целом тогда не остановили, но пришлось искать обходные варианты. К примеру, машины литья под давлением в «алюминьке» без охлаждения пресс-форм не могли функционировать. Чтобы не остановить корпус алюминиевого литья, к нему временно подключили питьевую воду...

Тогда же по предложению Гильбуха и зам. директора ЭП В.М.Альшина в металлургическом производстве была построена специальная перекачивающая насосная станция (РНС), и когда идет ливневый дождь, то с ее помощью можно избежать затопления подвалов «алюминьки». Кстати, эта РНС - целое подземное сооружение на глубине 8 метров.

Не многие знают и то, что от завода идет ливневый тоннель, высотой 2 метра, а шириной 3 - настоящее метро. Тоннель оказался забитым, захлапленным. Вазовцы аж в Литве нашли кооператив, который согласился все очистить. Были предприняты и другие меры, которые прошли проверку таким же ливнем... лет через 10.

...Ту злосчастную пятницу 20 июня 1997 г. я помню хорошо. Утром ничего не предвещало беды. Ну, моросил дождик с самого утра, ну, все спрятались под зонты... Но уже к часу дня небо словно прорвало. Много позже, задним числом стало известно: за сутки выпало полторы месячных нормы осадков.

Город захлебывался водой. А что в это время происходило на заводе?

Здесь, со все нарастающей тревогой, следили... за уровнем «грязного» пруда. Дело в том, что вода, залившая территорию автозавода, как и положено, стекала в ливневый коллектор, а из него - в «грязный» пруд объемом 250 тыс. кубов. Уровень

этого пруда угрожающе повышался. И при норме в 4 метра к вечеру достиг 6,9 метра. Еще немного, еще чуть-чуть - и вода обратно хлынет на территорию завода...

Это была главная «головная боль», но не единственная. То и дело происходили микроаварии, если их так можно именовать. Только течей на крыше выявлено 600. Особенно серьезно подвела крыша на корпусе окраски, в цехе № 44 СКП. Здесь не допускается повышенная влажность. Течь крыши, не вовремя закрытые фрамуги в конечном счете обошлись заводу в 500 кузовов. 221 минуту простоял главный конвейер из-за ливня - таковы официальные данные.

Главный коммуникационный тоннель был затоплен. Частично залило вставки главного корпуса (на отметке - 9). Оказались в воде трубы, по которым подается горячая вода, - это сказалось в субботу на работе цеха № 46... Вода добралась до подвалов прессового корпуса... У металлургов подмочило пески, вода стояла в подземных пешеходных переходах МТП...

Позже А.Я.Гильбух шутил: «Еще бы два ведра воды - и быть беде». Эта шутка недалеко от правды, особенно если «ведра» перевести в «часы». Да, видно, Бог услышал: к десяти вечера ливень в одночасье спал, превратившись в веселую капель. Только тогда рост уровня воды в пруде остановился, а люди смогли перевести дух.

Но на этот раз большую беду на завод не пропустили - все-таки выводы из июля-87 были извлечены. Были выучены и новые уроки. Тогда же издали обширный приказ «О ликвидации последствий аварийной ситуации после ливневого дождя 20.06.1997 г.» с перечислением необходимых конкретных мероприятий. Пришлось удвоить мощности техники, откачивающей воду; восстановить крышу над 44-м цехом. Вообще, над корпусами окраски крыша должна быть идеальной. А это приличные деньги, около 25 млн. долларов на 6 лет. Наконец, обнаружилось, что ливневая вода попадает в канализационные сети, а это недопустимо. Потребовалось принять дополнительные меры уже совместно с городом.

Злосчастный патрубок

...По ТВ нередко показывают ситуации, когда жители крупного города надолго остаются в результате ЧП то без света, то без воды. Однажды - это был август 1990 г. - и жителям Автозаводского района пришлось на 3 дня стать участниками такого «кино»: питьевую воду в кварталы подвозили в машинах...

А приключилось следующее. Обычно в субботу-воскресенье очистные сооружения завода работали с особым напряжением, это и понятно - в выходные потребление воды жителями Автозаводского района и, естественно, количество стоков увеличивается. Между тем, на районной насосной станции вышел из строя двигатель, его увезли в ЭП на ремонт. Момент самый обычный, рабочий, но на этот

раз явно не повезло. Уровень воды в «грязном» резервуаре находился выше нормы сантиметра на 2. И напором воды выдавило всасывающий патрубок. Выдавило лишь потому, что патрубок не был закреплен, как того требует инструкция. Никаких проблем закрепить - «просто» забыли, когда движок забирали в ремонт. Если бы не усиленный подпор воды, все бы обошлось. Но не в этот раз.

Разгильдяйство чистой воды обернулось тяжелыми последствиями: грязной водой, проще говоря, нечистотами залило насосную станцию, зал управления. А так как стоки некуда было девать, чтобы прекратить их поступление, отключили, отлучили от воды Автоград.

В те дни связисты провели на РНС связь, и Гильбух перенес на станцию свой кабинет. Как оказалось, на 5 суток. Пожалуй, впервые в его жизни кабинет находился рядом с целым озером нечистот. Среди самых первых мер, предпринятых ликвидаторами аварии, стал запуск второй РНС, стоящей неподалеку в состоянии вечного строительства. Ее оперативно запустили, и на следующий день город чуток вздохнул - воду начали подавать по графику.

Тогда впервые (!) часть неочищенных стоков (около 500 тыс. м³) через грязный пруд направили в Волгу. Иначе завод бы остановился. Что было, то было. Правда, стоки предварительно обработали хлором и известью. К счастью, эти стоки, хоть и попали в водохранилище, до пляжей города не дошли. Бог мой, каких только статей не было в прессе по поводу той аварии, в том числе откровенно лживых. «Коммерсант» даже сообщал, мол, по Волге плывут кашки. Все дошло до правительства. Но в тот период (смурные 90-е) правительству было явно не до того. Зато на уровне области работал аварийный штаб, в котором А.Я.Гильбух представлял Волжский автомобильный. Прокуратура так же принимала участие в расследовании аварии. Но, думается, важнее всего оказался приказ, который подготовил сам А.Я.Гильбух. В этом документе, казалось бы, было расписано до мельчайших подробностей все, что необходимо сделать, чтобы не повторить ситуацию. Приказ был отработан, что называется, «до последнего гвоздя». Об одном таком решении поподробней.

В УГЭ была своя водолазная служба. Когда РНС залило грязными стоками, нечистотами, если называть вещи своими именами, «свои» водолазы отказались лезть в воду, чтобы поставить заглушку и ликвидировать аварию: у одного давление, у другого еще что-то и у третьего причина. Пришлось договариваться с водолазами, которые обслуживали плотину Волжской ГЭС.

Они-то и выручили. Работа оказалась архитяжелой - водолазный костюм за пару часов работы в сероводороде окислялся, превращался в сплошную черноту. После этого случая «свою» водолажную службу Гильбух ликвидировал, а приглашенным водолазам выделил по машине (тогда получить право на покупку автомобиля считалось удачей).

В 2003 году... ЧП повторилось, и причина та же, на том же проклятом месте, вопреки логике... Дело в том, что в конструкции, которая должна была зажимать всасывающий патрубок, сделали некачественную сварку, шов разошелся, и патрубок опять оказался незакрепленным. Его и выдавили подпирающие грязные стоки. Но меры, предпринятые по следам первой аварии (в первую очередь, запуск РНС-2), позволили избежать самого страшного - сброса хозяйственных стоков в Волгу. 2003 год - не 1990-ый, на этот раз завод, если бы такое случилось, не простили, повесили бы многомиллионный штраф. Более того, авария прошла для города незамеченной, мэра Уткина о ней лишь уведомили.

Узнав, откуда «ноги растут» у этого ЧП, Гильбух, по собственному выражению, «озверел» и предложил директору ДИТО А.Н.Пушкову снять главного инженера ЭП Калининского. Это была обязанность его службы - проверить надежность конструкции и ее качество. Но у того оказалось много защитников на самом высоком уровне.

Федоровское ЧП

...Конец 90-х, а если точнее, канун Нового года, еще точнее -29 декабря 1998 г. 17 часов 10 минут... На следующий день местные газеты вышли с аршинными заголовками: «Федоровский Армагеддон», «Разбор полетов», даже... «Федоровские утопленники»...

Передо мной документы, которые фиксируют каждую минуту случившегося:

- 17 ч. 10 мин. - в ПДО ЭП поступает сообщение от главы администрации поселка «Федоровка» о затоплении - вода хлещет из коллектора, который проходит через поселок.

- 17 ч. 55 мин. - аварийная бригада из ОСК ЭП выехала на место течи.

- 18 ч. 20 мин. - задействована схема по частичному сбросу очищенных стоков на очистные сооружения ТОАЗа.

- 21 ч. 20 мин. - поврежденный левый коллектор отключен и выведен из работы. Одновременно производственно-диспетчерский отдел ЭП доложил об аварии дежурному ГОИЧС, диспетчеру УЖКХ, дежурному по мэрии, дежурному по администрации...

Не буду приводить далее подробный хронометраж, лишь подчеркну последнюю запись, которая фиксирует ликвидацию аварии:

- 15 января 1999 года траншея на месте аварии была засыпана. Так что же происходило в Федоровке с 29 декабря по 15 января «глазами очевидца» - А.Я.Гильбуха?

...Поселок Федоровка расположен, как известно, у Жигулевских гор. По склону спускаются две нитки - левая и правая - коллекторы очищенных сточных вод ОСК

ВАЗа. На склоне же горы располагаются так называемые колодцы гашения гидроударов.

Где-то началась течь, ее никто не заметил, хотя на этот случай держали штатных обходчиков! Грунт песчаный, вымывается мгновенно -и кончилось тем, что верхний колодец чуть ли не повис в воздухе, тот, что ниже - тоже. А находившаяся между ними соединяющая труба... лопнула пополам. Ведь по проекту она должна быть железобетонной, а оказалась - бетонной, вот и не выдержала. И очищенные стоки обрушились на Федоровку.

А.Я.Гильбух мгновенно получил информацию о ЧП от диспетчера. Тут же схватил машину - и в поселок. Убедился: прет, еще как! Звонок дежурному в ПДО ЭП, - тот отвечает, мол, задвижку закрыли. А какое закрыли! Словом, Гильбух поднял всех, и ту задвижку закрывали... 4 часа! Потому что с задвижки украли привод, пришлось действовать вручную, а вручную долго не получалось!

По стечению обстоятельств, прямо под горой психбольница - у нее первой залило подвалы, вода пошла по улицам. Народ, понятное дело, в панике!

На следующий день, ранним, морозным утром Гильбух собрал всех «заинтересованных» лиц из проектного управления, УГА, ЭП в Фе-доровке на совещание. И выяснилось, что УГА энергетикам писала докладные, а надо было бить в набат! Поэтому, видно, ЭП не реагировало. А у обходчиков в журнале все удовлетворительно. Но вот то, что труба без арматуры - новость для всех присутствовавших.

- В том числе и для А.В.Калинского, который курировал в свое время это строительство, - подчеркивает Гильбух. Выяснилось и многое другое: оказалось, что расстояние между колодцами не выдержано... Позже в акте будет записано: «Строительство коллектора выполнено с отступлениями от проекта...»

Как первоочередное мероприятие - поместили эту самую злосчастную трубу в железобетонный саркофаг, рабочие еще сравнивали, мол, как в Чернобыле! Затем Гильбух настоял, чтобы всю трассу забетонировали, укрепили. На глубину в 14 метров забили сваи таким образом, чтобы колодцы упирались в сваи.

Ну, а потом еще была целая эпопея, когда пришлось доказывать - и все независимые экспертизы подтвердили - что стоки не заразили почву, и она осталась пригодной для проживания и земледелия.

Надо признать, «натянутые» отношения между автозаводом и жителями Федоровки случились гораздо раньше - с 1988 года, когда

ВАЗу надо было тянуть еще одну, третью, нитку коллектора. Жители воспротивились, хотя здесь не было ничего экстраординарного - все города пронизаны коммуникациями.

До 1991 года шли уговоры. Но жители, возглавляемые депутатом В.Н.Поплавским, не соглашались ни в какую, хотя им предлагали все три нитки

отгородить, перенести подальше. Давали и другие весомые с материальной точки зрения обещания, вплоть до выдачи квартир в Новом городе... Но, увы, ни один вариант не прошел, и ВАЗу пришлось «идти в обход» - нитки стоков обогнули Федоровку, в землю фактически вогнали дополнительно 20 млн. рублей. В прокладке третьей нитки в обход поселка главную роль сыграли В.Б.Старобинский и А.В.Гришенков.

Между тем, Поплавский, по мнению Гильбуха, явно использовал и случившуюся аварию, и очевидную неосведомленность жителей лишь для поддержания собственного авторитета. Фактически, лишил поселок серьезных социальных предпочтений, на которые шел автозавод.

Протицируем один документ от 26 июня 2004 г.

Депутату Тольяттинской городской думы 2-ну Поплавскому В.Н.

Уважаемый Владимир Николаевич! Ваше письмо разобрано по существу. Сообщаем Вам, что в 2004 г. мы не имеем возможности заняться оборудованием стадиона в связи с необходимостью содержать камеры и коллекторы в р-не поселка Федоровка. Мы будем заниматься этой проблемой, а не стадионом. Кроме того, считаю, что вам следовало бы обратиться за спонсорской помощью к владельцам коттеджей в поселке Федоровка.

Зам. директора ДИТО А.Я.Гильбух

А потом в Федоровке случились очередные выборы, и соперником Поплавского стал В.Дуцев. Его «главный конек» в избирательной кампании: Федоровка, согласись на предложение завода, могла бы значительно улучшить свою инфраструктуру. Накануне выборов к Гильбуху за очередным интервью обратились телевизионщики с ТНТ. В этой передаче Аркадий Яковлевич не скрывал своего видения ситуации по Федоровке и роли Поплавского, как ловкого манипулятора общественным мнением.

В.Дуцев победил на выборах с большим преимуществом.

Если смотреть на УГЭ (управление главного энергетика), которое позднее было переведено в ранг производства и стало именоваться ЭП (энергетическое производство) сквозь призму не всегда приятных реалий, то надо признать - по ряду вопросов подход Гильбуха руководство подразделения встречало без энтузиазма. Но было одно объединяющее начало: необходимо изо дня в день обеспечивать работу завода. И в результате подавляющее большинство требований Гильбуха реализовывалось. Вот почему сегодня Аркадий Яковлевич, не склонный к компромиссам даже по причине «истечения срока давности», признает: с коллективом УГЭ-ЭП ему было работать интересно. И даже охотно перечисляет тех руководителей, с которыми было много сделано для завода.

- Это директора ЭП В.И.Соколов, В.М.Льшин; заместители директора ЭП Ю.И.Шутов, Е.И.Кузьминых, В.И.Акулов, А.М.Гольшев, В.А.Ушаков.

Начальники производств: Е.Т.Никифорова, Б.К.Чуб.

Начальники отделов и цехов: В.И.Пушкарев, Ю.В.Бегшин, А.А.Смирнов, Г.С.Чуб, Д.А.Шипов, Р.Х.Юсупов, Н.И.Сапожников, Е.К.Ильязов, Н.П.Почиталин, И.Ю.Кашутина, Н.Ф.Леонов, Е.И.Малкин, В.В.Ку-хар, И.В.Аношкин.

Мне часто приходилось напрямую работать с дежурными энергетиками, рядовыми работниками ЭП - и всегда получал помощь по разным производственным вопросам. Меня всегда приглашали участвовать в колдоговорных конференциях ЭП. А нередко - и на вечера отдыха. Сегодня у меня об этом коллективе остались самые приятные впечатления.

Вода и воздух - два природных начала

...Когда в Тольятти на дворе июль, +35° держится вторую неделю подряд, когда город, изнывая от жары, пытается спрятаться в тень, окунуться в Волгу - завод работает, дает автомобили...

Нетрудно догадаться, что извечная проблема вазовских корпусов (и не только вазовских) - температурный режим. Как спастись в них зимой от холода, а летом - от жары?.. В апреле 90-го Гильбух побывал в США, на заводе «Детройт-Дизель». На дворе +30°. В цехах духота, когда русская делегация вышла из цеха - рубашки хоть выжимай...

Так что у вазовской «извечной» проблемы интернациональный характер. Не думаю, чтобы вазовцам от этого стало легче, но факт, что называется, налицо.

Между тем все вазовские системы кондиционирования рассчитаны на температуру наружного воздуха в 30-32 градуса. Притом, что эти системы могут снизить температуру в корпусах градуса на 4...

...Лето 1990 г. Гильбух только что приехал из Кёльна. В России беспокойно, на АВТОВАЗе тоже. На 3-ей вставке - очередная встреча руководителей с рабочими из СТК (совет трудового коллектива). М.Н.Фаршатов по проблеме воздушной среды направил на эту встречу А.Я.Гильбуха. Рабочие вручили Аркадию Яковлевичу список из 3 вопросов, третьим шло требование: «На главном конвейере даешь температуру +18° и летом и зимой: отклонение - плюс-минус 1 градус!»

Два остальных касались питьевой воды, СИЗ... Словом, вполне решаемые проблемы. Он начал отвечать, но зал не был настроен на подробный разговор, обсуждение. Гильбуху предложили отвечать кратко, однозначно: «да» или «нет».

Он и ответил по поводу воздушной сферы:

- Этого никогда не будет, ни завтра, ни в обозримом будущем!
- А почему? - заволновался зал.

- Но вы ведь мне сказали, чтобы я ограничился словами «да» или «нет»? Я говорю «нет». Кто хочет узнать подробнее - после окончания встречи могу объяснить.

И сошел со сцены в зал. Этот демарш был встречен полнейшей тишиной. Интересно, что после встречи никто к Гильбуху не подошел. Видно, рабочие понимали, что их требование - на грани фантастики, а завод все-таки живет и функционирует в реальных обстоятельствах. СНИПы допускают 400 часов в году работу в некомфортных условиях. АВТОВАЗ в эти нормы укладывается, но сей факт отнюдь не дает повод умыть руки. Ведь что значит даже одну смену отстоять в условиях, когда приходится изнывать от жары! Никому не пожелаешь!

Существуют ли особо проблемные, в смысле воздушной среды, корпуса? Да, существуют: 01/23, 01/24, 01/25, 15/3, 15/2, 061, 062, 063. Когда строили завод, тогда в корпусах не забыли про фрамуги -открываясь в жару, они способствовали циркуляции воздуха. А когда есть поток воздуха, человек чувствует себя комфортно и при +28°.

В перечисленных же корпусах, построенных позже, можно сказать, в перестроечный период, фрамуги были предусмотрены, но... их превратили в неоткрывающиеся фонари. Словом, «усовершенствовали» проект так, что завод получил серьезнейшую колдоговорную проблему. 15 июня 2008 года на АВТОВАЗе вышел приказ, которым предусматривается доплата за работу в условиях превышения по температурному режиму. Понятно, сделано это не от хорошей жизни. Тем не менее, А.Я.Гильбух открытым текстом на всех уровнях настойчиво говорил о необходимости заниматься проблемой воздушной среды в первую очередь в этих корпусах. И доказал: без фрамуг, крышных вентиляторов положительной подвижки не бу-дет! И стали делать фрамуги... вместо стеклянных фонарей. Гильбух вспоминает:

- Я сам залезал на крышу. Могу подтвердить: когда открывали фрамугу - из цеха «пер» горячий, градусов под 40, воздух...

Он собственноручно написал инструкции, когда фрамуги открывать и закрывать (при дожде, отсутствии ветра), про ворота и окна (держат закрытыми днем, в жару, открытыми для проветривания -ночью).

Страсти несколько улеглись. Рабочие почувствовали результат, но... тут закончились деньги. Сегодня не секрет - проблема усугублялась долгие годы и своеобразным «рваным» финансированием. Когда бюджет формируется в марте, а период договорной кампании затягивается, тогда договора подписываются лишь в ноябре. А уже в декабре надо сделать работу! Это нереально, и проблемы накапливаются.

А.Я.Гильбух, считая, что интересы дела прежде всего, не раз подписывал акты на работу, хотя договора на нее еще нет. Но ведь к такой подписи любой прокурор

«прицепится», дело подсудное. Ему не раз и не два устно «выговаривали», мол, низзя. Да, обеспечил выполнение мероприятия по воздушной среде. Да, выполнил в срок условия кол-договора. Да, облегчил ситуацию в цехе, производстве. И... получай выговор, потому что сделал это незаконно.

Вот такая арифметика. Которой и сегодня занимаются вплотную и рабочая группа согласительной комиссии АВТОВАЗа, и сама комиссия. Самое проблемное - своевременное заключение договоров на финансирование мероприятий по условиям труда, охране труда.

Было время, когда бюджетом технической дирекции занимался А.Я.Гильбух - тогда бюджет исполнялся процентов на 95. Это было высшее достижение. Когда бюджетом «рулили» другие, процент освоения средств оказывался гораздо ниже, бывало, что всего на 65 %. А это негативно влияет не только на сегодняшнюю ситуацию, но и на перспективу. Тем не менее, не стоит сбрасывать со счета - при самом непосредственном участии А.Я.Гильбуха на АВТОВАЗе создана программа стоимостью в 695 млн. рублей. Она рассчитана до 2010 года и речь в ней идет об улучшении воздушной среды в главном корпусе, т.е. в цехах СКП и МСП. В других подразделениях реализовываются локальные программы. К примеру, в ПрП - по отоплению и вентиляции в так называемой низкой зоне.

...Сегодня на заводе не существует проблем по питьевому режиму, а ведь было время - жалобы рабочих пошли потоком. Тогда А.Я.Гильбух ввел совещания по питьевому режиму, начали анализировать ситуацию, ввели проверки качества питьевой воды, изменили схемы расстановки сатураторов, отладили сам механизм взаимодействия производств с ЭП по ремонту сатураторов... Наверняка далеко не все вазовцы знают, что ежемесячно проводится до 2,5 тыс. замеров содержания железа в питьевой воде. Даже если в 10-15 случаях и подтверждается небольшое превышение, то вполне можно говорить об удовлетворительном качестве воды. Между тем водичка-то подается по металлическим трубам, что влияет на содержание в ней железа. Чтобы устранить этот негатив, в главном корпусе и, в первую очередь, в окраске применили устройство, которое после выходных дней позволяет сливать старую питьевую воду и делать забор свежей. Проложили спец. нитки питьевой воды из нержавеющей труб. Начали закупать новые сатураторы... Перечислять можно много и долго...

Наконец, по предложению А.Я.Гильбуха, вначале в прессовом производстве, в СКП, а затем и по всему заводу появились автоматы по продаже бутылок с минеральной водой. Автоматы периодически вазовцы «курочат», КОП жалуется, но... людей надо приучать «к цивилизации». Поэтому завод идет на издержки, но автоматы не убирает. Между прочим, однажды в прессовом «умельцы» наштамповали металлических «пятак», по весу равных настоящим монетам, - автоматы исправно выдавали воду... Но и после этого случая от цивилизованной

продажи не отказались. Правда, прессовому производству пришлось оплатить КОПу все издержки... Как и механосборочному производству, где умудрились водрузить на хрупкий холодильный автомат... контейнер. Июльская жара, что ли, попутала?

Ушлые журналисты тогда спрашивали Аркадия Яковлевича, мол, сколько, по-вашему, надо лет, чтобы автоматы по продаже прохладительных напитков перестали пробовать «на зуб», на удар и на отмычки? Ответ был вполне оптимистичным:

- Не сомневаюсь, если цена прохладительных напитков не будет зашкаливать за пределы разумного, если она будет соответствовать зарплате - автоматы будут эксплуатироваться нормально. Так что цены надо отслеживать, держать под контролем. Пока это удастся...

Думается, картина будет более полной, если привести цитату из заводской газеты («ВА»; от 13.11.2004 г.): «Соки, минералка, лимонад, кока-кола - все продается на территории завода в больших количествах. Ежегодно вазовцами выпивается более 63 400 декалитров прохладительных напитков...»

Своя беда

...О существовании такого понятия, как «давление», Аркадий Гильбух узнал еще в студенчестве. Нет, конечно, он был наслышан, что существует не только давление масла в оборудовании... И перед началом соревнований исправно подставлял медсестричкам руку для измерения: заядлый спортсмен, пловец, он воспринимал эту манипуляцию как формальность, которая уж его-то никак не касается. И вдруг - намерили повышенное давление! Впрочем, пришла пора ехать по распределению в Сибирь, а там и думать забыл - не до того! Да и жизни не мешало, во всяком случае, в 30-градусный мороз любил повалиться в снегу - и ничего, очень даже здорово!

А в 1990 г., во время ЧП на очистных сооружениях на районной насосной станции, когда он пять суток не покидал место аварии, давление дало о себе знать, да как: 240 на 120! Но он продолжал руководить ликвидацией последствий, медики приезжали прямо на РНС - делали уколы...

Еще лет через пять он стал принимать таблетки «от давления», но это не очень помогало. В январе 1997 г., работая в кабинете, вдруг почувствовал острую боль, про такую говорят, что «схватило сердце». Боль не позволяла дышать, шевелиться... Его словно сковало. Потом, вроде, отпустило. Но он понимал, что прозвенел нешуточный звонок.

Очень кстати выяснилось, что знакомая семья работала в фирме, которая отправляла туристов на Филиппины - Аркадий Яковлевич купил путевку. Добравшись до Манилы, прямиком отправился к местному хилеру, у которого

работала русская переводчица. О хилерах написано немало, но чтобы испытать на себе их приемчики! Не каждый на это решится. Он не побоялся, лег на стол. Позже объяснял всем знакомым:

- А куда деваться, когда тольяттинские эскулапы лишь лекарством тебя набивают, толку же - нет! И хилер «прошел» меня сверху вниз, что-то из носа достал, из других органов... больно не было, хотя и ощущал, как он рукой нажимает... Кровь хлещет... Достал камни из мочеточников - я слышал, как они стучали о таз... Единственный раз дрогнул, когда переводчица сообщила, что хилер полезет в сердце. Но она предупредила, что на этом операционном столе еще никто не умирал. И он достал из сердца тромб. Я лежу и все это вижу! А потом - никаких следов на теле! По моей просьбе во время сеанса снимки делали, очень подробные, - с собой привез целый альбом! Некоторые смотрят, и все равно не верят. Так я тоже не верил, пока на себе не испытал. А самое интересное, - почувствовал себя лучше. К примеру, исчезла изжога, которая раньше мучила. А главное - никаких симптомов стенокардии, куда что девалось!

...На дворе - 2000-ый год. К этому времени он, казалось, прошел все огни и воды, даже в прямом смысле слова: и последствия пожаров ликвидировал, и потопов, производственных катаклизмов. Проблемы АВТОВАЗа бросали его то в Германию, то в Федоровку. Чего стоит одна немецкая командировка: он, как выразился один из вазовцев, «пер как бульдозер» на всяческие ЧП, аварии, трудные ситуации. Говорят, что любой опыт - позитив, и все, что не убивает - закаляет. Ну да, вот только после стольких лет «закалки» его подвел мотор, - не тот, что в оборудовании, а свой, который в груди слева.

Впрочем, немецкие врачи ему объяснили, что главная причина сбоя - не напряженная работа и стрессы, а курение - во-первых, лишний вес - во-вторых. Стресс лишь потом, на третьем месте. Гильбух действительно курил много - по 1-1,5 пачки сигарет в день.

Впрочем, если бы ему тогда тольяттинские врачи сказали: «Гильбух, не тяни время, сделай коронарографию немедленно!»

...Но он терпеливо стоял в очереди в центре медицины труда на коронарографию, пока не наступило 20-е августа. Воскресенье, родные на даче. Накануне он был старшим по заводу от ДИТО. Из проблем беспокоила одна - пресс «Эрфурт» в прессовом производстве. Вос-кресным утром побывал в ПрП, убедился, что пресс запустили. Вернулся домой, почувствовал себя не в своей тарелке. Решил освежиться, принял ванну - стало только хуже. Начал обзванивать знакомых - а никого, воскресенье же, все по дачам!

Наконец, набрал номер хорошей знакомой семьи Галины Евгеньевны Мешковой. Она приказала открыть входную дверь, вызвала «скорую», а сама

вместе с сестрой Ниной Евгеньевной помчалась к Гиль-бухам... «Скорая помощь» приехала довольно быстро, медики сделали ЭКГ, определили стенокардию, - он самостоятельно спустился к машине. В медгородке он пешком (!) поднялся в палату, и... оказался никому не нужным, никто из «белых халатов» не подходил. Галина Евгеньевна метнулась искать врача. Нашла, на счастье тот оказался неплохим диагностом. Поставил диагноз: «Обширный инфаркт». А Мешковой сообщил: «Жить больному - 3 дня. Если протянет дольше - шансы увеличатся».

Примчались родные с дачи... Буквально на следующий день после случившегося у койки Аркадия Яковлевича уже были давние, еще с конца 80-х годов, друзья и коллеги из Германии: Хендрик Ван Ден Торен и Штефан Мюллер. Все в ужасе отсчитывали дни. После третьего дня перевели дыхание, а врачи прописали двойную дозу лекарств...

...В больнице его навещали друзья, коллеги. Вице-президент Михаил Добындю нашел самые важные, самые желанные, самые нужные в тот момент слова:

- Ты, Гильбух, учти, ты мне очень нужен. И брось думать о чем-то другом, кроме как возвратиться на завод.

Президент-генеральный директор АВТОВАЗа А.В.Николаев немедленно подписал разрешение на выезд в Германию для продолжения лечения...

И только один человек, его непосредственный руководитель, не спешил проявить участие, ни разу не навестил, даже не позвонил. Хотя, казалось бы, сам совсем недавно был в такой же инфарктной ситуации. Более того, именно Гильбух срочно организовал выезд своему «шефу» в Германию, где врачи сделали столь необходимую операцию и установили 4 шунта. Словом, инфаркт стал проверкой на прочность не только для сердца, но и определенных человеческих взаимоотношений.

Аркадий Яковлевич невольно сделал и другой вывод. Он лежал в отдельной палате, которую делил с тьмой тараканов, и не мог не видеть: кардиологи знающие, но в отделениях у них нищенское медицинское оснащение. В Тольятти, почти миллионном городе, до сих пор нет кардиологической клиники достойного уровня... И все-таки врачи отделения кардиологии в медгородке сделали все возможное и невозможное, чтобы он выжил. Имена своих спасителей он помнит наизусть:

- Это Т.В.Головки, которая не без участия своего мужа Н.М.Головки была ради меня отозвана из отпуска, В.А.Феоктистов, И.Н.Глухов, С.П.Тонов, М.В.Векленко. А организовывала всю работу по моему спасению Г.Е.Мешкова, друг нашей семьи, в помощниках у нее были мои коллеги по ДИТО А.И.Назаров, Е.И.Шуховцев, А.А.Петров, АА.Кабанов, а также Ван Ден Торен и мой сын Андрей. Без всех этих людей мне бы не выкарабкаться...

Благодаря заводу, его отправили в Германию, там сделали операцию, поставили в сердце два шунта. Дали возможность жить. И уже в декабре он, как штык, был на работе. Здесь его ждали прежние нагрузки, задачи, обязанности.

Впрочем, кое-какие выводы относительно собственного здоровья он все-таки сделал: курить бросил напрочь, взяв пример с сына - Андрей вообще никогда не курил... Отныне в их квартире, в личном автомобиле нет даже духа табачного...

«Поставки газа на ТЭЦ ВАЗа...»

...Конец 90-х принес в Тольятти и на завод очередную напасть. «Вдруг» выяснилось, что в России нет газа. Как гневается Гильбух, «почему-то у Ганса и Жана газ есть, хотя они его не добывают, а у нас нет!» Власть имущие, газовые «короли» начали заставлять страну переводить свои электростанции на мазут и уголь. И такая участь ожидала ТЭЦ ВАЗа, чего ни в коем случае нельзя было допускать. Ведь она спроектирована под работу на газе, а мазут предусматривался лишь как резервное топливо. Фактически, Тольятти подталкивали к экологической катастрофе.

В городе прошли депутатские слушания. А.Я.Гильбух в своих докладных записках, расчетах был категоричен. Вот одна из таких за-писак:

1. Город Тольятти относится к 44 городам России с наибольшим уровнем загрязнения воздуха, индекс загрязнения (ИЗА) не менее 14. Это зафиксировано Национальным планом действий по охране окружающей среды Р.Ф. на 1999-2000 гг.

2. Переход ТЭЦ В АЗ а на использование 35 % мазута от общего потребления топлива увеличит выбросы ТЭЦ ВАЗа более чем в пять раз, при этом добавятся ингредиенты V_2O_5 и SO_2 , которые при сжигании газа вообще не образуются.

Выводы и предложения:

1. Перевод ТЭЦ ВАЗа на 35 % использование мазута приведет к экологической катастрофе.

2. Необходимо направить делегацию во главе с мэром и председателем городской думы в Москву с целью предотвращения экстремальной ситуации по загрязнению воздушной среды г. Тольятти.

Тогда город удалось отстоять. К сожалению, заявить, что «все позади», не представляется возможным. Гильбух с болью в сердце констатирует:

- Мы в 2004-2005 гг. прошли на волоске от беды, потому что не было лимита на газ. Дельцы от газа придумали новую уловку якобы ради экологии, а на самом деле, для грабежа предприятий. Дают предприятию 100 тыс. кубов газа, из них 50 % - по лимиту, а остальное -по коммерческой цене, что в 1,5 раза больше. Ну не грабеж ли это отечественного производителя? И после этого на полном серьезе рассуждаем о создании предпосылок для развития промышленности?! Что творится в стране? Зато у Ганса такой проблемы нет.

А отопительная вода, нагретая лини, до 80°? Это на грани размораживания, и завод держат на таком крючке постоянно.

«Суровый Гильбух» и экология

«Современный экологический кризис славит под угрозу возможность устойчивого развития человеческой цивилизации. Дальнейшая деградация природных систем ведет к дестабилизации биосферы, утрате ее целостности и способности поддерживать качества окружающей среды, необходимые для жизни. Преодоление кризиса возможно только на основе формирования нового типа взаимоотношений человека и природы, исключающих возможность разрушения и деградации природной среды.

Устойчивое развитие Российской Федерации, высокое качество жизни и здоровья ее населения, а также национальная безопасность могут быть обеспечены только при условии сохранения природных экосистем и поддержания соответствующего качества окружающей среды. Для этого необходимо формировать и последовательно реализовывать единую государственную политику в области экологии, направленную на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. Сохранение и восстановление природных систем должно быть одним из приоритетных направлений деятельности государства и общества».

Именно эта мысль продекларирована в государственных официальных документах.

Ну, насколько выдерживает Россия-матушка это приоритетное, столбовое направление - каждый может судить сам. Но на АВТОВАЗе, между прочим, принята в не менее жестких формулировках «Политика ОАО «АВТОВАЗ» в области охраны окружающей среды. Причем, выработывалась она не в одночасье: в 1999 г. на заводе был выпущен первый бюллетень по природоохранной деятельности, где декларировалась охрана окружающей среды. В 2002 г. была доработана в соответствии с международными стандартами ИСО-14001 и объявлена стройная политика в этом вопросе. АВТОВАЗ сертифицирован на экологическую безопасность немецкой фирмой «RWTUV». Более того, АВТОВАЗ открыт для демонстрации экологической ответственности предприятия всем заинтересованным сторонам.

Идеологом такой политики и такого подхода является А.Я.Гильбух. Именно ему, зам. технического директора, наряду с энергетикой было поручено курировать вопросы экологии. В 1999 г. Аркадию Яковлевичу вручена памятная медаль и присуждено звание «Зеленый человек года». Такого удостоились в тот год в России всего 3 человека! При нем процент перерабатываемости промышленных отходов вырос с 11,9 до 97!

Но всякий раз, когда речь идет о его заслугах в решении экологических задач Волжского автогиганта, сам Аркадий Яковлевич неизменно подчеркивает:

- В работе по экологии находил поддержку у первых руководителей завода: В.И.Исакова, М.Н.Фаршатов, В.В.Каданникова, А.В.Николаева, В.А.Вильчика, Ю.Б.Степанова, Н.В.Ляченкова, М.Н.Добындо.

В 2001 г. за разработку и внедрение технологии УФ-обеззараживания питьевой и сточных вод города и завода Гильбуху присуждена премия правительства РФ в области науки и техники.

На каждый год вплоть до 2010-го разработана программа экологического менеджмента, где все расписано по охране почвы, водоемов и воздушного бассейна, указаны затраты и экономический эффект.

В 2002 г. в Самаре он защитил диссертацию об эффективности корпоративной системы экологического менеджмента ОАО «АВТОВАЗ» и получил звание кандидата технических наук...

Надо сказать, систему экологического менеджмента, как сейчас принято называть, на АВТОВАЗе, было дело, хотели реформировать. Инициативная группа, поддержанная СТК завода, предложила создать экологическое управление, которое бы занималось всеми вопросами экологии, как говорится, от А до Я... Может, это предложение и прошло бы, да опять вмешался неумный Гильбух. Он как раз приехал в 1993 г. из Кёльна, застал обсуждение в самом разгаре и прекратил его однозначным мнением:

- Там, где «дерьмо» производят, там же должны думать, как от него избавляться, перерабатывать. Хотите, чтобы одни делали «штуки», а другие за ними горшки убирали? Не получится!

И жизнь рассудила, подтвердив правоту Гильбуха. Экологией должны заниматься все подразделения; управлять - централизованно. Но решать конкретные проблемы - непосредственно в подразделениях.

В 2005 г. в Кремле ему была вручена медаль «За достижения по охране окружающей среды», а вазовская экологическая политика оценена государством. И это далеко не все экологические регалии А.Я. Гильбуха.

О вазовской экологии и о нем, как идейном и непосредственном руководителе экологической службы автогиганта, начинают без устали писать тольяттинские журналисты, нередко эксплуатируя эпитеты, которыми его наградили («зеленые»), а именно: «суровый Гильбух» и «зеленый технократ». Цитата из «ВА»:

«Вазовцев нередко упрекают в эдаком заводском снобизме. Но ведь как ни крути, а по сравнению с другими предприятиями страны ЛВТО-ВАЗ в области экологии на голову выше. Вот всего несколько примеров сделанного АВТОВАЗОМ для сохранения природной среды.»

Первая в России, крупнейшая в Европе станция обеззараживания питьевой воды производительностью 400 тысяч куб. м в сутки пущена на очистных сооружениях в Тольятти. Это событие пришлось на 3 апреля 1997 года...

...Немногие действующие предприятия могут похвастаться тем, что они, как ВАЗ, полностью вывели из технологии производственных процессов такие вредные вещества, как циан, кадмий, в значительной степени выведен хлор.

В МтП вот уже не первый десяток лет работает газоочистка производительностью 1 млн. 200 тыс. куб. м. в час. И хотя в России подобные станции есть и на других предприятиях, функционирует единственная - та, что на ВАЗе. (Ее строительство курировал в 1983-1986 годах В.А.Грищенко).

С 2001 года на очистных сооружениях канализации больше не будет использоваться хлор, дезинфекцию предполагают осуществлять с помощью ультрафиолета.

АВТОВАЗ - огромный организм, который не только потребляет массу комплектующих, металла, материалов, но и производит тонны отходов. Более половины из них, а точнее, 93 процента, перерабатываются.

Отходы ВАЗа служат исходным материалом для производства цемента, идут в дело отходы лакокрасочных материалов и пластмасс... Около 40-60 млн. рублей ежегодно тратит АВТОВАЗ на природоохранные мероприятия, а если добавить содержание экологических объектов, сумма увеличится до 800 млн. руб.

«Пробить» эти деньги, доказать необходимость финансирования той или иной программы - наиболее сложное в деятельности «зеленого технократа» Гильбуха. Аркадий Яковлевич считает: удаётся достигать реального положительного результата и благодаря тому, что к решению проблем на ВАЗе приступают, используя все варианты. «Атакуют» со всех сторон. В этом смысле весьма красноречив пример с кеком (осадок с очистных сооружений «Пассавант»). 36 тысяч тонн в год - что с ними делать? Сжигать? Отправлять для производства стройматериалов? Применить в дорожном строительстве? Для перс культивации отвалов? Проанализировали все направления и остановились на приготовлении ПШС для строительства дорог, рекультивации отвалов. Кек смешивали с горелой землей гидрошламоудаления от МтП, таким образом, получили исходный продукт, который назвали песчано-шламовой смесью. Само собой разумеется, на этот продукт оформили все необходимые документы, в том числе получили паспорт экологической безопасности.

- Мы долго бились над проблемой переработки кека, пока нашли выход, - рассказывает А.Я.Гильбух. - Убежден, мы были правы, когда шли к решению несколькими путями. В экологии одно направление как бы подсказывает другому,

что делать дальше. Ну а заслуга в разработке ПШС принадлежит энергетическому производству. Хотел бы в связи с этой тематикой особо выделить две фамилии: В.М. Альшин и А.В.Калинский.

Во всех основных подразделениях АВТОВАЗа есть ответственные за экологические вопросы - это ли не убедительное свидетельство серьезного подхода и серьезного спроса.

Наконец, еще несколько знаковых цифр. На АВТОВАЗе только основных фондов для защиты окружающей среды - на 7,8 млрд. руб. Ежегодно ОАО затрачивает на их содержание 760 млн. руб. Из 732,7 тыс. тонн отходов, которые образуются в ОАО ежегодно, перерабатывается и вторично используется 673,8 тыс. тонн.

«Суровый» Гильбух - известная фигура на АВТОВАЗе. В качестве зам. технического директора он курирует вопросы энергетики, ремонтнообслуживания, природоохранной деятельности АВТОВАЗа. И в этой тройной связке экология - отнюдь не подчеркица, - завершает свою публикацию «ВА».

А.Я.Гильбух вроде как обязан любить природу в силу служебных обязанностей. Но если по выходным, в отпуске ли доводится стряхнуть с себя эти самые обязанности, если удастся не смотреть на природу через призму проектов, программ, финансирования, а просто вдыхать полной грудью живительный воздух, почувствовать тишину, умиротворенность сумерек, спускающихся над водозабором... Если есть возможность скрыться на даче, оставшись наедине с нашей волжской природой, счастливей «технократа» не найти.

Три точки отсчета

Предчувствую, у читателя может сложиться убеждение после прочитанного, что лишь с А.Я.Гильбуха на ВАЗе начали заниматься экологией. Это не так, и Аркадий Яковлевич постоянно подчеркивает при встречах с коллегами-экологами, с многочисленными журналистами:

- Очистные сооружения канализации ВАЗа и на то время (а это 40 лет назад), и по сию пору - лучшие на всей матушке Волге. Очистные сооружения по приготовлению питьевой воды - также из лучших в стране.

Он готов это доказать любому с результатами многолетних анализов. Ну, а самых неверующих - пригласить к себе домой, чтобы убедились: хозяин квартиры держит на обеденном столе графин с питьевой водой из-под крана. Каждое утро Аркадий Яковлевич в обязательном порядке выпивает стакан некипяченой воды - для здоровья полезно. Впрочем, можно поговорить с жителями Тольятти, Автограда - вряд ли кто пожалуется на качество воды.

А сколько локальных очистных сооружений построено еще в период монтажа оборудования! Но у всей этой немалой работы по экологии не было стержня, своеобразного центра, в котором вся экологическая деятельность суммировалась, распределялась, контролировалась... Даже бюро по охране окружающей среды на ВАЗе отсутствовало.

Весь 1987-й год заместитель технического директора А.Я.Гильбух вникал в экологические проблемы предприятия. Для него это было делом новым, незнакомым. Но приступил он к нему с интересом и... немалым любопытством. Ведь это оказалась совершенно новая для него область деятельности. Естественно, все обошел, объехал, посмотрел. Изучил массу материалов, впитывая информацию от знающих специалистов, а таких оказалось немало.

Довольно быстро он пришел к выводу, что по экологии нужно проводить целевые системные совещания - по охране воды, почвы, воздушного бассейна. Три совещания в месяц с представителями производств и ЭП.

К началу 1988 г. А.Я.Гильбух приступил к формированию «Долгосрочной программы охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов на 13-ю пятилетку и на перспективу до 2005 года». Во как, почти на 20 лет вперед замахнулся!

И завод поддержал - 16 февраля 1988 г. был выпущен приказ-постановление № 12/12, который, фактически, положил начало экологической службе АВТОВАЗа. Было создано специальное бюро по охране окружающей среды. В 2008-м, как нетрудно подсчитать, экологической службе исполнилось 20 лет.

Но вернемся в прошлое, чтобы подчеркнуть: в приказе говорилось о серьезнейших шагах. Причем, в качестве союзника было взято известное Постановление Совета Министров СССР № 561-Р о строительстве очистных сооружений, завода по переработке бытовых отходов, сокращению выбросов в атмосферу, по снижению отходов от гальваники...

Очень важно, что приказ готовился не в тайне - производства завода приняли в его создании живейшее участие. И хотя с точки зрения сегодняшнего времени в этом документе можно найти шероховатости, но нельзя не отметить главного достоинства: он стал генеральным документом, отправной точкой программы действий по экологии. С него же началась централизованная экологическая служба АВТОВАЗа.

Развитие экологической работы на автозаводе А.Я.Гильбух условно подразделяет на три периода. Первый (1987-1989 гг.) как раз и ассоциируется с созданием экологической службы завода, программы действий до 2005 года.

Второй период (1989-2000 гг.) - это введение работы в системное русло.

Наконец, третий период охватывает 2000-2005 годы и связан с сертификацией по ИСО-1400.

А теперь немного подробнее. Мало создать документ - важно было наладить системную работу по его реализации. К 1989 году уже пошла более или менее системная работа по экологии. А поначалу не во всех подразделениях воспринимали ее как должное. По словам Гильбуха, в СКП, да и в некоторых других производствах, «топорщились». Но ничего, привыкли заниматься сами, не перекладывая на «дядю», чистотой территории, снижением отходов, выбросов и т.д.

Системная работа включала в себя и непреременный мониторинг -делались замеры по выбросам в атмосферу и водоемы, контроль вывоза отходов. Причем, проведение замеров было закреплено за определенными службами. Таким образом, на заводе был задействован серьезный механизм контроля за окружающей средой.

Особая статья - взаимодействие с природоохранными организациями.

В свое время в Тольятти существовал природоохранный отдел (сегодня его нет - расформирован, осталось на весь город всего 2 сотрудника).

Когда-то при мэрии Тольятти действовал экологический совет, но и он приказал «долго жить». А.Я.Гильбух так комментирует взаимодействие с этим советом:

- Когда во главе экологического совета был Г.К.Сульдимиров -работа велась неплохо. Но потом руководство доверили Л.А.Пере-шивайлову и все оказалось запущенным. Ну, а когда командование совета взял на себя Н.Д.Уткин, и вовсе прахом полетело. Видимо, любил товарищ все возглавлять, но ни за что не отвечать. При нем ни разу экологов города даже не собирали вместе. Впрочем, и в Тольяттинской мэрии все же были настоящие специалисты, с ними - с Т.В.Слесаренко, Л.А.Левченко также сотрудничали вазовские экологи.

Впрочем, АВТОВАЗ, как крупное предприятие, обязан был «ответ держать» за свою экологическую политику перед Госкомэкологией, перед Управлением природных ресурсов по Самарской области. Там, кстати, работали и продолжают работать отличные специалисты: председатель Госкомэкологии Самарской области В.А.Павловский, его заместитель М.Г.Бодриков, специалист по водным ресурсам В.А.Цекало, начальник управления природных ресурсов по Самарской области В.Н.Довбыш, его заместитель В.В.Сафронов... Б.Т.Хван из НИИ ГипроХимТехнологии, Ю.С.Астахов - президент Клуба экологов, руководитель фонда социально-экологической реабилитации Самарской области, Н.Н.Сергиенкова - журналист, которая активно сотрудничала по вопросам экологии с телевидением и газетами. А в Тольятти жил и работал замечательный ученый Г.В.Мигутин, который активно занимался переработкой совтола (к сожалению, смерть помешала ему довести эту крайне важную для АВТОВАЗа проблему до полного решения). Это все настоящие защитники природы, болеющие за окружающую среду.

Правда, нередко приходилось Гильбуху лично решать вопросы в Самаре - других вазовских экологов областная столица почему-то не воспринимала. До тех пор, пока в 1999 году начальником отдела экологии и защиты окружающей среды АВТОВАЗа не стала Нина Романовна Петрова. Уж она-то заставила себя уважать и

к себе прислушиваться. Вместе с ней и было окончательно завершено формирование системной работы по экологии на нашем предприятии.

Одна из важных особенностей экологического менеджмента, которую настоятельно воспитывал Гильбух, - открытость. Он сам не прятал, что называется, «концы в воду», и требовал того же от подчиненных. Если случился разлив масла в Техснабе - сообщили в Самару. Ведь в противном случае «скрытность» может выйти заводу боком, многомиллионными штрафами.

Вообще, открытость - это свойство профессионального отношения к делу. Кстати, по поводу открытости, прозрачности и профессионализма. Журналистская братия прислушивалась к мнению Гильбуха не столько потому, что он был главным экологом АВТОВАЗа, а потому, что он честно и профессионально отвечал на вопросы, комментировал события. Лишь единожды одна городская газета попыталась найти «соринку» в глазах вазовской экологии, но получился лишь конфуз.

А ноги у всей этой истории растут из... департамента экологии и природопользования мэрии Тольятти. Возглавлял этот орган на тот момент Л.А.Перешивайлов, который вазовцев явно недолюбливал. Впрочем, ближе к делу. Итак, у АВТОВАЗа был сертификат, который подтверждал, что горелая земля - отходы МтП - годна для строительства дорог. Нашлась и фирма, которая закупила эти отходы, и разместила их (опять же с разрешения главного эколога Ставропольского района Середы) возле села Подстепки. И вот Перешивайлов стал инициатором статьи в «Тольяттинском обозрении», в которой написали: «ВАЗ превратил Подстепки в отхожее место».

Гильбух написал соответствующее письмо мэру Уткину с разъяснением «что к чему», а к письму приложил собственноручно сделанные снимки «злчных» мест вокруг Тольятти (свалки). В ответ завод получил письменное извинение мэра следующего содержания:

И.о. директора по инженерно-технологическому обеспечению ОАО «АВТОВАЗ» А.Я.Тильбуху

На Ваше обращение, касающееся комментария статьи в газете Тольяттинское обозрение от 25.04.2002 г. «Кто превратил Подстепки в отхожее место», сообщая следующее.

Для проверки достоверности фактов, изложенных в вышеуказанной статье, было проведено служебное расследование, которое установило отсутствие нарушения действующего законодательства ОАО «АВТОВАЗ».

На основании вышеизложенного приношу Вам свои извинения за действия должностного лица мэрии г. Тольятти.

Мэр Н.Д. Уткин

Третий (по Гильбуху) период, как уже говорилось, приходится на 2000-2005 годы, время разработки программы экологического менеджмента в соответствии с ИСО-14001 в версии 1998 г. Именно в этот период разрабатываются первые варианты первых СТП экологической политики предприятия. Этот период потребовал приложения массы усилий, но... АВТОВАЗу повезло. Дело в том, что все, что он делал раньше, вполне вписывалось в международные стандарты ИСО-14001 версии 1998 года. И когда эти стандарты стали набирать силу в стране, пришлось перерабатывать документацию, но... вазовские экологи уже мыслили в рамках этих стандартов. Таким образом, подтвердилось, что еще в 1997 году вектор работы, наработанная система оказались верными.

Тем не менее, пять лет - с 2000 по 2005 гг. - потребовалось для подготовки к сертификации: обучали вазовцев, Гильбух и Петрова сами читали лекции, затем обучили в Германии инструкторов-экологов, и уже они проводили дальнейшее обучение в производствах. Была составлена первая на АВТОВАЗе программа экологического менеджмента, соответствующая ИСО-14001.

Сертификацию прошли уже **в версии 2004 года**, причем, с первой попытки.

За эту пятилетнюю работу Гильбуху, а также Петровой и Сергеевой была вручена престижная премия АВТОВАЗа. Кстати, получил он ее уже после завершения своей работы на заводе.

Описание экологической миссии А.Я.Гильбуха потянет на две таких книги. Поэтому вынуждена ограничиться лишь жесткой хронологией, перечислением шагов, сделанных АВТОВАЗом в направлении к экологически чистому предприятию:

Январь 1989 г. - для улучшения работ по охране окружающей среды в структуре УЛИР автозавода создана самостоятельная исследовательская лаборатория экологии.

Сентябрь 1989 г. - на ВАЗе начато внедрение принципиально новой системы «АСУ-экология».

Декабрь 1989 г. - в Линце (Австрия) прошел международный конгресс и выставка техники, предназначенной для охраны природной среды. СССР представлял только АВТОВАЗ, продемонстрировавший несколько экологических разработок: технологию переработки эмалей, блок доочистки промышленных стоков, систему газопыле-очистки.

Май 1990 г. - по итогам объявленного в августе 1989 г. конкурса на лучшее рацпредложение, направленное на улучшение экологии, победил авторский коллектив во главе с инженером-конструктором отдела электромобилей НТЦ А.Мухановым. Тема работы - электробус для внутризаводских перевозок.

20 августа 1992 г. - на базе бюро создан отдел окружающей среды в составе технической дирекции АВТОВАЗа.

18 апреля 1992 г. - на главном конвейере ВАЗа собраны первые 12 штук Lada Samara, оснащенных ЭСУД.

Июнь 1995 г. - в городе Зальцбурге (Австрия) на выставке-презентации Самарской области, в экспозиции отдела окружающей среды АО «АвтоВАЗ» продемонстрированы сооружения установки очистки газа и регенерации брака стержней в МтП, система доочистки промышленных сточных вод в ЭП и ряд других объектов, соответствующих мировым экологическим показателям.

16 января 1997 г. - приказом № 22 президента-генерального директора АО «АвтоВАЗ» введено в действие Положение об обязанностях и ответственности должностных лиц АО «АвтоВАЗ» по охране труда, окружающей среды и пожарной безопасности.

Январь 1997 г. - президент-генеральный директор АО «АвтоВАЗ» своим приказом утвердил и ввел в действие стандарт предприятия «Система обеспечения экологической безопасности при разработке и постановке на производство автомобилей ВАЗ», разработанный специалистами лаборатории рисайклинга исследовательского центра генерального департамента развития АВТОВАЗа.

31 марта 1997 г. - на очистных сооружениях воды АО «АвтоВАЗ», снабжающих питьевой водой Автозаводский район г. Тольятти, установлена станция ультрафиолетовой очистки воды, что позволило полностью отказаться от использования хлора на этапе первичной очистки, свести к минимуму содержание в воде хлорорганических соединений.

Июнь 1998 г. - Государственный комитет по охране окружающей среды Самарской области направил в адрес АВТОВАЗа благодарственное письмо за эффективность мероприятий, реализуемых в рамках собственной экологической программы.

15-16 мая 1999 г. - специалисты АВТОВАЗа приняли участие в работе I съезда Российского экологического союза, состоявшегося в Самаре.

Май 1999 г. - заместитель технической дирекции АО «АвтоВАЗ» Аркадий Яковлевич Гильбух удостоен звания «Зеленый человек года» по результатам ежегодного одноименного конкурса, организованного Российской экологической газетой «Зеленый мир».

Август 1999 г. - в АО «АвтоВАЗ» впервые в истории автомобильной отрасли издан информационно-аналитический бюллетень «Экология и охрана окружающей среды».

Сентябрь 1999 г. - на АВТОВАЗе прошла 2-дневная работа «Круглого стола» по вопросам экологической политики крупных промышленных предприятий с участием специалистов автомобильных заводов России и СНГ. Организаторы мероприятия - отдел охраны окружающей среды технической дирекции АВТОВАЗа.

11 октября 1999 г. - на базе управления вторичных материальных ресурсов и некондиции создано производство по переработке промышленных отходов (ПППО).

25-26 ноября 1999 г. - на АВТОВАЗе прошла I научно-практическая конференция «Повышение экологической безопасности предприятий автомобилестроения Российской Федерации».

15 марта 2000 г. - в цехе очистных сооружений ВАЗа прошел запуск новой уникальной, не имеющей аналогов в Европе, станции ультрафиолетового обеззараживания сточных вод.

Июнь 2000 г. - Российское экологическое движение отметило медалями «За охрану природы России» руководителей и специалистов АВТОВАЗа: президента-генерального директора А.Николаева, перво-

го вице-президента Н.Ляченкова, вице-президента по техническому развитию К.Сахарова. Почетными дипломами награждены директор по инженерно-техническому обеспечению АВТОВАЗа А.Гречухин, специалисты Е.Никифорова и В.Анисимов.

19 сентября 2001 г. - на комплексе очистных сооружений ОАО «АвтоВАЗ» запущена в эксплуатацию последняя очередь сооружений доочистки сточных вод из 16 каркасно-засыпных фильтров. Правление Российского экологического союза, Совет ассоциации «Росэко-пресс» и российское экологическое движение «Зеленые» наградили Почетными дипломами группу работников АВТОВАЗа за проведенную работу по охране природы России.

Июль 2002 г. - подписан приказ о сотрудничестве с немецкой аудиторской фирмой «TUF» по вопросам сертификации соответствия международным стандартам (ИСО-14000) экологических норм и правил, действующих в ОАО «АВТОВАЗ».

9 сентября 2002 г. - прошла презентация книги «Обеспечение экологической безопасности производства ОАО «АВТОВАЗ». При этом М.Н.Добындо принял личное участие в подготовке этой книги к изданию.

Декабрь 2002 г. - АВТОВАЗу присужден диплом правительства РФ «За наивысшие достижения в экологической политике».

16 сентября 2003 г. - главное управление природных ресурсов и экологии Самарской области провело на АВТОВАЗе заседание общего собрания Самарского областного клуба экологов по обмену опытом ВАЗа в природоохранной деятельности.

30 октября 2004 г. - совет директоров ОАО «АВТОВАЗ» принял решение о финансировании проекта «Lada Antel» (на экологически чистых топливных элементах, в качестве топлива - водород) в 2005-2006 гг.

Октябрь 2004 г. - по итогам конкурса национальной экологической премии «ЭкоЛидер» ОАО «АВТОВАЗ» присвоено звание лауреата III степени в номинации «Экологическая политика» за успешную реализацию программы «Политика ОАО «АВТОВАЗ» в области охраны окружающей среды».

1 апреля 2005 г. - ОАО «АВТОВАЗ» названо победителем главного природоохранного конкурса губернии «ЭкоЛидер» в номинациях «Крупное предприятие». В номинации «ЭкоЛидер-личность» этим конкурсом отмечен А.Я.Гильбух.

26 апреля 2005 г. - приказом № 342 президента-генерального директора утверждена новая редакция «Политики ОАО «АВТОВАЗ» в области охраны окружающей среды».

Май 2005 г. - представители германской аудиторской фирмы «RWTUV» завершили первую фазу сертификационного аудита ОАО «АВТОВАЗ» на соответствие экологического менеджмента предприятия требованиям международного стандарта ИСО-14001. Эксперты констатировали, что «на АВТОВАЗе разработана, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии система управления окружающей средой, требования к которой приведены к ИСО-14001 в версии 2004 года». Вручение сертификата состоялось в ДКиТ ВАЗа в День машиностроителя.

22 ноября 2005 г. - в Государственном Кремлевском Дворце заместителю директора ДИТО ОАО «АВТОВАЗ» А.Я.Гильбуху вручена медаль «За достижения в охране окружающей среды» за активную деятельность по реализации государственной экологической политики.

23 декабря 2005 г. - в торгово-промышленной палате Тольятти прошло торжественное подведение итогов городского конкурса экологических работ и проектов «ЭКОТольятти». В номинации «Научные экологические исследования и проекты» АВТОВАЗ получил два диплома: I степени - за «Исследование путей обеспечения экологической безопасности производства АВТОВАЗа на основе международного стандарта ИСО-14001»; III степени - за «Анализ экологической безопасности автомобилей в полном жизненном цикле».

2 июня 2006 г. - в ДК им. Пушкина (Самара) прошла торжественная церемония награждения победителей областного общественного конкурса «ЭкоЛидер». В номинации «ЭкоЛидер» - крупное промышленное предприятие» дипломом I степени вновь награжден АВТОВАЗ.

Июнь 2006 г. - ОАО «АВТОВАЗ» вручен Памятный знак в виде большого кристалла горного хрусталя «Лучший экологический проект» за проект системы экологического менеджмента АВТОВАЗа.

Наконец, в 2006 г. с легкой руки Гильбуха родилось «Управление энергетики, экологии и природопользования».

Впервые в России

К приведенному здесь перечню все-таки считаю нужным дать некоторое пояснение.

Дело в том, что без Гильбуха, его участия, и это понятно, не состоялись бы многие из перечисленных событий и мероприятий. Но есть несколько, которыми Аркадий Яковлевич особенно гордится, вполне правомерно считая их своим детищем.

Если бы не он, до сих пор бы стояла в котлованах станция обез-железивания на юге завода (рядом с автодромом). Предыстория же такова.

...После создания Куйбышевского водохранилища, поднялись подземные воды в грунте, на котором стоит автозавод. И вода добралась до заводских фундаментов. Было принято решение откачивать воду из нижних водоносных пластов. А куда девать эту воду потом? В море? -Нельзя, потому что будет превышение по некоторым вредным ингредиентам... Тогда решили ее использовать в технологии для охлаждения гидростанций, оборудования, техпроцессов (вода-то 9-градусная). Но неочищенная вода, с большим содержанием железа, постепенно... оседает в тех же гидростанциях, теплообменниках... Ремонтники хорошо знают, чем это чревато: вовремя не почистишь - конец оборудованию. Между прочим, первой проблемой, которая навалилась на Гильбуха, когда он стал зам. технического директора АВТОВАЗа, и было качество этой самой 9-градусной воды.

Как водится, стал разбираться, и, конечно же, вскоре вышел на долгострой - станция обезжелезивания. Ее строил, а точнее, делал вид, что строит, «АвтоВАЗремстроймонтаж». Между тем, станция должна была работать с производительностью до 30 тыс. кубов в сутки. Пока же все шло ни шатко, ни валко, а производства маялись.

Начальник 3-го управления «АвтоВАЗремстроймонтажа» Р.Х. Асфаганов оказался... деятельным руководителем, на которого Гильбух смог положиться. Стройка двинулась с места... И в 1989 году станция была запущена. Теперь вода,

поступив на станцию, отстаивалась, обрабатывалась, осадок удалялся, и уже в чистом виде поступала в резервуары, а из них - прямоком на завод... Проблема была снята.

Потом пришел черед эпопеи со строительством очистных сооружений канализации (при Гильбухе их расширили, что позволило увеличить производительность с 265 тыс. кубов в сутки до 290).

Внедрение УФ-дезинфекции - тоже его детище. Впервые в России создана система обеззараживания воды в объеме 400 тыс. кубов в сутки на ОСВ, а потом такую же систему сделали на стоках, причем, здесь ушли от хлора, таким образом, вода в Волгу сбрасывается без содержания хлора, вещества вредного, канцерогенного.

Впервые в России также были построены и запущены каркасно-засыпные фильтры для доочистки воды. Именно после введения в строй этих фильтров главный санитарный врач г. Тольятти В.С.Дро-бышев выдал заводу документ, в котором подтверждалось, что вода на сбросе в очистных сооружениях канализации АВТОВАЗа соответствует ГОСТу питьевой.

Сегодня как-то уже и не представить завод, город без этих нововведений. А для Аркадия Яковлевича Гильбуха они по праву входят отдельной строкой в его вазовскую биографию. Впрочем, сам он неустанно подчеркивает:

- Нельзя не сказать о коллективе экологов, которые несли основную нагрузку в решении экологических проблем, начиная с первого начальника бюро ООС В.М.Мажорова, начальника отдела АЛ.Калякова, начальников бюро ВЯАнисимова, Г.М.Сергеевой, инженеров-экологов ООС С.П.Сапегинной, И.С.Назаровой, В.Т.Корсиковой, В.В.Подуруевой, Н.В.Картавой. Не могу не назвать начальника производства ЭП Е.Г.Никифорову, начальника бюро ВЕК ЭП И.Ю.Кашутину и инженеров-экологов производств МД.Фирстову (ПППО), Н.Г.Почиталину (ЭП), О.Е.Цыганкову (ЭП), Л.И.Галкину (ПУ), ААХамидуллоу (МСП), Е.И.Васильеву (МтП), С.Ф.Казакову (ПрП), М.Н.Савичеву (ЭП).

Отмечаю активную работу директора ПППО (производства по переработке промышленных отходов) В.И.Бычкова. Кстати, само это подразделение было создано не без участия экологов завода.

Особая роль принадлежала начальнику отдела ООС Н.Г.Петровой, которая с 1999 по 2007 гг. руководила отделом и все свои знания, ум и организаторские способности отдавала делу охраны окружающей среды и внедрению экологического менеджмента на ОАО «АВТОВАЗ». Она была моим первым помощником во всех аспектах экологии, инициировала многие вопросы, проявляла находчивость и самостоятельность в работе. В общем, мне очень повезло в том, что рядом был такой работник!

При сертификации ОАО «АВТОВАЗ» основная нагрузка легла на ООО С во главе с Н.Р.Петровой. Это был генштаб по организации и выполнению огромного объема работ. И нельзя не упомянуть о главных инженерах производств и управлений, которые организовали работу в своих: подразделениях.

Как слово наше отзовется

Я уже упоминала о том, что журналисты самых разнообразных городских газет, да и не только городских, частенько обращались к А.Я.Гильбуху за интервью, разъяснениями, хотели узнать его точку зрения по самым разнообразным вопросам. Ведь по вазовской «разнарядке» ему досталось отвечать за самый широкий спектр тем и дел, причем, они нередко перекликались с проблемами города, области...

И Аркадию Яковлевичу, хочешь не хочешь, постоянно приходилось иметь дело с нашей журналистской братией. Некоторых своих собеседников знал неплохо, на протяжении многих лет, охотно с ними встречался, потому что мог рассчитывать: его мысли, высказывания, расставленные акценты бережно и точно донесут до читателя. И все-таки был один Журналист, которого Гильбух считал не только профессионалом высочайшего класса, но и очень интересным, даже уникальным человеком. О нем - особый рассказ, потому что оказался в жизни нашего героя далеко не проходной фигурой.

Марк Леонидович Борозин был главным редактором газеты «Зеленый мир». Газету эту Гильбух всегда прочитывал от корки до корки не только в силу профессиональных обязанностей главного вазовского эколога. Ему было крайне интересно следить за всеми ее публикациями. Более того, он охотно принял предложение войти вместе с Н.Р.Петровой в экспертный совет «Зеленого мира».

У газеты были серьезные учредители: ассоциация «Росэкопресс», Всероссийское общество охраны природы, информационный издательский центр «Экопресс-«ЗМ», Российский экологический союз, Российский фонд «Инженерная экология», Союз журналистов и издателей экологической прессы. Такой список стал возможным только благодаря уникальным организаторским способностям главного редактора. Собственно, порой ему и уговаривать не приходилось - таково было свойство его натуры, что хотелось помочь, сделать, написать, словом, находиться с ним в одной сцепке - настолько сильна и убедительна была его личность.

Марк Борозин издавал уникальную газету, единственную в России по своей экологической направленности, широте и объемам освещаемых тем, проблем. В ней поднимались и мировые экологические проблемы, но, прежде всего - вопросы по экологии России. В редакции не сторонились дискуссионных, даже откровенно спорных материалов, причем, подавали их весьма грамотно, как и полагается

солидной российской газете. Так что у «Зеленого мира» был достаточно большой круг своих преданных читателей, к коим принадлежал и Аркадий Яковлевич.

Надо ли сомневаться, что и газета открывала для себя немало интересного на флагмане отечественного автомобилестроения. Достаточно сказать, что с 1997 по 2006 гг. (время сотрудничества газеты и Гильбуха) «Зеленый мир» много сделал для повышения имиджа ОАО «АВТОВАЗ», отслеживал и освещал все основные события по экологии, которые происходили на предприятии. Более того, именно благодаря лично Марку Леонидовичу вазовцы заслуженно получили свои экологические награды.

И опять же благодаря Борозину посланцы АВТОВАЗа - Гильбух и Петрова - попали и на XI Съезд общественной организации «Всероссийское общество охраны природы», который проходил в Москве в ноябре 2001 года... Они стали делегатами от промышленных предприятий Самарской области. Гильбух тогда выступал и... обрушил на себя шквал вопросов, все-таки экологический опыт АВТОВАЗа оказался для многих открытием.

...Гильбух и Борозин познакомились в 1997-м через председателя комитета по экологии Самарской области В.А.Павловского (к сожалению, сейчас эти комитеты, такие нужные и полезные, «приказали долго жить», их попросту распустили). Не жаловали российские чиновники всех мастей и газету Борозина. Впрочем, того не раз спасали великолепная эрудиция и... чувство юмора. Правда, юмор воспринимали далеко не все и не всегда. По этому поводу журналист от Бога переносил определенные гонения, зато было о чем при случае рассказать друзьям.

Пару таких баек и Аркадию Яковлевичу запомнились. Борозин рассказывал:

- Доверши мне сопроводить по Западной Сибири немецкую экологическую делегацию. Места красивейшие, реки сибирские - загляденье. Словом, глаз не оторвать. Я возьми и спроси, мол, знаете ли, господа, откуда название города «Сургут»? - А это еще из тех давних времен, когда в здешних местах появились первые немцы. И так им все вокруг понравилось, что они начали кричать «Зер гут, зер гут!» Местные жители услышали и переименовали на свой лад - «Сургут». Так и пошло.

Вернулись члены делегации в Германию, в немецких газетах рассказали о впечатлениях от поездки в Сибирь, и все как один пересказали мою историю! А «в Москве», в ЦК КПСС, прочитали, и тут такое началось!!!... Меня «полоскали» долго.

А однажды я, уже в составе российской делегации, должен был посетить Израиль. Взятые билеты, все готово к отправлению, когда приходит сообщение: «А вас, господин Борозин, Израиль не принимает». Вы представляете, я - единственный еврей в делегации, и получаю «отлуп»! Вот оно, еврейское счастье!

Камни преткновения

АВТОВАЗ и город. Они - как братья, которые должны делить жизненное пространство по справедливости. Получается не всегда. По мнению Гильбуха, что ни вопрос - то камень преткновения:

- Нет четкой позиции у города и завода по очистным сооружениям воды и канализации. Считаю, что именно городу надо взять на себя развитие мощностей и по воде, и по канализации.

Конечно, завод не стоит в стороне. АВТОВАЗ, укладываясь в цифры по потреблению воды, количеству стоков, уделяет первостепенное внимание строительству очистных сооружений канализации на ливневых прудах. Не скрою, я этим занимался очень упорно и настойчиво; добился выхода приказа по строительству дополнительных очистных сооружений канализации; успел выстроить дополнительный «грязный пруд». Таким образом, завод повысил качество своих стоков. Ну а что город? Я же объяснял Уткину, что не стоит возводить отдельные городские очистные сооружения канализации, которые стоят около 10 млрд. рублей. Гораздо лучше - расширить существующие, построить очередь в 42 тыс. кубов в сутки... Вопрос продолжает оставаться в полной неопределенности, - это означает, что все «вешают» на имеющиеся очистные сооружения воды, и, в конце концов, можно дойти до ситуации, когда очистные не будут справляться...

Эта борьба идет с 1994 года. Еще С.ФЖилкин мне сообщал, что мэрия выделила на расширение очистных сооружений 9 млн. рублей. Я искал эти деньги - не нашел.

После Жилкина пришел Н.Д.Уткин. И тут не получилось. Вывод у меня однозначный: ни Чубайсы, ни Уткины, ни ЖКХ не заинтересованы в экологии. У них так: чем хуже - тем лучше... показатели.

Аркадию Яковлевичу так и не удалось убедить бывшего градоначальника Уткина и в другом принципиальном вопросе, по которому он не раз письменно обращался к мэру.

Речь идет о том, что в городе ведется хищническое уничтожение природных водных ресурсов. Иначе не назовешь ежесуточный норматив потребления холодной и горячей воды на человека в 350 литров. Приводил в качестве примера немецкий Штутгарт - там люди не грязнее тольяттинцев, а в сутки на одного человека потребляется лишь 80 литров. Словом, не только деньги - вода тоже счет любит. И если бы все дома были оснащены счетчиками, если бы ни один новый дом не принимался в эксплуатацию без приборов учета энергоносителей, проблема экологии воды была бы решена. Норматив потребления можно и нужно изменить безо всякого ущерба для жителей. Но...

- Сама власть не заинтересована в этом, - говорит сегодня Аркадий Яковлевич Гильбух, который руководствуется не эмоциями, а знанием ситуации. - Власть хочет деньги драть с населения. Нет счетчика -возьмем по полной за 350 литров. И я не мог убедить Уткина снизить норматив потребления хотя бы до 250 литров. Доказывал: «В Париже - 130, в Нью-Йорке - 160, а мы себе позволим 250!» Не прошло!

Ради справедливости надо сказать, что в мэрии были люди, которые прекрасно понимали, что задачу по развитию очистных сооружений питьевой воды и стоков необходимо решать. Но их, этих людей, было не так много. А.П.Эстрин, вице-мэр во времена первого срока работы Николая Уткина главой Тольятти, - один из них. Возглавляя сферу строительства и архитектуры, он пытался ввести работу по созданию инженерной инфраструктуры в системное русло. При этом считал необходимым использовать опыт столицы, других городов страны. Опираясь на российские законы, надеялся привлекать строителей, энергетиков, проектные институты, госучреждения.

- Но такая работа оказалась не по душе господину Уткину, - вспоминает Аркадий Яковлевич, - умные, знающие люди, приверженцы системной работы в мэрии оказались лишними. Поэтому работу Эстри-на стали блокировать, и пример подавал сам мэр. Это привело к тому, что в очередной раз было сорвано необходимейшее решение по развитию города.

Чиновники любят прятаться за отговорками: мировой финансовый кризис, секвестрирование бюджета, бедные предприятия... А на самом деле - нежелание их самих решать проблемы жителей города, создавать им комфортные условия. Наверное, это «визитная карточка «русского капитализма», а такой голова города, как Юрий Лужков, встречается в единичных экземплярах.

Академик с АВТОВАЗа

В юности Аркадий Гильбух мечтал стать ученым-математиком, да видно, не судьба. Строил мосты в Сибири, автозавод на Волге, занимался ремонтом оборудования, объездил полмира и, казалось бы, забыл о несбывшейся мечте. Да и не особенно сожалел - шутил, что все эти годы всерьез занимался на ВАЗе... прикладной наукой. Вначале -наукой о ремонте, затем энергетической, и, наконец, экологической.

Но где-то с 1985 года - шутки в сторону: мечта заняться наукой словно ожила, требовала реализации, да все некогда, всегда дела, одни поручения вазовского руководства сменялись другими... Между тем, уже с 1986-1987 годов советская наука перестала финансироваться и бедные ученые-технари, которые понятия не имели о так называемых рыночных отношениях, начали искать работу. Именно в

эту пору на ВАЗ стали наезжать со всех концов СССР целые делегации ученых во главе с академиками, докторами технических наук... И, как на ярмарке, предлагали свои разработки. Вот вазовцы и выбирали. Гильбух в первую очередь интересовался тем, что требовалось для производства. К примеру, как избавиться от хлорирования воды и стоков.

В начале 1988 года на завод прибыла делегация молодых специалистов из МФТИ (Московский физико-технический институт) во главе с профессором Н.Н.Кудрявцевым. Гильбух принял их в своем кабинете, там же находился и заместитель начальника УГЭ В.М.Альпин.

Вазовцы предложили гостям заняться тремя проблемами: герметичностью кузова, окраской пластмасс и уходом от хлора. В следующий приезд москвичи привезли предложения по всем трем проблемам. Выжила одна - уход от хлора, на остальные две энтузиастов на отечественную науку не нашлось.

Зато как угадали с применением УФ-дезинфекции для обеззараживания питьевой воды и стоков! Аркадий Яковлевич считает, что это его самое высокое достижение в области науки и техники. Но оно потребовало 13 лет упорной работы! В Москве было создано НПО ЛИТ (лаборатория импульсной техники). ВАЗ финансировал эти программы. В результате представители коллективов ВАЗа, НПО ЛИТ, МФТИ стали в 2001 году лауреатами премии РФ за достижения в области новой техники; с 1996 по 2005 гг. по этой проблеме специалистами было опубликовано семь научных работ.

При создании новых экологических объектов - имеется в виду первая очередь УФ-дезинфекции питьевой воды на ОСВ (очистные сооружения воды) и стоков на ОСК (очистные сооружения канализации) - постоянно привлекались научные и проектные организации. В первую очередь НПО ЛИТ, МФТИ, ТГУ, НИИВодгео, Ростовка-налпроект, а также различные фирмы, имеющие экологическую специализацию. Особенно плодотворно и интересно оказалось сотрудничество с учеными Московского физико-технического института во главе с ректором, профессором, доктором физико-технических наук, академиком Н.Н.Кузнецовым.

А.Я.Гильбух и сейчас помнит тех специалистов-ученых, с которыми его в это время вела судьба: С.Н.Костюченко, С.В.Волков, В.И.Жуков из НПО ЛИТ; доктор технических наук А.Д.Смирнов из НИИВодгео, доктор технических наук А.К.Стрелков и кандидат технических наук П.С.Быкова из Самарской строительной академии; специалисты Ро-стовканалпроекта во главе с генеральным директором Б.Е.Бресловым; постоянный куратор водных объектов ВАЗа от этого проектного института А.П.Зубишина, кандидат технических наук ТГУ В.А.Ярмилин.

А на базе достижений ВАЗа в деле ремонтнообслуживания в 1985 г. УГМех и «НИИТ Автопром» выпустили книгу «Организация ремонтнообслуживания технологического оборудования». В числе авторов был и А.Я.Гильбух. Научным

редактором - В.А.Грищенко. К сожалению, это была последняя проба пера на столь актуальную тему, хотя сама тема ремонта - «неподнятая целина». Откровенно говоря, навалилось слишком много проблем на заводе, стало не до теории.

В области энергетики все научные усилия специалистов ВАЗа были направлены на энергосбережение. Но в новой России в этой области, кроме деклараций, особых достижений нет. Да и в первую очередь сами поставщики энергоносителей абсолютно не заинтересованы в энергосбережении. Гильбух не скрывает, что политика «главного реформатора энергетической системы страны» господина Чубайса также никак не связана с энергосбережением. Поэтому на ВАЗе все делалось по этой тематике на чистом энтузиазме. И только один проект - по экономии тепла - финансируется за счет сэкономленных средств.

Между тем, когда Гильбух начал заниматься экологией, сразу ощутил потребность в привлечении науки; эта необходимость сотрудничества осознавалась им и позже, в течение всей работы на АВТОВАЗе. В 2001 году в Москве проходил «круглый стол» Экологического фонда им. В.И.Вернадского. В нем приняли участие видные ученые РФ в области экологии, среди них и академик К.С.Лосев. Академика и Гильбуха представили друг другу, Аркадий Яковлевич рассказал, как занимаются на ВАЗе экологией. А потом сделал доклад, который заключил словами, мол, категорически не согласен с теми выступающими (намек на представителя РАО ЕС), которые преподносили нам свои достижения в виде безотходных технологий. Может быть, при другом уровне развития это и станет возможным, но не сегодня.

Зал притих, в полной тишине Гильбух прошел на свое место. Тут же слово предоставили К.С.Лосеву. И он сразу же заявил, что... полностью согласен с «коллегой с АВТОВАЗа» по вопросу безотходных технологий. После этого представитель РАО ЕС признал, что погорячился, заявив о внедрении безотходных технологий.

Но то, что сам (!) К.С.Лосев назвал его коллегой, воодушевило Гильбуха. Он уже не гнал от себя мысль защитить кандидатскую диссертацию. И сделал это в 2002 году. А затем и докторскую степень защитил -после создания книги «Обеспечение экологической безопасности производства АО «АвтоВАЗ». Да, да, на 68-м году жизни он с группой специалистов написал книгу, которая стала его докторской диссертацией по экологии. (Академиком международной академии экологии и природопользования он впервые стал еще в 1996 году, а в ноябре 2006 г. стал академиком медико-технических наук во второй раз).

Черный август

- Неужели, правда?

Эта весть мгновенно распространилась по заводу, в техническую дирекцию понеслись нескончаемой чередой звонки. Отвечали односложно:

- Да, Гильбух попал в аварию. Да, все очень серьезно. Да, будем надеяться...

...17 августа 2003 г., суббота, пять вечера. Он ехал с дачи на завод -опять дежурил по ДИТО, опять надо было проверить ситуацию в ремонтной службе прессового производства. Машина впереди резко затормозила. Чтобы не врезаться в нее, пришлось резко свернуть. Но влево нельзя - на обочине машина, - он повернул направо, выехал на встречную полосу... Три машины миновали удачно, а следующая... За рулем молодая женщина, которая только-только получила права. Ей бы чуть-чуть отклониться. Но... Словом, лобовое столкновение, у обоих водителей - страшные травмы. Гильбух был пристегнут - это и спасло ему жизнь. Сильно ударился головой о стекло, левой ногой не мог пошевелить, правая, вроде, действовала, но ужасно болела... Его с трудом вытащили из салона, доставили в больницу, но Аркадий Яковлевич даже представить не мог, какие испытания ждут впереди.

...В медгородке его перво-наперво попытались заставить самого подойти к рентгеновскому аппарату. «Да я не могу», - кричал раненый из последних сил. Ответом было: «Не вы один здесь такой. И нечего так стонать». Это хамство словно придало сил: «Если вас раздражает чужая боль, что вы здесь делаете? Позовите старшего...» «Старшего» не позвали, но хотя бы притихли. Рентген показал, что раздроблен тазобедренный сустав, сломана правая коленная чашечка...

Врачи ободряли, мол, заживет, не смертельно... вот только три недели на вытяжке - и будет порядок. Через три недели после рентгена его выписали. Он был рад выписке, тем более, что в больнице медго-родка условия оказались ужасными. И это при том, что при нем посменно дежурили медсестры ЦМТ ВАЗа. Однажды он имел неосторожность отпустить медсестру, так потом целый час кричал, стучал, гремел - никто не подошел. Лишь когда наступило время укола, на пороге палаты появился «белый халат».

Его выписали домой, предупредив, что через неделю надо приступать к лечебной физкультуре, постепенно ходить... Ну, рассказывать

можно много. Аркадий Яковлевич до сих пор не может себе простить, что изначально поверил местным травматологам... Между тем его ведь ждут на работе, а улучшения никакого. К декабрю он совсем слег, боли нестерпимые... Настоял на томографии. И выяснилось, что... ничего не срослось. Стало совершенно понятно, что здесь, в Тольятти, ему уже никто не поможет, в лучшем случае дадут инвалидность, а в худшем... Да, и самый трагичный итог не исключался.

Пришлось обращаться за помощью к вице-президенту по производству П.Н.Скринскому, тот получил разрешение у президента-генерального директора В.А.Вильчика - так Гильбух смог продолжить лечение в Германии, в Эссене.

Впрочем, «продолжить» - неточное слово, вернее будет - начал лечение. Потому что немецкие врачи выяснили: в Тольятти все сделали с точностью до наоборот. К примеру, растяжка ему была совершенно противопоказана... Сегодня можно совершенно определенно сказать: в Германии ему спасли жизнь. Причем, поставили на ноги (в прямом и переносном смысле) за... полтора месяца. Окончательно помогли восстановиться в санатории «Приле-сье» заведующий физиотерапевтическим отделением Т.М.Суспици-на со своим коллективом медсестер и особенно Н.П.Ожерельева и М.К.Веденева.

...В мае 2004 г. он вышел на работу. И ни секунды не сомневался в том, что принял правильное решение, понимая, что в деле, среди людей, в родном коллективе «оклемается» быстрее. А затем встал вопрос о продлении контракта. И вновь П.Н.Скринский решил вопрос - с председателем совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В.В.Каданниковым. Контракт с Гильбухом был продлен до апреля 2006 года.

И Аркадий Яковлевич окунулся в те же самые проблемы, которые его всегда окружали, за исключением ремонта оборудования. И действовал в том же рабочем ритме до 3 февраля 2006 г.

Жизнь всегда писалась набело

Ему шел уже 71-й год, на заводе должно было смениться руководство, а это все новые люди, которых он не знал. Завоевывать по новой их доверие? Все начинать заново? На это у него не было ни желания, ни времени... Он решил, что пора завершать свои дела на родном предприятии, которому отдано 38 лет жизни. 13 декабря 2005 года подал заявление об уходе по собственному желанию. Уходил без надрыва, сожаления, с ощущением полностью исполненного долга. В конце концов, он сделал все, что мог, теперь пусть попробуют другие. Как это в песне поется? «Придут амбициозные дублеры, дай Бог им лучше нашего сыграть!»

Он твердо знал, что никто не посмеет в него бросить камень, мол, где-то струсил, когда-то уходил от трудностей, от принятия решения, сотрясал воздух вместо реального дела.

Да, бывал резок, порой жесток, крайне требователен. Но с себя спрашивал больше, чем с других. Порой ошибался в людях, но подготовил себе замену - Александр Иванович Назаров сегодня возглавляет энергетическое производство, курирует вопросы экологии. У него масса учеников - тех, кто воспринял стиль работы, отношения к делу. Некоторые из них стали близкими друзьями, товарищами, проверенными жизнью, невзгодами, трудностями и радостями, 38-ю годами общения.

Надо сказать, Аркадий Яковлевич с женой никогда не пропускали возможности провести праздники, юбилеи и торжества в кругу друзей и приятелей. Как-то само

собой получилось, что вот уже 38 лет собираются за дружеским застольем практически одной компанией. Постоянные ее участники - Шуховцевы, Крыжовы, Соколовы, Голубевы, Трубковичи, Козловы, а с 2000 года - семья Мешковой.

- Правда, время берет свое и, к сожалению, количество участников уменьшается, - замечает Аркадий Яковлевич.

Узнав, что А.Я.Гильбух увольняется на пенсию, его атаковали журналисты, мол, что, да как, и жалеет ли о чем. Не скрою, я тоже спросила «за жизнь»:

- Если бы меня спросили, удалась ли жизнь, ответила б словами популярной песни: «Жизнь не удалась, но нету времени на переподготовку». А что бы ответили вы? С одной стороны, стоит пройтись по АВТОВАЗу, как сразу видишь конкретные свидетельства ваших усилий, вашей работы. Значит, не напрасно все было? И все-таки, все-таки?

- Да, я скажу, что жизнь удалась, и она прекрасна, несмотря на житейские передраги, которых хватало, поверьте. Мне всегда было интересно жить, у меня была работа, которая нравилась. Я никогда не отбывал время, всегда хотелось находиться в буче, принимать решения. Видеть результат. Наконец, мне повезло работать в вазовской команде руководителей, а это все незаурядные люди. Мне в жизни очень повезло в том, что мне была предоставлена возможность проработать 38 лет без двух месяцев на таком громадном предприятии, как АВТОВАЗ, да еще и при социализме, и при капитализме. Но мне вдвойне повезло, что работал рядом с выдающимися, уникальными людьми, у которых многому научился. На многих я мог положиться - они помогли мне выжить в тяжелые минуты, нормально работать на благородного завода. Невозможно всех перечислить, т.к. АВТОВАЗ востребовал их много. Но нельзя не назвать В.Н.Полякова, АЛЖиткова, В.И.Исакова, В.В.Каданникова, В.Николаева, М.Н.Фаршатова, Е.Л.Башинджагяна, В.Л.Вильчика, Н.В.Ляченкова, Ю.В.Степанова, П.М.Кацуру, А.И.Ясинского, В.И.Белякова, В.Ф.Миленкова, Ю.Г.Карнаухова, И.Л.Рымкевича, В.Л.Стойнова, К.Г.Сахарова, А.И.Гречу хина, Н.М.Головко, В.В.Снегирева, А.Г.Зибарева, О.Г.Обловацкого, В.А.Шараева, П.Н.Скринского, М.Н.Добындо, Е.А.Добровина, С.С.Бориса, И.М.Дубровина, В.А.Нестерова, Н.Я.Штриха, Е.И.Шуховцева, В.П.Пересыпкинско, В.В.Куликова, Г.А.Пеньковского,

А.И.Тихонова, А.К.Тихонова, В.В.Миненко, В.И.Павлова, Б.Л.Крыжова, П.Р.Сенькова, В.Г.Буракова, В.М.Акоева, В.М.Альшина, В.И.Овчаренко, В.В.Бокка, В.К.Котенева, В.Г.Шендяпина, Г.Ф.Скобелина, В.В.Кармазина.

Хочу отметить женщин-руководителей, которым нашлось место в этом созвездии имен: Г.И.Кукулина, Г.И.Казакова, Е.И.Кузьмичева, Г.Е.Мешкова, Л.Г.Борисова, Н.Б.Лисовская, И.В.Лауэр.

Будь команда слабенькой - не пережили бы мы годы с 1991 по 1999. Так что могу лишь повторить: жизнь удалась и в переподготовке не нуждается!

После ухода с АВТОВАЗа

Итак, он уже три месяца - полноправный пенсионер. Но так и не научился долго быть без дела. Поэтому не удивительно, что с головой окунулся в реализацию нового проекта, который показался ему крайне интересным. Он даже называл его «Южный Тольяттинский поток». Речь идет о потоке природного газа для обеспечения теплом той части Автозаводского района, которая расположится на западе, за Московским проспектом. Кроме того, благодаря этому потоку увеличилась бы подача газа на АВТОВАЗ, а значит, тем самым обеспечивалась возможность перспективного развития предприятия. Наконец, можно было бы перевести на газ ряд уже построенных в Автограде объектов. Словом, идея южного Тольяттинского потока хороша со всех сторон.

Первоначально она возникла у тольяттинских молодых бизнесменов В.Путкина и Г.Митичкина. Чтобы перевести идею в реальное русло и для решения обозначенных выше задач, было создано ОАО РСК «Газинтер». Учредителями нового акционерного общества стали ОАО «АВТОВАЗ», мэрия г.о. Тольятти, администрация Ставропольского района и ОАО «Саппотгаз».

А.Я.Гильбуху проект был как нельзя по душе. Он его поддерживал, еще работая на АВТОВАЗе. Что уж говорить, уйдя на пенсию, он принял предложение поучаствовать в проекте и с головой окунулся в работу - председателем технического совета. Реализация этой задумки могла бы существенно сдержать рост цен на энергоносители, создало бы конкурентную борьбу на газовом рынке. В сегодняшних условиях роста тарифов это особенно было бы ощутимо и востребовано. Но!..

...Поначалу дела пошли довольно ходко. За два года был сделан проект газопровода, его практически согласовали, наконец, получили все разрешения на подключение электроэнергии для объектов газопровода... Более того, было даже получено разрешение на строительство! Все это время Аркадий Яковлевич занимался решением технических вопросов. Конечно, объемы работы, с которыми ему сейчас приходилось иметь дело, несопоставимы с тем, что он делал на Волжском автомобильном, но было интересно, увлекательно. Да и коллектив в «Газинтере» подобрался небольшой, но дружный, сплоченный (кроме названных уже председателя совета директоров В.В.Путкина и генерального директора В.В.Митичкина можно назвать технического директора А.В.Кокovina, главного бухгалтера Н.С.Голованову).

Но когда документация была готова, строительство столь важного объекта так и не было начато. Как утверждает Гильбух, «в первую очередь по вине мэрии».

Мэрия давала обещания одно за другим, но так ни одного и не выполнила. Стройка заглохла, так и не начавшись. В этих условиях председателю техсовета просто ничего не оставалось, как «умыть руки». И в январе 2008 г. он принял решение завершить свою трудовую деятельность окончательно.

Правда, с «Газинтером» его по-прежнему связывают дружеские отношения, а коллективу он по-прежнему желает успехов и реализации столь выстраданных планов.

ГЛАВЫ, НАПИСАННЫЕ ГИЛЬБУХОМ

Досадное превращение: из технической дирекции - в ДИТО

Об этом в книге мало написано, а мне бы хотелось расставить некоторые акценты. Дело в том, что я в технической дирекции проработал 20 лет, с 1986 по 2006 годы. Эту работу можно разделить на два периода: до 1991 года и после. Таким образом, первый период приходится на «развитой» социализм, а второй - на недоразвитый капитализм.

До 1991 года техническая дирекция была ведущей в вопросах развития ОАО «АВТОВАЗ». Имею в виду постановку на конвейер новых моделей автомобилей, развитие мощностей производств, развитие ремонта и энергетики. В это время среди главных инженеров производств были сильные личности, такие, как Н.Н.Бех, Н.М.Головкин, В.В.Миненко, И.Н.Матвиенко, В.В.Куликов, В.А.Давыдов, Ю.И.Мерз-ляков, Э.И.Бреккель... Все они являлись в своих производствах продолжателями политики технической дирекции.

Но тут началась перестройка на ВАЗе - и ну давай менять структуры, как перчатки. Понимаю, что жизнь требовала перемен, да еще приказали быть «законодателями мод». Но остаюсь при своем мнении: лучшей структуры, чем была при В.Н.Полякове, так и не родили. И если в первом периоде получалось практически все, чем бы ни занималась техническая дирекция, то во втором все давалось гораздо труднее, да и не всегда получалось. Времена были, как пишут теперь журналисты, смурные и безденежные, особенно с 1993 по 1999 годы. В этом водовороте исчезла техническая дирекция - появилось ДИТО (дирекция по инженерно-технологическому обеспечению). Сей факт зафиксирован в моей трудовой книжке приказом № 48 от 25.01.2002 г. Видимо, у генеральной дирекции и были какие-то основания для такого решения, я о них говорить не могу и не хочу: без достоверных фактов это будет похоже на домыслы, а я ими не занимаюсь.

Но хочу отметить: в технической дирекции в 1986 году был очень сильный коллектив, а авторитет М.Н.Фаршатова на заводе тогда вообще считался «вне

конкуренции». И работать мне пришлось с такими личностями, как В.Д.Стоянов, В.И.Павлов, А.К.Тихонов, О.Г.Обловацкий, К.Г.Сахаров, В.Я.Кокотов, Ю.Г.Карнаухов, Е.И.Шу-ховцев, Н.Я.Штрих, Б.Н.Николенко, В.Г.Азизбеян, С.Г.Титурен-ко, В.Н.Аверкин, А.Ф.Анохин, А.Ю.Юхнович, Г.Н.Бойчев, Е.Ю.Богатырева, В.В.Витущенко, Б.В.Гавриленко, Б.А.Певнев.

После М.Н.Фаршатова техническую дирекцию, как известно, возглавлял А.И.Гречухин, он передал бразды правления А.Н.Пушкову. Но к этому времени техническая дирекция, повторюсь, уже стала ДИТО, то есть, опустилась в заводской иерархии на четвертую ступеньку. А ведь была второй по значимости, шла сразу после генерального директора!

Не буду говорить о других, но для меня это был удар ниже пояса: работу я выполнял ту же, ни на миллиметр меньше, а начальников надо мной появилось намного больше. А давно замечено: увеличение количества начальников не связано прямой пропорциональной зависимостью с эффективностью управления.

Вот на такой грустной ноте я и закончу повествование о моей работе в ДИТО.

Они создавали ремонтную службу

Я убежден, и в процессе работы над книгой это не раз и не два подчеркивал: ни одно предприятие в бывшем СССР, да и в нынешней России, не имело и не имеет таких сильных руководителей ремонтной службы. Ведь созданная на ВАЗе система ремонта требовала и воспитывала соответствующие кадры.

Вспоминаю лица, фамилии, имена... И словно мимо строем проходят лучшие силы ремонтной армии завода. Многие еще в этом строю, но порой уже некому ответить «Есть»! И совершенно неслучайно первым в этой заочной переключке звучит имя первого главного механика ВАЗа В.И.Исакова, впоследствии возглавлявшего Волжский автомобильный.

И в порядке хронологии: Н.Ф.Бородин, В.А.Грищенко, который в дальнейшем стал директором МтП, Б.Н.Николенко, которому принадлежит рекорд управления УГМехом (17 лет), В.В.Балин.

Заместители начальника УГМеха: В.В.Яновский, Н.П.Катрач, А.Н.Кирилин, А.А.Кабанов, А.М.Пинемасов, А.И.Назаров - ныне директор ЭП, В.Д.Кривченко, В.В.Скупченко, В.М.Варенников. Начальники отделов Н.Г.Заболотный, Н.А.Рогова, А.М.Косенко, С.П.Оболонский, В.А.Татаринов.

Богаты на талантливых ремонтников были и производства. МтП: Е.Н.Сосновский, В.Г. Фильчуков, В.В.Кузнецов, перешедшие из МСП Е.А.Козлов и В.И.Соколов, перешедший из ПрП С.М.Лычагин.

ПрП: В.П.Постнов, А.А.Чегодаев, В.В.Куликов - в дальнейшем стал директором прессового производства.

МСП: Г.Ф.Скобелин, Н.В.Николаев - в дальнейшем генеральный директор АВТОВАЗа, В.Ф.Ротт, В.Н.Семеренко, В.В.Бокк -ныне директор МСП, Е.И.Шуховцев, А.А.Игумнов, В.Н.Губарев, СИ.Барабанов, В.М.Бодянский, В.В.Михайлов, В.Е.Голубев, А. Г.Жиляев, О.Я.Янченко, Б.Л.Крыжов - ныне директор ПТО, В. П.Кочетков.

СКП: В.Я.Кокотов, Э.М.Бреккель, В.И.Яковлев, Н.С.Парамошин, А. И.Рыбаков, В.П.Елисеев.

ППИ: С.К.Ребрый, С.П.Дерюгин.

ПРОО: К.П.Ерослаев, впоследствии директор ПрП, Н.Н.Остудин, В. И.Ермакович, А.М.Крючков, Е.В.Раков, Е.И.Малкин, А.А.Вахро-меев, Б.А.Взенковский, И.П.Загребин.

ГлаваАвто: П.Г.Миляев - бессменный начальник цеха 88/2, А.Г.Кос-тырев, Е.Н.Скрябин.

ЭП: Е.П.Кузьминых, В.И.Акулов, Е.И.Мелькин.

КВЦ: В.А.Давыдов, В.Д.Соловьев, Г.Л.Иткинд, А.В.Фатзединов.

ПТО: В.Ф.Сергеев.

УПНР: С.Ф.Пономарев и А.И.Калашников. ДТР:

Н.В.Романов.

О проектном управлении

Где бы я ни работал - в 38-м ли цехе, в управлении главного механика или в технической дирекции (включая ДИТО), всегда плотно сотрудничал с проектным управлением ВАЗа. Такое сотрудничество было необходимо и при решении каждодневных, будничных вопросов, а уж тем более при ликвидации различных аварийных ситуаций. Причем, они не обязательно могли происходить на ВАЗе - на любом предприятии СССР, куда меня не раз командировали в таких случаях. После развала Советского Союза это сотрудничество в основном касалось ситуаций на ВАЗе и в Тольятти.

Проектное управление - это универсальное подразделение завода, оно занимается проектированием новых и модернизацией старых объектов жизнеобеспечения завода электроэнергией, всеми видами газов, водой из поверхностных и подземных источников... список можно продолжить за счет объектов по обработке стоков, а также объектов, способствующих

производственной, пожароопасной и экологической безопасности... Думаю, что другого подобного подразделения в СССР не было, а уж в России точно нет.

Сотрудничество с проектным управлением научило меня одному важному правилу, которое применимо и в производстве, и в житейских делах: «Если намерен достичь успеха в серьезном деле, обязательно начинай с проекта. Желаете побыстрее получить результат - применяй принцип параллельного проектирования». Так строился ВАЗ, так он развивался. К сожалению, сегодня такая метода на заводе утеряна, зато раздаются громкие заявления, закладываются «исторические камни» с надписями, мол, здесь будет то-то и то-то... Но само собой ничего не происходит.

Но вернемся к вазовским проектировщикам. Мне довелось работать со всеми главными инженерами проектов, с руководителями ПУ В.Ф.Миленковым, Ф.Ф.Дмитренко, В.А.Новожиным. Очень хорошо разбирался в проектных делах Н.Я. Штрих, который в качестве заместителя зам. генерального директора по капитальному строительству курировал работу проектного управления. Невозможно перечислить всех, с кем сотрудничал, у кого многому научился. Упомяну лишь некоторых классных специалистов: П.И.Сыгалаев, Ю.И.Светлов, Ю.Ф.Соломатин, В.И.Мелькина, А.Ф.Павленко, Л.С.Стрельникова, В.Д.Чернышев,

Р. И. Прокуроров, В.А.Волохович, А.Г.Кречетов, Н.А.Ильющенко, С.Ф.Миленков, В.А.Шкурко, Р.И.Авдеева, Н.В.Перова, В.П.Кириченко, Г.Г.Сафронова. Кстати, материалы по вентиляции и воздушной среде на заводе, подготовленные Сафроновой, до сих пор хранятся у меня, как ценный документ.

Каждая проблема, которую приходилось решать с помощью ПУ, обсуждалась, тщательно взвешивались все «за» и «против». Порой дискуссии были достаточно серьезные, порой принимал решения вопреки мнению специалистов ПУ, но... сейчас-то уже могу сказать, что с большой теплотой вспоминаю, как плодотворно работалось с этим коллективом, с его классными специалистами.

Коротко о разном

Когда раздумываю о том этапе своей жизни, который пришелся на ВАЗ, сам удивляюсь огромному разнообразию направлений, по которым приходилось решать проблемы. Тут и ремонт оборудования, и энергетика в полном букете, технология производства, помощь смежникам, экология, закупка и приемка оборудования, запасных частей к нему, строительство совершенно различных по назначению объектов, экономические и финансовые проблемы, наконец, прикладная наука. Не сомневаюсь, ни на каком другом предприятии СССР и России у меня не было бы такой интереснейшей работы. А весь этот разговор веду к тому, что такой широкий круг вопросов заставлял меня работать со всеми подразделениями завода. Во всех без исключения я находил поддержку, понимание и помощь. И самое главное -

руководство завода позволяло во многих вопросах работать самостоятельно и почти всегда поддерживало мои предложения.

Всех и все невозможно даже перечислить в одной книге, т.к. объем ее ограничен. Но если у меня хватит здоровья, то мечтаю продолжить свой рассказ в следующей. Поэтому и не говорю «прощайте», лишь «до встречи» и до свидания!

КОЛЛЕГИ И ДРУЗЬЯ ОБ А.Я. ГИЛЬБУХЕ

М.Н.Добындо, до 2004 года - вице-президент АВТОВАЗа по производству, затем - генеральный директор «ИжАВТО»:

- ...У руководителей такого уровня всегда есть увлечения - рыбалка, охота, спорт. А его главным увлечением был и остается завод.

Этому тем более удивляешься, зная степень его жизнелюбия. Он как раз из тех, кто умеет рассказать анекдот «в кон», часто такой, что на страницах и не процитируешь, но острый, настоящий, - и жить без всякой поправки на годы.

Аркадия Яковлевича я узнал лично, когда он был главным механиком завода, заместителем директора по инженерно-технологическому обеспечению. Но с фамилией «Гильбух», конечно, был знаком гораздо раньше. На ВАЗе это витало в воздухе: «Гильбух решил...», «Гильбух сказал...» Он уже тогда был легендой или, как сейчас говорят, «брендом». Но для того, чтобы понять, что это за человек, надо было с ним встречаться и даже спорить, «искрить». Были случаи, когда какие-то структурные перестройки АВТОВАЗа он принимал в штыки, но если уж потом вливался в процесс, то сразу становился его локомотивом - так, что мы хоть и полемизировали с ним по ряду вопросов, в конце концов, даже совместную книжку написали.

Честно говоря, не знаю его официальных званий и степеней (хотя не удивлюсь, если он академик и доктор наук). Но он совершенно точно - уникальный ученый-прикладник, который постоянно ищет полезную точку приложений своих знаний; человек, настроенный на внедрение лучшего. Если он что-то предлагает, то глубина проработки вопроса - «на уровне шпиквидной железы», на уровне интуиции, которая, как известно, есть опыт, помноженный на знания.

Отсюда и неофициальный титул, который известен всем на заводе, - «Зеленый человек». Аркадий Яковлевич очень многое сделал для создания экологических стандартов, когда промышленность выходила на ИСО в 1999-2000 годах. АВТОВАЗ тогда стал первым в России предприятием, организовавшим работу по экологическому стандарту. Как раз Гильбух и выстраивал всю гигантскую экологическую заводскую систему. Хорошим качеством питьевой воды Тольятти и завод обязаны именно ему. Жигулевское море - один из основных водозаборов Тольятти. Когда-то на поддержание его «стерильности» завод тратил огромное количество хлора. Потом Гильбух нашел современную технологию ультрафиолетовой очистки воды. Ее мы и внедрили на водозаборе и на очистных сооружениях. И в итоге на 700 тонн в год снизилось количество потребляемого хлора и улучшилось качество воды. Такая же установка появилась и в бассейне спорткомплекса «Олимп».

Гильбух - один из тех людей, которых завод в свое время призвал и «выкристаллизовал». «Выкристаллизовался» уникальный человек, классный мужик. Обладатель энциклопедических знаний о состоянии энергетической инфраструктуры завода (электроэнергия, газ, хозяйственно-питьевая вода, деминерализованная вода, стоки и т.д.), председатель комиссии по энергетике в городе. Без него не сдавался ни один объект, не проходил ни один запуск и ни один «разбор полетов» при авариях на трассах, через которые проходило сумасшедшее количество воды. «По Гильбуху» сверяли часы - когда он по графику объезжал все свои многочисленные подразделения.

И что интересно, я практически не видел его в состоянии растерянности или гнева, что уже само по себе редкость для человека с его загрузкой. Вообще улыбка на лице - признак управленца западного типа - была всегда при нем.

Другого такого человека сейчас не найти. Да, ему 70 лет, он постарше меня на целое поколение, но он должен быть востребован - например, как советник; занят, пока хватит здоровья. Потому что Гильбух из тех редких людей, про которых Виктор Николаевич Поляков говорил: «Деревья умирают стоя».

Я и сейчас стараюсь поддерживать контакты - звоню, советуюсь, всегда получаю помощь. Несколько раз приглашал Аркадия Яковлевича на завод в Ижевск, потому что он в совершенстве знает организацию жизнеобеспечивающих служб АВТОВАЗа и может нашему заводу много дельного посоветовать, но время - главный дефицит. Пользуясь случаем, еще раз приглашаю в гости этого уважаемого человека, называть которого коллегой, учителем и другом для меня - большая честь.

Г.И.Куклина, заместитель начальника финансового управления АВТОВАЗа с 1967 по 1997 гг. Она из числа тех, кто создавал финансовую структуру завода. До 2005 года Г.И.Куклина возглавляла ревизионную комиссию ОАО «АВТОВАЗ» при совете директоров ОАО «АВТОВАЗ»:

- По роду своей деятельности я сотрудничала со всеми службами завода, в том числе и с технической дирекцией. Причем, в совершенно разные периоды. Особенно тяжелыми выдались 90-е годы, когда обрушилась промышленность страны. Помню, как в один вовсе не прекрасный день 1992 года АВТОВАЗ лишили всех оборотных средств, стало нечем платить зарплату персоналу. А ведь надо было еще поддерживать производство, работоспособность оборудования. Именно в этот момент мне довелось работать с А.Я.Гильбухом наиболее плотно. Мы встречались в моем кабинете каждый день. Аркадий Яковлевич называл этот период не иначе, как «катавасия» - неплатежи душили, делили копейки, потом делили автомобили, чтобы их реализовать и получить живые деньги. Доходило до того, что собирали на фирмах в Москве мешками деньги и везли их на АВТОВАЗ заводским самолетом, чтобы коллективу выплатить зарплату. Налички же в самом Тольятти не хватало. И Аркадию Яковлевичу - куда же деваться, приходилось заниматься продажей автомобилей, чтобы расплачиваться за электроэнергию, за нужды технической службы завода...

Безденежье - это самый противный, кошмарный период. Все время - как на пороховой бочке. Разве такое забудется!

Ну а несколькими годами ранее мы с ним также сотрудничали очень тесно по Германии, где пришлось создать свое представительство в Кёльне. Аркадий Яковлевич возглавлял нашу вазовскую делегацию, а вернее сказать, команду, которая находилась в Кёльне и Эссене. Свое, вазовское, представительство, позволяло освободиться от опеки Авто-промимпорта. И нам с ним пришлось оформлять юридический статус этого представительства. Я помню, когда мы с ним пошли в Кёльне в префектуру оформлять документы, все заняло... минут 15, и мы заплатили всего... 20 марок. Мы оба тогда страшно удивились - как просто в Германии решаются вопросы, которые у нас в России неподъемны!

Так вот, какие бы времена не наставали, какие бы задачи не приходилось решать мне, как финансисту, с ним, человеком техническим, мы всегда находили общий язык. С ним было легко, хотя проблемы решались ох какие нелегкие.

Не сомневаюсь, это связано с его огромным опытом, энциклопедическими знаниями... Он - из команды В.И.Полякова, значит, обязан был заниматься тем, что надо заводу в этот момент. А финансы - это жизнь, поэтому от наших, финансовых вопросов, ему, как руководителю, некуда было уходить. Более того, он легко ориентировался в финансовых делах.

Аркадий Яковлевич руководил, к примеру, расчетами оборотных средств. Дело в том, что каждое производство должно было иметь конкретные запасы (запчастей к оборудованию, к примеру). Эти запасы в рублях, днях должны соответствовать определенной норме. И уровень запаса оборотных средств контролировался при премировании служб. Не дай Бог превышение - мы, финансисты, ругались. А Гильбух со своей службой были заинтересованы в запасах. И с каким удовольствием он мне сейчас припоминает: «Благодаря этим запасам, Галина Ивановна, мы дожили до 1998 года!» А я не сдаюсь, отвечаю: «Это потому, Аркадий Яковлевич, что мы такие нормативы создали, мы в эти нормативы заложили необыкновенную прочность завода. Это было защищено в свое время в министерстве, и потом помогло заводу выстоять». Действительно, в том числе и благодаря запасам пережили 90-е годы.

Мне довелось до 2005 г. работать со всеми первыми вазовскими руководителями. Пожалуй, было одно качество, которое отличало именно Аркадия Яковлевича: он очень конкретен, что называется, никакой воды, никакой демагогии, всегда говорит, а значит, и действует, ясно, четко, определенно, грамотно. Очень надежен. Если Аркадий Яковлевич что-то пообещал - мне в голову не придет усомниться, а не забудет ли, не отступит ли?

Аркадий Яковлевич был заместителем технического директора по должности, но на заводе его почему-то воспринимали как технического директора. Может, потому что А.И.Гречухин часто и подолгу болел, не знаю, но вот такое восприятие. На заводе имя А.Я.Гильбуха было известно и авторитетно, с этим вряд ли кто-то поспорит. Ну, и школа Полякова сквозила в том, что он был принципиален, и «сдачи» мог дать, если надо. Мягкотельный руководитель на ВАЗе бы не прижился, это ведь понятно. Кстати, мы с ним вместе принимали СеАЗ, завод в Рустави, Сызранский автоагрегатный завод. Ведь везде, где приемка, без финансистов не обойтись. И всегда я прислушивалась к его мнению.

Нынешнее поколение заводчан даже не представляет, какие вопросы приходилось решать вазовским руководителям в свое время. К примеру, в 80-е годы заниматься... сельским хозяйством. Никогда не забуду, как Аркадий Яковлевич рассказывал, что ему достался колхоз-миллионер - за ним долгу 2 млн. А назывался колхоз - «Родина». Так вот другие руководители решали какие-то проблемы - людей давали, технику, еще чем-то помогали. А Гильбух кроме этого еще и ездил в район, чтобы защищать председателя. Спрашиваю, зачем вам это надо? Отвечает, мол, парень хороший, непьющий, он сеет то, что растет - гречку, а его заставляют свеклу... Отстоял парня, хотя в 80-е связываться с райкомом партии не каждый бы руководитель стал. Аркадия Яковлевича отличает замечательное чувство юмора. Помню, как он говорил: «Я отстоял «Родину».

А когда принимали завод в Рустави, он хозяевам заявил: «У вас СПИД не приживется!» Они ничего не понимают, Аркадий Яковлевич объясняет, что у них такая грязь, что даже СПИД не приживется.

Н.Р.Петрова, руководитель отдела окружающей среды АВТО ВАЗа:

- Еще в далеком 1976 году имя Аркадия Яковлевича было на устах работников механосборочного производства. Его там знали все, ведь он был начальником ремонтного цеха. Тогда узнала его и я. В ту пору профсоюзы вели серьезную работу, было массовое социалистическое соревнование среди цехов производства и ремонтных цехов завода. Коллектив, возглавляемый Аркадием Яковлевичем, был лидером и неспроста. Начальник цеха лично организовывал коллектив на победу, умело расставлял кадры, мог спросить за работу строго, у кого не получалось - учил. И учился сам у других. Это качество - учиться тому, что не знает так, как профессионал, осталось в нем навсегда.

С 1989 года моя работа была связана с экологией и общение с Аркадием Яковлевичем стало частым, так как Гильбух среди прочего отвечал за экологическую деятельность завода. Экология - это как спорт, театр: чтобы были хорошие результаты, ею надо «заболеть». Эта работа требует полной отдачи. Думаю, не ошибусь, предположив, что его работа, связанная с экологией, была самой любимой, интересной и результативной.

В 1999 году Гильбух доверил мне руководство отделом охраны окружающей среды завода. В ту пору время было сложное, Госслужбы «душили» завод непомерными экологическими платежами, в производствах надо было создавать экологические группы, обучать людей, строить систему экологического управления. Идея внедрения в ОАО «АВТОВАЗ» системы экологического менеджмента, соответствующей международному стандарту ИСО-14001, принадлежит Аркадию Яковлевичу. Он получил благословение на это у генерального директора Н.В.Николаева. В ту пору было сложно понять, как эта система должна работать на нашем заводе с его многоплановой деятельностью, где не только производство автомобилей, но и энергетика. А в ее функциях - муниципальная составляющая.

Аркадий Яковлевич приветствовал все новое, ему нравились смелые идеи. Если он доверял дело руководителю, то всегда поддерживал его, помогал. Но доверие нужно оправдывать, и только трудом, хорошими результатами. У самого Гильбуха результатов и побед очень много, в том числе и экологических. Думаю, что самые значимые – это создание экологической службы на заводе и сертификация системы экологического менеджмента ОАО «АВТОВАЗ» на соответствие международному стандарту ИСО-14001. Следствием этих достижений стало лидерство автозавода в экологической деятельности среди крупных предприятий области и Российской Федерации. Завод значительно сократил затраты на платежи за ущерб природе, существенно улучшилось состояние экологии в нашем городе.

Работать с Аркадием Яковлевичем мне было очень интересно и легко, мы вместе переживали за неудачи и радовались успехам, вместе постигали азы

экологической науки и в 2000 году защитили кандидатские диссертации по экологическому направлению. А потом Аркадий Яковлевич пошел в науке дальше и защитил докторскую диссертацию, стал академиком МАНЭБ. Очень рада его успехам.

Если сказать об Аркадии Яковлевиче, как о человеке... Он внимателен к людям, их проблемам. Не помню случая, чтобы не поздравил коллектив с праздником. Он заранее каждому подпишет поздравительную открытку, приготовит подарочек. Когда по случаю праздника его приглашали в коллектив, он всегда находил для этого время. Коллектив его приглашает и сейчас, когда он ушел с завода.

Яркая личность, человек, у которого есть ИМЯ. Не каждый на заводе знал его должность, но имя Гильбух знает каждый вазовец. Благодарна этому удивительному Человеку, моему Учителю, за путь, пройденный вместе.

Hendrik Van Den Tor en - руководитель фирмы VDT:

- На вопрос: «Что вы думаете об этом человеке?» мне ответить и просто, и сложно... Аркадий Яковлевич Гильбух - надежный, всегда рядом, когда он нужен, исполненный доверия, неудержимый, сильный, выносливый, никогда не отступающий, вечно молодой, энергичный. Борец, готовый помочь, честный, опытный, - и так можно продолжать дальше...

Но это действительно тяжело - описать такого человека лишь парой слов, поэтому это хорошая идея - собрать мнения многих друзей в одной книге об Аркадии Гильбухе.

Первый раз я встретил Аркадия 23 года назад в г. Кёльн на фирме «Techunion», где на тот момент он был строгим и почтительным представителем АВТОВАЗа. Я же работал инженером по автоматизации на фирме «АПеп Bradley» и был задействован в проектных работах с АВТОВАЗом. Выполняя эту работу, я все больше узнавал и уважал г-на Гильбуха. Первым большим вызовом для меня было, когда мы собирались основать совместный Техцентр «АВТОВАЗ-Allen BracПеу», который должен был объединить Автомобильный центр Тольятти-Детройта (США) и, возможно, должно было возникнуть совместное предприятие. Как приятно вспоминать, что уже тогда я смог видеть в г-не Гильбухе очень опытного, добросовестного и компетентного партнера.

Многие годы мы реализовывали большое количество проектов АВТОВАЗа, начинали с популярной в то время линии монтажа для головки блока цилиндров фирмы «Lamb». Затем были реализованы два проекта в Самаре, ремонт многих существующих монтажных линий ВАЗа, сварочных линий, конвейера вплоть до линии сборки «Калина». Всегда очень приятно работать вместе с Аркадием Гильбухом. Во всех этих проектах использовались различные концепции автоматизации, по многим из них мы очень долго дискутировали, но Аркадий всегда находил наилучшее решение для АВТОВАЗа.

За эти годы я также смог изучить Аркадия Гильбуха, как учителя с жизненным опытом и хорошего друга, который и в хорошие, и, прежде всего, в трудные времена всегда рядом, и на которого стопроцентно можно положиться.

Этот «маленький сильный человек», которого не смогли остановить ни тяжелая болезнь, ни несчастные случаи, на самом деле - большая звезда на небе для АВТОВАЗа и его друзей.

Я желаю тебе, дорогой Аркадий, еще много успешных лет, полных интересных дел и занятий, знаю, что благодаря твоей неиссякаемой энергии, мы еще не раз о тебе услышим. Но охотнее всего я бы пожелал себе - побольше времени, чтобы философствовать с тобой на реке Волге, или послушать от тебя новые анекдоты,

которые ты мне иногда должен был рассказывать по 2-3 раза, так как мой русский еще плох, но мне очень нравится то, с каким искусством ты рассказываешь анекдоты. Для тебя было бы хорошим занятием, наконец-то, написать все свои анекдоты.

Аркадий, я очень рад и горжусь тем, что мне позволено быть твоим другом, пожалуйста, оставайся еще долгие годы здоровым, сильным, полным жизненной энергии и юмора.

Твой Hendrik Van Den Toren и вся команда по автоматизации VDT.

В.МЛьшин, директор ЭПС2000 по 2006 годы:

- Работа Аркадия Яковлевича Гильбуха в управлении главного механика была тесно связана с энергетикой; став же заместителем директора по инженерно-технологическому обеспечению, он во многом определял направление деятельности энергетиков.

Аркадия Яковлевича я знаю практически с той поры, когда сам начал работать на заводе, а это было 35 лет назад. Тогда он работал в УГМ, но его фамилия уже была весьма известной на АВТОВАЗе. Точную дату личной встречи назвать затруднительно, мне кажется, что я его знаю всю жизнь.

Главное, что хотелось бы сказать - уходит с завода легендарная личность. Человек, который всегда принимал самое деятельное участие в работе энергетического производства, направляя ее в нужное русло.

Следует отметить, что именно благодаря его личностным качествам должность заместителя директора по инженерно-технологическому обеспечению стала всеми уважаемой и авторитетной. Происходило это во многом за счет системного подхода к решению всех вопросов - в работе, в хранении документов, в ведении архива (этот архив можно назвать поистине уникальным собранием документов). А его феноменальная память! Он всегда помнит, где лежит нужная бумага, не важно 1993 или 1978 г.; в любой момент может найти ее и положить на стол для обсуждения и принятия дальнейшего решения.

Еще одним его неотъемлемым качеством следует назвать настойчивость: если уж он берет мешок с проблемами - он будет его трясти бульдожьей хваткой до той поры, пока они не разрешатся нужным образом. В любой проблеме или поставленной задаче он стремится добраться до истоков, до первопричин.

В моменты кризисных аварийных ситуаций очень полезным оказывалась его быстрота мышления. Где бы ни произошла авария - в МтП или ЭП - он принимал решения быстро и практически всегда правильно. Несмотря на достаточно высокую должность, стремился сам присутствовать на серьезных авариях. Некоторое время у нас с ним даже было негласное соревнование - кто раньше приедет на место аварии (разница, как правило, составляла 5-10 минут). При устранении же последствий серьезных аварийных ситуаций он никогда не считался со своим личным временем, порой находясь там практически безотлучно.

Он умеет владеть аудиторией, начиная от проведения торжественных конференций и заканчивая производственными совещаниями. Последние вел очень жестко. При этом, правда, редко наказывал людей через приказы - лишением премий, объявлением выговоров - считает, что его личный контроль всегда лучше всякого рода наказаний. А вне производства он душа любой компании, юморист, эрудит.

Аркадия Яковлевича можно считать одним из основоположников экологической темы на автозаводе. Сложно даже перечислить все его достижения в этой области. Во многом благодаря Гильбуху мы смогли почти полностью уйти от использования хлора на автозаводе. В результате этой работы родилось абсолютно новое направление в области водоснабжения и канализации. Теперь эти достижения применяются практически по всему миру. И если раньше мы гордились, что у нас самая крупная станция с уходом от хлора на очистных сооружениях хозяйственной воды, стоков и канализации, то теперь сотни городов пошли по нашим стопам. Тянул же и продвигал это дело именно Аркадий Яковлевич Гильбух.

Не было задач, которые он считал лишь проблемами производства -он всегда считал их и своими тоже. Мы же в свою очередь постараемся довести до логического конца все проекты, которые вместе с ним намечали. В том числе задачу, которой он посвятил многие годы - расширение мощностей очистных сооружений. Сейчас, например, мы направляем мэру проект технического задания на расширение. Так что дело потихоньку движется. Проработав вместе с Гильбухом десятки лет, я с большим сожалением воспринимаю его уход с завода. Хотя мы договорились, что при необходимости он будет всегда откликаться на наши просьбы, и мы сможем и дальше пользоваться его богатейшим опытом.

А.И.Назаров, директор энергетического производства АВТОВАЗа:

- Я пришел на Волжский автомобильный в 1980 г. За плечами институт, два года службы офицером в космических войсках. На АВТОВАЗе меня направили в УОП, где делал неплохую карьеру, дослужился за три года до начальника бюро и вовсе не собирался менять место работы, когда...

Словом, электронные системы во все большем количестве вместе с оборудованием поступали на завод. Можно сказать, все оборудование под «восьмерку» пришло уже с электронными системами управления. И тогда появился знаменитый 304-й приказ от 31.08.1984 года об улучшении обслуживания электронных систем управления, а в УГМ создали централизованную службу ремонта и обслуживания электроники. Это было чрезвычайно своевременное решение, выполнять которое выпало на долю Аркадия Яковлевича Гильбуха, который тогда возглавлял управление главного механика. Он справился блестяще.

Вот тогда-то и меня привлекли к этой работе, предложив в УГМ должность начальника отдела с длинным названием: конструкторско-технологический отдел модернизации систем управления технологического оборудования. Принимал на работу Гильбух, долго расспрашивал. Причем, не вдавался в электронную тематику. А все больше о заводе, моем понимании предстоящей работы, явно выяснял, что за человек перед ним.

По-началу, у отдела ничего и никого, кроме названия, не было. Не поверите, я вынужден был переехать вместе со своим столом! Сразу скажу, что позже в нашем отделе работали 47 ИТР и три бригады высочайшего уровня рабочих-электронщиков. Аркадий Яковлевич был для всех нас как высший и непререкаемый авторитет. Я, во всяком случае, четко знал - если с другими руководителями вопрос не решается, затягивается, если они колеблются принимать решение - надо отправляться к Гильбуху. Уж чего-чего, а принимать решение он никогда не боялся. И впоследствии, когда я был уже зам. начальника управления, все равно в трудных случаях, когда кто-то вышестоящий не брал на себя решение, я шел к Гильбуху. Знаю, что не только я один знал этот адрес, по которому тебя выслушают и, если сумеешь доказать свою правоту, поддержат.

Да что там, это до сих пор абсолютный авторитет не только для УГМ, но и для всех ремонтников. Не знаю, как у него это получалось, но он стремился все знать, что касается его вопросов, все увидеть собственными глазами, во все вникать и... всячески поддерживать Ее Величество систему ремонтнообслуживания. И у него это получалось! Если бы мне предложили назвать одно из самых важных достижений нашего завода, я бы назвал систему ремонта, которая в течение 40 лет позволяет предприятию быть на плаву, держать все удары, которые выпадают на его долю. А

Аркадий Яковлевич всегда был яростным сторонником системы, сделавшим очень много, чтобы она функционировала на практике, а не на бумаге.

Как сейчас вижу: он идет по цеху... И если убедится, что наломали дров - держись! Нет, это был не кабинетный руководитель, хотя кабинет у него был высокий в прямом и переносном смысле слова. Да кого ни спроси, вам подтвердят - Гильбуха завод «кидал» на все серьезные аварии. Он и последствия пожаров ликвидировал, и затопления предотвращал, и вытаскивал планы по объемам, по качеству, если проблема была в оборудовании... В этом смысле Аркадий Яковлевич - боевой командир, не тыловик. Но, между прочим, и тылы у него были надежны...

Аркадий Яковлевич умеет четко ставить задачу перед коллективом. Это редкостное качество руководителя, которое мне очень импонирует: четко поставленная цель перед коллективом, специалистом. Ясно сформулированное задание, видение каждого шага, который необходимо предпринять. И попробуй не выполни его приказ, распоряжение! Ничего не забывал, не спускал! Учил разбираться в ситуации досконально, а не верхоглядством заниматься. И ведь и результат получался такой, какой надо.

А еще он умеет признавать ошибки, не стесняется учиться, спрашивать. Представляете, у него, как у руководителя, дел невпроворот, а он у меня книги брал читать по электронике. Меня это просто поражало.

Сегодня я спрашиваю подчиненных, почему параметры воды ухудшились, почему трубы на очистных не ставите, почему... и так далее. Особенно по экологии. К сожалению, мои руководители не понимают, что не может директор ЭП с многочисленными проблемами энергетического хозяйства, курировать еще и такой огромный кусок работы, как экология. Ну, так вот, начинаю задавать вопросы, почему то не сделали или это. А мне в ответ: «Вот был Гильбух, так он контролировал, собирал совещания, постоянно требовал...» Завод многое потерял, когда отпустил Аркадия Яковлевича на пенсию. И если в вопросах энергетики вопросы решаются, то в области экологии... навряд ли АВТОВАЗ найдет другую фигуру, равную по уровню, энциклопедичности знаний, такому же страстному отношению к проблемам экологии.

В.И.Соколов, директор ООО «Станкоремонт»:

- Я знаю Аркадия Яковлевича Гильбуха всю свою вазовскую жизнь. Но самые первые и запоминающиеся уроки производственного мастерства, я бы так сказал, он мне преподавал еще в 1970-1975 гг. Это был очень важный период становления ремонтной службы МСП и меня как специалиста. Всем ветеранам механосборочного, конечно же, запомнилась уникальная модернизация процесса уборки стружки в 1970 г. Не вдаваясь в технические подробности, подчеркну: ремонтники сделали наклонные полукруглые лотки и установили трубы с гидросмывом. Таким образом, потоком той же эмульсии, которая охлаждала режущий инструмент станков, автоматических линий, смывалась и стружка, затем она попадала в грязевые баки. Теперь эмульсия экономилась, а ремонтники уходили от прежнего тяжелого, трудоемкого ремонта цепных транспортеров. Так вот идея этой модернизации принадлежала Аркадию Яковлевичу и двум мастерам участка спецустановок - В.Н.Подольскому и В.А.Сидорову. В дальнейшем, когда проектировались новые корпуса ВАЗа, проектанты закладывали именно такой смыв стружки. Потом этот опыт перенял КАМАЗ. Это была принципиальная победа Гильбуха-новатора.

Я же в ту пору был всего лишь диспетчером ремонтной службы в 38-м цехе, к уникальной модернизации, конечно же, не причастен, но я видел, как люди были вдохновлены идеей улучшения, как они работали, как были счастливы, когда все получилось! Я видел счастливых людей, и хотел быть таким же! Урок № 1 - хорошо сделанная работа -это счастье!

Может, сейчас в это трудно поверить, но, будучи начальником цеха, после всех своих дневных совещаний, где-то после 17 часов, Аркадий Яковлевич шел туда, где проводился ремонт особо дефицитного проблемного оборудования, и, засучив рукава, вместе с мастером, рабочими искал причины неисправности. Вот так он набирался опыта. И это для меня урок № 2.

В корпусе Шасси, где я был ремонтным мастером, тогда находилось 1400 единиц оборудования. Аркадий Яковлевич требовал от своих ИТР помнить код каждого станка. И я до сих пор, а уже 37 лет прошло, помню коды самых проблемных станков и линий цехов шасси МСП. И это урок № 3 - знать оборудование, как свои пять пальцев.

Гильбух учил: если есть проблемы и надо организовать сверхурочную работу, или в третью смену оставить людей, прежде всего надо позаботиться, чтобы их было чем накормить. И когда в очередной раз сбоила, к примеру, «МОРАНДО» - линия 002 002 203 204 33-2 по обработке тормозного барабана, я оставлял людей в ночь, а сам брал дежурную машину, ехал в город, закупал колбасы, на каждого по

бутылке молока, батоны... Этот урок № 4 мне пригодился не раз и не два... И таких уроков было много!

...Гильбух меня учил: пусть ремонт идет своим чередом, а ты обязательно ищи необходимую запчасть или узел на складе. Это как запасной аэродром. Запчасти хранились на складе, и вот надо найти... иголку в стоге сена. Представьте: стеллаж длиной метров на 20, по высоте в нем около 7 ячеек, на каждой полки... Казалось бы, все облазил, осмотрел - не нашел. Ну, а Гильбух обязательно найдет. Вроде же я там смотрел! Он учил скрупулезности, педантичности, если хотите. А однажды я был свидетелем смешного случая. Впрочем, сначала было не до смеха. Сбой по гидравлике на линии обработки поворотного кулака «Хюллер» 002 124 33-2; мы долго искали неисправность, а Гильбух, как всегда, вел поиск на складе и... нашел целую гидростанцию в сборе. Но чтобы ее взять, надо сперва вернуть дефектную запчасть. И вот следует диалог.

Девушка-кладовщица в проеме двери. Долго ругается, потом кричит:

- Не отдам, только через мой труп. Гильбух:

«Ложись, перешагну!»

Это «Ложись, перешагну» потом долго гуляло в механосборке, как анекдот...

Среди ремонтников МСП было популярно и другое выражение Гильбуха: «Сам не погибай, а товарища выручай!» Это означало, что если коллега попросил помощь, скажем, в людях, пикапе, запчастях - сделай все, чтобы свой план не завалить, но и коллеге помочь. Если Гильбух узнает, что кто-то отказал - «отчистит» на совещании только так. Уже я работал в МтП, ко мне подошел ремонтник из 15-го цеха, Левашкин, и пожаловался, что до зарезу нужен погрузчик, но нигде не может его достать. Я тоже не мог помочь, но посоветовал обратиться к коллегам-ремонтникам в МСП. Левашкин скорее от безнадёги позвонил им. А потом рассказывал восхищенно:

- Вот это система! Незнакомые ремонтники, а как выручили!

Аркадий Яковлевич любил молодежь. Вспоминаю время, когда я был «размером» всего лишь в 23 года. И это он меня направил на год в загранкомандировку. Я был вторым в истории ВАЗа неженатым комсомольцем, которого отпустили за границу, в Италию. Видно, некоторые бдительные органы считали, что к семье человек вернется, а без семьи -неизвестно. У меня тогда не было ни семьи, ни детей. Но я Аркадия Яковлевича не подвел.

Когда Аркадий Яковлевич руководил 38-м цехом, мы были лидерами МСП практически по всем показателям, в том числе и по спорту. Гильбух сам плавал, и даже завоевывал какие-то призовые места. Он нас приучил организовывать досуг рабочих. И мы устраивали отдых вместе с семьями, выезды на природу, на турбазу «Золотой берег». И это Гильбух, впервые на заводе, устроил День ремонтника цеха № 38. И уж затем традиция распространилась на весь завод. И корпоративный

праздник вазовских ремонтников берет начало оттуда, из 38-го цеха. Между прочим, когда я стал начальником цеха № 18 в МТП, у меня уже был такой опыт организации работы с персоналом вне завода! И это тоже урок Гильбуха, вот только я уж сбился, какой по счету.

Знаете, он для меня - как отец родной. И не только для меня одного. Его авторитет и среди энергетиков, и среди ремонтников, и среди экологов АВТОВАЗа - безусловный.

Б.К.Чуб, начальник производства по электрохозяйству ЭП («Волжский автостроитель» от 3.02.2006 г.) :

- Говорят, что незаменимых людей нет, но в отношении Аркадия Яковлевича эта поговорка не действует. Найти ему равноценную замену будет очень сложно, ведь он как никто знал завод изнутри - и механику, и электрику, и канализацию с водоснабжением. То есть, как приводится в действие вся эта машина под названием Волжский автозавод. При этом знал все очень глубоко. Возьмется, например, за вопросы водоснабжения - складывается впечатление, что он был начальником цеха ОСВ и т.д.

Все, кто работал рядом с ним, очень благодарны ему за науку. Он учил: каким бы сложным ни был вопрос, пусть даже на его решение сегодня нет средств - надо работать, надо готовиться к его решению завтра. Он был в постоянном поиске. Принимал участие в ликвидации последствий аварий на многих предприятиях автомобильной промышленности. В руководстве знали - если за дело взялся Гильбух, проблема будет решена. Так что с его уходом мы многое потеряем. Да, он очень требовательный человек. Но ведь не только к другим, но и к себе.

В.П.Кочетков, начальник производства по ремонту и обслуживанию оборудования механосборочного производства АВТОВАЗа:

- После армии я заехал в Тольятти к брату, который уже работал на ВАЗе, в 38-м цехе. Посмотрел, подумал - да так и остался, в этом же цехе, где начальником уже был Аркадий Яковлевич Гильбух. Правда, прежде пришлось пройти собеседование у Аркадия Яковлевича. Помню, волнуясь, захожу в кабинет - а там представительный, еще довольно молодой, но уже седой человек. Я сразу подумал: «Серьезный мужчина». Он меня расспрашивал о моих корнях, родителях, намерениях, амбициях. Явно по душе пришлось и то, что я закончил в Горьком автомеханический техникум по специальности «ремонт оборудования».

Начинал я слесарем, и помнится, меня первым делом поразило, что Гильбух требовал и с нас, рядовых рабочих, и с подчиненных ему ИТР выглядеть аккуратно, опрятно, терпеть не мог расхлябанности даже во внешнем виде.

Авралы - постоянные спутники ремонтной жизни, и Аркадий Яковлевич всегда организовывал работу до победы. В нем счастливо соединились организаторские способности и хорошее знание оборудования. Нам, ремонтникам, очень импонировало, что он и сам не гнушался засучить рукава и на деле проверить свои же советы.

Это было время зарождения традиций цеха, которые потом нередко воспринимались всем производством. К примеру, А.Я.Гильбух каждый месяц собирал линейный персонал, разяснял ситуацию, задачи... А выезды на природу, ведь первые Дни ремонтника от 38-го цеха пошли! Взять хоть соревнование, работу с нарушителями, поздравление победителей - никакого формализма, никакого безразличия ни к удачам, ни к ошибкам. Ведь не случайно же цех гремел не только по механосборочному производству - он был лидером среди ремонтных цехов завода.

Очень выручало, что Гильбух и Грищенко - начальник ОАиПРО -тесно работали, словно подстраховывая друг друга. Им удалось сделать ремонтную службу МСП единой командой. Еще в те времена закладывалась система, создавались склады запчастей, рембазы, прилагались титанические усилия по проработке карт комплектности - как это выручало потом. Ведь не случайно производство по оборудованию тогда работало надежно.

Про Гильбуха все, и слесари, и ИТР знали: руководитель жесткий, но если надо помочь - иди к нему. Он был хозяином цеха в лучшем смысле этого слова.

Потом я перешел в ОАиПРО, попал в бюро спецустановок, соприкоснулся с проблемами вентиляции в 25-м корпусе. А Аркадий Яковлевич уже был зам. технического директора и как раз по этим вопросам проводил совещания. Честно

говоря, он жестко вел совещания. Причем, накануне сам лично все объедет, осмотрит. И если кто-то «плавал» в обстановке, не был готов к докладу - снисхождения от Гильбуха не жди. Поэтому я четко знал - если совещание у Гильбуха -надо подготовиться «от» и «до».

Мне повезло работать в команде под руководством Гильбуха и в Кёльне, когда шла закупка оборудования под «десятку». Его техническая грамотность, целеустремленность тогда помогли избежать многих ошибок. С тех пор я запомнил два его выражения: «Копай до руды» и «Под лежачий камень портвейн не течет». А иначе в ремонте нельзя, чуть запустишь ситуацию - таким боком тебе все вылезет! Поэтому и сейчас действую по этим правилам, и сейчас, готовясь к совещанию, стараюсь все самолично проверить. Если никак не успеваю -беру информацию из разных источников, и это тоже исходя из опыта, приобретенного в годы работы с Аркадием Яковлевичем. Правда, такое отношение отнимает массу времени, так что на заводе с утра и до темна.

Роль Гильбуха на заводе, исходя из того, что он сделал для организации ремонтнообслуживания, энергетики, экологии трудно переоценить.

В.В.Тарасов, бригадир 811-й бригады цеха № 38-2. Занимается средним ремонтом оборудования корпуса «Мотор»:

- Я на заводе с 1972 года, и все это время - в одном цехе, можно сказать, в одной бригаде. Даже самому страшно, как давно я здесь работаю.

Знаете, тогда люди на ВАЗе были одержимые. И рабочие, и начальники. Надо остаться в ночь? Оставались, одно главное слово было -«надо». И все засучивали рукава. Помню, как мы не могли сделать линию 00201632 для изготовления чугунного коллектора. Ох, и намучились: первая смена проходит - ничего не получается. Вторая к концу - то же самое. Остались в третью, Аркадий Яковлевич - все время с нами, засучил рукава - и к оборудованию, пока не получилось. Вот таким я его помню - всегда с народом.

Ведь раньше нас, рабочих, больше ценили, уважали. По соцсоревнованию каждый месяц итоги подводили - руку жали, благодарили за труд. При Гильбухе каждый ремонтник чувствовал свою значимость. Никакого формализма. Ту же технику безопасности по-другому, не как сейчас, проводили - знаете как серьезно! Раз в неделю Гильбух приходил в какую-нибудь бригаду (заранее неизвестно, какую выберет) и проверял тумбочки, состояние инструмента, тисочки - так ведь все блестело, прямо загляденье! А как с нарушителями работали! Если кто проштрафится - бригада брала его на поруки. Очень это сильный воспитательный момент. Был день трудовой дисциплины, когда разбирали нарушения. Словом, сейчас говорят о воспитательной работе, а тогда ею занимались. И начальник цеха постоянно среди рабочих.

Хочу еще вспомнить, что ему очень доверяли, просто по-житейски. Приходили с семейными конфликтами - советовались. Это к отцу родному не всегда придешь с таким разговором - а к нему шли. Наш цех тогда - словно большая семья. У нас были такие начальники участков, такие люди: Козлов, Соколов, Шуховцев, Петров... А разве можно забыть, какой был строгий порядок при подаче телексов на ремонт. Все через начальника участка, он распределял, что раньше, что подождет. А сейчас все бегут, кому не лень, - давай, ремонтируй, мне вот это надо! Меньше порядка стало, что и говорить.

Я уже давно бригадиром, и моя бригада, наверное, осталась единственная, которая полностью возвращена еще в тех условиях и традициях. И я стараюсь, как могу, их поддерживать.

Наш 38-й цех возглавляли разные руководители. Но я бы выделил из тех, с кем работал, двух начальников. Это Гильбух и Бокк. Первый закладывал традиции, порядок, систему, воспитывал коллектив, создавал в нем прочность. А второй,

который пришел много позже, возрождал коллектив, его традиции, наводил порядок... Думаю, не случайно один стал зам. технического директора АВТОВАЗа, а другой директором МСП.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета

Гильбуха Аркадия Яковлевича

Родился 12 января 1935 года в г. Лебедин Сумской области (Украина).

Национальность - украинец.

Социальное происхождение - из служащих.

Партийность - член КПСС с 1967 по 1991 год. Добровольно из партии не выходил. До сих пор храню партбилет и учетную карточку. Членом ВЛКСМ был с 1952 года по 1965 г. Выбыл по возрасту.

Образование высшее. Окончил с отличием Харьковский институт инженеров железнодорожного транспорта г. Харьков. Диплом ж № 366799. Учился с 1953 по 1958 гг. В институт поступил после окончания средней школы № 33 г. Лубны Полтавской области в 1953 г.

Родной язык русский и украинский. Итальянским и немецким владею со словарем.

Выполняемая работа с начала трудовой деятельности:

Месяц и год		Должность с указанием учреждения, организации, предприятия, а также министерства (ведомства)	Местонахождение учреждения, организации, предприятия
вступления	ухода		
сентябрь 1953	июнь 1958	Студент Харьковского института инженеров железнодорожного транспорта	г. Харьков
август 1958	апрель 1965	Инженер планово-производственного отдела, механик участка, главный механик Мостостроительного поезда № 403 Мостостроительного треста № 2	г. Бийск Алтайского края
май 1965	март 1968	Инженер-механик, мастер паросилового участка, главный механик Лубенского завода счетных машин	г. Лубны Полтавской области
апрель 1968	03.02. 2006	Старший мастер, начальник участка, зам. начальника ремонтно-механического цеха № 38, зам. начальника отдела, начальник ремонтно-механического цеха № 38 механосборочного производства,	г. Тольятти Куйбышевской области
Месяц и год		Должность с указанием учреждения, организации, предприятия, а также министерства (ведомства)	Местонахождение учреждения, организации, предприятия
вступления	ухода		

апрель 1968	03.02. 2006	зам. начальника управления, начальник управления Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР министерства автомобильной промышленности СССР, зам. технического директора, зам. директора по ИТО	г. Тольятти Куйбышевской области
апрель 2006	январь 2008	Председатель технического совета при совете директоров фирмы РГК «Газинтер»	г. Тольятти

Пребывание за границей:

сентябрь 1972	сентябрь 1973	Италия	служебная командировка
июль 1978	август 1978	Швейцария	служебная командировка
январь 1990	август 1993	ФРГ	служебная командировка

С 1994 по 2005 год был в кратких служебных командировках в Италии, США, Франции, ФРГ, Англии, Швейцарии, Голландии, Бельгии, Люксембурге.

В выборных органах не участвовал.

Был военнообязанным, старший лейтенант-инженер до 1995 года. Состав - инженерно-технический, род войск - железнодорожный.

Женат. Жена Гильбух Екатерина Михайловна 1937 года рождения, сын Гильбух Андрей Аркадьевич 1962 года рождения.



11 сентября 2008 г.

А.Я. Гильбух

Награды

Награды Родины

Ордена

1. Трудового Красного Знамени
№ 1211031 Л № 218112 Указ Президиума Верховного
Совета СССР от 10.06.1986 г.
2. «Знак Почета»
№ 944550 З № 188011 Указ Президиума Верховного
Совета СССР от 29.12.1973 г.

Медали

1. «За освоение целинных
земель» Б № 294907 В соответствии с Указом
Президиума Верховного Совета
СССР от 20.10.1956 г.
Вручена 05.11.1962 г.
2. Серебряная медаль
за окончание школы На основании Постановления
Совета Народных Комиссаров
ССР
№750 от 21.06.1944 г.
Награжден 03.07.1953 г.
3. «Ветеран труда»
за долголетний добросовестный
труд Награжден от имени
Президиума Верховного Совета
СССР решением президиума
Куйбышевского областного
Совета народных депутатов
01.02.1991 г.
4. Медаль ордена «За заслуги
перед Отечеством» II степени
№ 365 № 084145 Указ Президента Российской
Федерации
от 01.04.1995 г.
5. Серебряная медаль ВДНХ Постановление главного
выставочного комитета ВДНХ
СССР от 04.12.1979 г.

6. «Золотая медаль имени А.Л.Чижевского»
Решение Президиума Академии медико-технических наук от 18.12.2006 г.
7. Премия правительства Российской Федерации за разработку технологии обеззараживания природных и сточных вод больших городов и крупных объектов промышленности на основе применения ультрафиолетового излучения
Постановление правительства Российской Федерации № 3500 от 19.03.2001 г., Москва
8. Звание «Почетный машиностроитель»
Министерство промышленности, науки и технологий Российской Федерации
Приказ Минпромнауки России № 1465/к-н от 30.07.2003 г.

Соцсоревнование

1. Знак «Победитель социалистического соревнования» 1973 г.
Постановление МАП и ЦК профсоюзов рабочих машиностроения
2. Знак «Победитель социалистического соревнования» 1974 г.
Постановление МАП и ЦК профсоюзов рабочих машиностроения
Приказ № 225/555 от 18.10.1974 г.
3. Знак «Победитель социалистического соревнования» 1977 г.
Постановление МАП и ЦК профсоюзов рабочих машиностроения от 31.10.1977 г.
4. Знак «Победитель социалистического соревнования» 1978 г.
Постановление МАП и ЦК профсоюзов рабочих машиностроения от 31.10.1978 г.

5. Знак «Победитель социалистического соревнования» 1980 г. Постановление МАП и ЦК профсоюзов рабочих машиностроения
Приказ № 237 от 15.10.1980 г.
6. Знак «Отличник Социалистического соревнования Минавтопрома» за 1976 г. Приказ Министра МАП № 293/338-Н от 20.09.1976 г.
7. Знак «Отличник Социалистического соревнования транспортного строительства» Приказ Государственного производственного комитета по транспортному строительству № 2-ОК от 06.01.1965 г.

Награды ВАЗа

1. Лауреат премии им. В.И.Исакова за высокие трудовые успехи в ремонте оборудования Приказ-постановление № 08/08 от 23.08.2003 г.
2. Памятная медаль «Волжскому автомобильному заводу им. 50-летия СССР – 20 лет» Приказ № 812-ЛС от 13.09.1986 г.
3. Юбилейная памятная медаль «Волжскому автомобильному заводу им. 50-летия СССР – 10 лет» Приказ № 232/114 от 22.09.1976 г.
4. Медаль «Ветеран Волжского автомобильного завода» № 2347 Приказ-постановление № 53/53 от 06.09.1988 г.
5. Победитель конкурса ремонтников 1976 г. «За особые достижения по ремонту оборудования» Приказ-постановление № 12/17 от 25.02.1977 г.

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 6. Лауреат премии АО «АвтоВАЗ» 1997 г. | Постановление генеральной дирекции от 04.09.1977 г. |
| 7. Лауреат премии ОАО «АВТОВАЗ» 2006 г. «Разработка и внедрение системы экологического менеджмента, соответствующей требованиям международного стандарта ISO-14001-2004» | Постановление комиссии по присуждению премий ОАО «АВТОВАЗ» от 12.09.2006 г. |
| 8. Почетная грамота за добросовестное выполнение задания по строительству второго ввода теплосети в Автозаводской район г. Тольятти | Генеральная дирекция, Партком, Профком, Комитет ВЛКСМ от 21.11.1977 г. |
| 9. Почетная грамота в связи с 65-летием со дня рождения и многолетнюю плодотворную работу на ВАЗе | Приказ № 13-ЛС от 11.01.2000 г. |
| 10. Почетная грамота в связи с 70-летием со дня рождения | Приказ № 827-ЛС от 28.12.2004 г. |

Награды за достижения в области экологии

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Официальная именная Памятная Медаль № 0020 «Зеленый человек 1998 года» и Почетный диплом «За охрану природы России» | Российская экологическая газета «Зеленый мир» № 10–11 (304–305) Спецвыпуск 1999 г., стр. 1; 30 |
| 2. Медаль «За охрану природы России» (III степени) № 47 | Государственный комитет по охране окружающей среды РФ, Российское экологическое движение (РЭД) |

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Серебряная медаль
«За охрану природы России»
№ 10</p> | <p>Правление Российского
Экологического Союза
Совет Ассоциации
«РосЭкопресс»
Российское экологическое
движение (РЭД-2001 г.
«зеленые»)</p> |
| <p>4. Почетная медаль
«За достижения по охране
окружающей среды»
22 ноября 2005 года, Москва,
Кремль, Государственный
Кремлевский Дворец</p> | <p>Решение оргкомитета
Всероссийской конференции
«Новая государственная
экологическая политика в
реальном секторе экономики»
№ ВЭК-035</p> |
| <p>5. Победитель конкурса
«ЭкоЛидер–2004»
в номинации «Личность»</p> | <p>Решение оргкомитета
Ежегодного регионального
конкурса «ЭкоЛидер»
Самарской области, газета
«Живая вода»</p> |

Дипломы

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Почетный диплом I степени
«За развитие экологического
образования в Российской
Федерации»</p> | <p>Решение Наградной комиссии
Российского экологического
движения
№ 12 от 20.12.2002 г.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Почетные грамоты

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Почетная грамота
«За активную и плодотворную работу по охране
окружающей среды»</p> | <p>Государственный комитет по
охране окружающей среды
Самарской области
16.06.1998 г.</p> |
| <p>2. Почетная грамота «За значи-
тельный вклад в дело охраны
окружающей среды и в связи
с 15-летием создания
природоохранных органов»</p> | <p>Главное управление природных
ресурсов и охраны окружающей
среды МПР России
по Самарской области,
июнь 2003 г.</p> |

Разное

1. Почетная грамота за заслуги и в связи с 60-летием ВЛКСМ ЦК ВЛКСМ 1978 г.
2. Почетная грамота за активное участие в строительстве и досрочный ввод в эксплуатацию моста через реку Бия в городе Бийске Алтайский промышленный крайком КПСС, 01.10.1964 г.
3. Грамота за большой вклад в коммунистическое воспитание молодежи Автозаводской Райком комсомола, секретарь Овчаренко В.И.
4. Почетная грамота за высокие показатели в соцсоревновании в честь 100-летия со дня рождения В.И.Ленина МАП, апрель 1970 г.
5. Почетная грамота за личный вклад в развитие энергетики АО «АвтоВАЗ» Постановление мэра г. Тольятти № 1763-1/12-97 от 19.12.1997 г.
6. Почетная грамота за высокие производственные показатели в честь 40-летия Победы советского народа в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг. МАП, Приказ-постановление № 286/187 от 04.05.1985 г.
7. Похвальный лист за отличную учебу и активное участие в общественной жизни института Городской комитет комсомола г. Харьков 27.11.1957 г.
8. Почетная грамота за активное содействие и плодотворное сотрудничество при укреплении авторитета марки Балканкар на советском рынке НР Болгария, 40 лет социалистического восхода Балканкар, июнь 1984 г.

Характеристика на заместителя директора по инженерно-технологическому обеспечению Гильбуха Аркадия Яковлевича

Гильбух Аркадий Яковлевич родился 12 января 1935 года.

Окончил в 1958 году Харьковский институт инженеров транспорта по специальности инженер-механик. Работал с 1958 по 1965 гг. инженером, механиком участка, главным механиком Мостостроительного поезда № 403 в г. Бийск Алтайского края, с 1965 по 1968 гг. - главным механиком завода счетных машин в г. Лубны Полтавской области.

С апреля 1968 года - на Волжском автомобильном заводе: мастером, начальником цеха, начальником управления, заместителем директора по инженерно-технологическому обеспечению.

На ВАЗе принимал непосредственное участие в строительстве, запуске и ремонте оборудования для изготовления автомобилей ВА3-2101,2121,2108,2110.

Большое внимание уделяет вопросам охраны окружающей среды, проявляя творческую активность и настойчивость. Под его личным руководством на заводе проведена значительная работа по исключению применения в технологических процессах токсичных и экологически вредных материалов. Принял участие в разработке и внедрении технологии УФ-дезинфекции питьевой и сточных вод на ВАЗе. Значительная работа проведена по снижению объемов опасных промышленных отходов, подлежащих захоронению.

Является доктором технических наук и академиком международной академии экологии и природопользования.

Директор по инженерно-техно.
обеспечению ОАО «АВТОВА&



А.Н.Пушков

Книги об А.Я. Гильбухе

«ВАЗ: страницы истории. Воспоминания и факты». А.Я.Гильбух. -с. 242-250.

Энциклопедия «Лучшие люди России». Раздел: Родины славные сыны и дочери. - Москва. - 2003. - с. 390.

Выдающиеся деятели науки и техники Самарской области. -Самарский областной Дом науки и техники. - 2001. - с. 38.

Книга-альбом «Тольятти. Дела и люди». Раздел: Политическая и общественная деятельность//Издательство «Ника». - 2007. - с. 30-31.

Дело. Экономическое обозрение. Губернские провинции Тольятти.-1999.-с. 14-15.

«Грозит ли Автограду холодная смерть?». Ведущие колеса России. Истории, события, факты. ВАЗ - глазами журналистов. Спецвыпуск// Издательский дом «Сити Пресс». - с. 10.

Степанов А.Е. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории 1966-2007 гг. Том III. - 1989-2006. - с. 234,329,407,432,478,504,513, 618, 650.

Павловский В. Книга Хранителей Зеленого дома//А.Я.Гильбух, зам. технического директора АО «АвтоВАЗ» 1998 г. «Все начинается со станка». - Отпечатано в Дизайн-студии Морозова. - Самара - с. 47-50.

Статьи

Волжский Автостроитель

3 февраля 2006 г., с. 3//Р.Маркова. «Лучший ремонтник, технократ, «зеленый человек».

12 января 2005 г., с. 6//Р.Маркова. «Заслуженный технократ АВТОВАЗа».

№ 169 (6891), 14 сентября 2006 г.//В.Б.Христенко. «Премия ОАО «АВТОВАЗ».

Р.Маркова. «Вазовских экологов выведут на сцену в День машиностроителя».

№ 75 (6053), 24 апреля 2003 г., с. 1//Р.Маркова. «Названы первые лауреаты премии им. В.И.Исакова».

№ 101 (6576), 7 июня 2005 г., с. 1-2// Р.Маркова. «Экология в защиту жизни».

№ 167 (5914), 11 сентября 2002 г., с. 1//О.Улькина. «Честная книга».

№ 234 (6709), 13 декабря 2005 г., с. 1-2// Р.Маркова. «Вазовская экологическая политика оценена государством».

№ 77 (5824), 26 апреля 2002 г.// Р.Маркова. «В год 28-й от первого празднования».

№ 64 (5564), 5 апреля 2001 г., с. 1//А.Губанов. «Правительственная премия - вазовцам».

№ 220 (5231), 22 ноября 1999 г., с. 2//Н.Петрова. «За безопасность производства».

№ 223 (5234), 30 ноября 1999 г., с. 1//О.Улькина. «Зеленые» встретились за «круглым столом».

№ 102 (4870), 5 июня 1998 г., с. 3//Зам. технического директора А.Я.Гильбух. «Чем нам останется дышать?».

№ 174 (4699), 19 сентября 1997 г., с. 3//Зам. председателя комиссии Ю.Г.Карнаухов, секретарь комиссии А.Г.Нагорный. «От комиссии по присуждению премий АО «АвтоВАЗ» за создание и внедрение в производство новой высокоэффективной техники и технологий».

№ 101 (4626), 5 июня 1997 г., с. 4-5//Л.Агишева. «ВАЗ: проблемы экологии - проблемы экономии».

№ 100 (4625), 4 июня 1997 г., с. 1// Л.Агишева. «Почетная награда ВАЗа - приз «Золотой Орел».

№ 15 (2167), 2 февраля 1985 г., с. 1-2//Начальник управления главного механика А.Я.Гильбух. «На главном направлении».

№ 124 (3028), 1 ноября 1990 г., с. 3//Р.Фрумина. «Послесловие к тревожному августу».

№ 89 (2993), 11 августа 1990 г., с. 1//Р.Маркова. «Три дня тревоги нашей».

Тольяттинское обозрение, № 170 (594), 17 сентября 2002 г., с. 3-4// Светлана Батулова. «Жажда?».

За коммунизм, № 244 (10734), 22 декабря 1989 г.//Остановится ли «голубой конвейер» ВАЗа? - круглый стол.

Зеленый мир, № 10-11 (304-309). 1999. Спецвыпуск, с. 1//Почетного звания и медали «Зеленый человек-98» удостоены...

Комсомольская правда, 21 мая 1999 г., с. 11//Людмила Николаева. «Победы». *Городские ведомости*, № 36 (65), 7 декабря.//*Николай Бродский*. «Зеленый человек года» из Тольятти».

Семь верст, № 6 (399), 24 февраля 2008 г., с. 6//*Владимир Добнин*. «Мифы и реальность Тольяттинской экологии».

Российская газета

№ 31, 3 апреля 2001 г.//0 присуждении премии Правительства Российской Федерации 2000 года в области науки и техники.

№ 222 (2200), 26 ноября 1999 г., с. 1//Самый «зеленый» человек работает на ВАЗе.

Коммерсант, № 60, 8 апреля 2003 г., с. 9//*Екатерина Сафонова*. «Энергетики не хотят терять выручку».

*Журнал «Волга-Бизнес», № 4, апрель-май 1997 г., с. 16//Наталья Пружанская.
«ВАЗ - источник чистой воды».*

Живая вода

№ 4, апрель 2005 г., с. 2-3//С ЭкоЛидеров спрос особый. № 4, апрель 2003 г.//Мария Михайлова. «Экополитика достойная ВАЗа».

№ 2, февраль 2003 г., с. 3//ЭкоЛидеры-2003 названы. № 9 (28), сентябрь 2001 г., с. 2//На Волге хлора станет меньше. На 700 т в год.

№ 8, 29 декабря 1999 г., с. 9//Н.Сергиенкова. «Доказательство от противного».

Million плюс

№ 155 (1388), 8 ноября 2007 г.//Лишь бы гора не родила мышь. № 30 (934), 27 февраля 2005 г., с. 5//Кто вложил больше, чем мы? № 110 (803), 27 июля 2004 г., с.

4//Воды лучше, чем у нас в городе, нет. № 2 (45), февраль 2002 г., с. 8//Елена Дарьянова. «Отходы - в доходы».

№ 5 (7), февраль 1999 г., с. 4//Елена Александрова. «Сколько стоит здоровье города».

№ 2 (2), декабрь 1998 г., с. 6//Михаил Лаиманов. «Грозит ли Автограду холодная смерть?».

Научные работы А.Я.Гильбуха

Альшин В.М., Волков СВ., Гильбух А.Я., Гречухин А.И., Костюченко СВ., Кудрявцев Н.Н., Якименко А.В. Достоинства и недостатки промышленных методов обеззараживания воды//Водоснабжение и санитарная техника. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - М.: Стройиздат. - 1996. - № 12. - с. 2-7.

Волков СВ., Костюченко СВ., Кудрявцев Н.Н., Гильбух А.Я., Смирнов А.Д. Предотвращение образования хлорорганических соединений в питьевой воде//Водоснабжение и санитарная техника. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - М.: Стройиздат. - 1996. - № 12. - с. 11-13.

Альшин В.М., Безделин СМ., Волков СВ., Гильбух А.Я., Дрожжин В.В., Жуков В.И., Калинин А.В., Костюченко СВ., Кудрявцев Н.Н., Куркин Г.А., Смирнов А.Д., Якименко А.В. Применение технологии УФ-облучения воды взамен первичного хлорирования// Водоснабжение и санитарная техника. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - М.: Стройиздат. 1996. -№ 12.-с. 13-18.

Волков СВ., Костюченко СВ., Красночуб А.В., Кудрявцев Н.Н., Якименко А.В., Гильбух А.Я., Петрова Н.Р., Альшин В.М. Опыт и перспективы применения УФ-обеззараживания//Экология и промышленность России. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - ЛИТ. - 2000. - декабрь. - с. 2-7.

Волков СВ., Костюченко СВ., Красночуб А.В., Кудрявцев Н.Н., Якименко А.В., Гильбух А.Я., Петрова Н.Р., Альшин В.М. Опыт и перспективы применения УФ-обеззараживания//Экология и промышленность России. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - ЛИТ. - 2000. - декабрь. - с. 30-34.

Волков СВ., Костюченко СВ., Красночуб А.В., Якименко А.В., Смирнов А.Д., Стрелков А.К., Гильбух А.Я., Альшин В.М., Петрова Н.Р. Технологические аспекты обеззараживания воды УФ-излучением//Водоснабжение и санитарная техника. Ежемесячный научно-технический и производственный журнал. - М.: Стройиздат. - 2001.-№2.-с. 20-25.

Гильбух А.Я., Николенко Б.Н., Пинемасов А.Н., Молчанов В.И., Катрач Н.П., Михайлов В.В., Ладонин Ю.Н. Организация обслуживания технологического оборудования. Обзорная информация. Специальный выпуск Филиала НИИ Автопрома Тольятти. - 1985. - с. 88.

Петров Р.Л., Гильбух А.Я. Экология и охрана окружающей среды АО «АвтоВАЗ»// Информационный бюллетень Тольятти АО «АвтоВАЗ». - 1999. - с. 36.

Добындо М.Н., Гильбух А.Я., Петрова Н.Р., Анисимов В.А. Обеспечение экологической безопасности производства АО «АвтоВАЗ». -Самара, Корпорация «Федоров», Издательство «Ученая литература». -2002. - с. 263.

Стрелков А.К., Романенко А.Н., Богомолов Н.В., Павлов А.А., Задоянный А.Г., Кузнецов В.И., Гильбух А.Я., Альшин А.М. Комплексный подход к обеззараживанию воды на предприятиях ВКХ Приволжского Федерального округа//Журнал ВСТ. - М.: Стройиздат. - 2008. - № 4. - с. 30-38.

Волков СВ., Костюченко СВ., Зайцева С.Г., НПО «ЛИТ»; Гильбух А.Я., Гречухин А.И., Петрова Н.Р., АО «АвтоВАЗ»; Кудрявцев Н.Н., МФТИ; Смирнов А.Д., ГНЦ РФ НИИ; Стрелков А.К., Самарская архитектурно-строительная академия; Малаханова ТВ., Царева СБ., Главэкспертиза России. Эффективный метод обеззараживания воды - ультрафиолетовое излучение//Журнал «Инновации. Технология. Решения». - СибАкадемИнновация. - 2008. - № 4, - с. 10.

Бюллетень «Анализ системы экологического управления в ОАО «АвтоВАЗ», выпуск 1, 2003 г. Под редакцией зам. директора по ИТО Гильбуха А.Я. Ответственный за выпуск - начальник ООС Петрова Н.Р.

Изобретения и рационализация

1. Патент № 2198858 на изобретение «Способ подавления высолов из керамических изделий»
Действует с 25.01.2001 г. Патент выдан Российским агентством по патентам и товарным знакам
2. Авторское свидетельство № 1476215 на изобретение «Опора скольжения»
Заявка № 404230 от 26.03.1987 г. Госкомитет СССР по делам изобретений и открытий
3. Патент № 2106399 на изобретение «Способ получения смазочно-охлаждающей жидкости»
Заявка № 95116006 от 11.09.1995 г. РФ Роспатент
4. Патент № 2119458 на изобретение «Способ и устройство очистки технологической воды металлургического производства»
Заявка № 96120682 от 18.10.1996 г. РФ Роспатент
5. Удостоверение на рационализаторское предложение № 85 «Изменение способа монтажа арочных пролетных строений моста через реку Бия в г. Бийске» 30.07.1963 г.

Спортивные грамоты

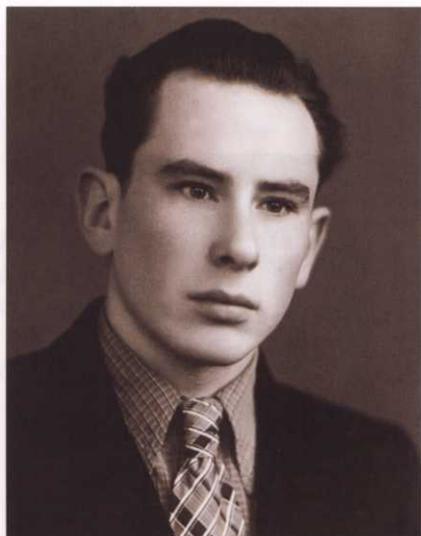
I место	Первенство Полтавской области по плаванию на дистанции 200 м баттерфляем	14 июля 1957 г.	Полтавский областной комитет по физической культуре и спорту
I место	Первенство Южной железной дороги (ЮЖД) по плаванию на дистанции 100 м баттерфляем	4 марта 1956 г.	Дорожный совет ДСО «Локомотив» ЮЖД
II место	Первенство ЮЖД по плаванию на дистанции 100 м вольным стилем	4 марта 1956 г.	Дорожный совет ДСО «Локомотив» ЮЖД
II место	Зимнее первенство ЮЖД по плаванию на дистанции 100 м вольным стилем	10 марта 1957 г.	Дорожный совет ДСО «Локомотив» ЮЖД
I место	Соревнования по плаванию на дистанции 100 м вольным стилем в первенстве МСП ВАЗа	4 июля 1970 г.	Совет ДСО МСП ВАЗа
II место	Соревнования по плаванию на дистанции 50 м	1977 г.	Спортклуб ВАЗа
II место	Эстафета пятиугольников в «Общезаводском Дне здоровья»	1 марта 1986 г.	Спортклуб ВАЗа

Выражаем искреннюю благодарность работникам ОАО «АВТОВАЗ», принявшим участие в подготовке к изданию этой книги: Г.Е.Мешковой, А.И.Назарову, А.Е.Степанову, Л. С.Пахуте, Н.А.Роговой, О.С.Кучеровой, И.Г.Абрамовой, А.М.Чернявскому, Н.С.Емченко.

Огромная благодарность нашим спонсорам: С.В.Костюченко и С.В.Волкову (фирма «ЛИТ», Москва).



Ученик Аркадий Гильбух – первый слева в верхнем ряду. 1944–1953 гг.

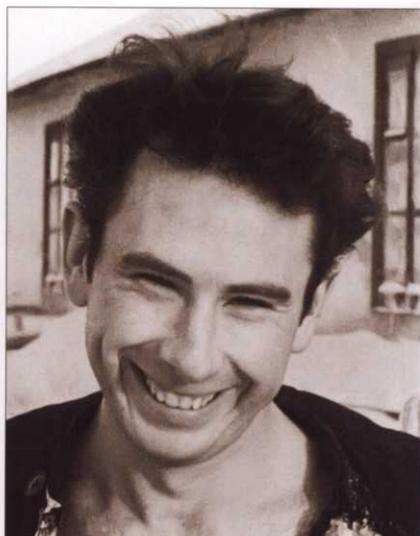
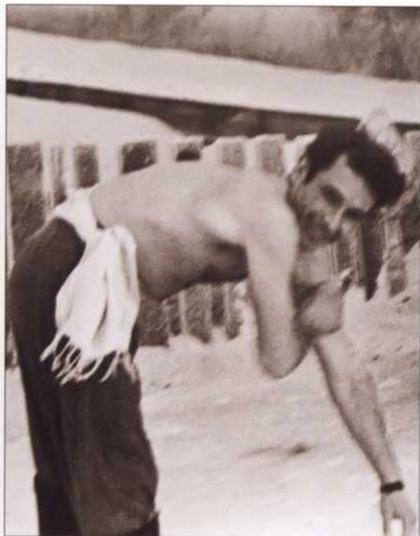


В студенческие годы. 1956-1957 гг.





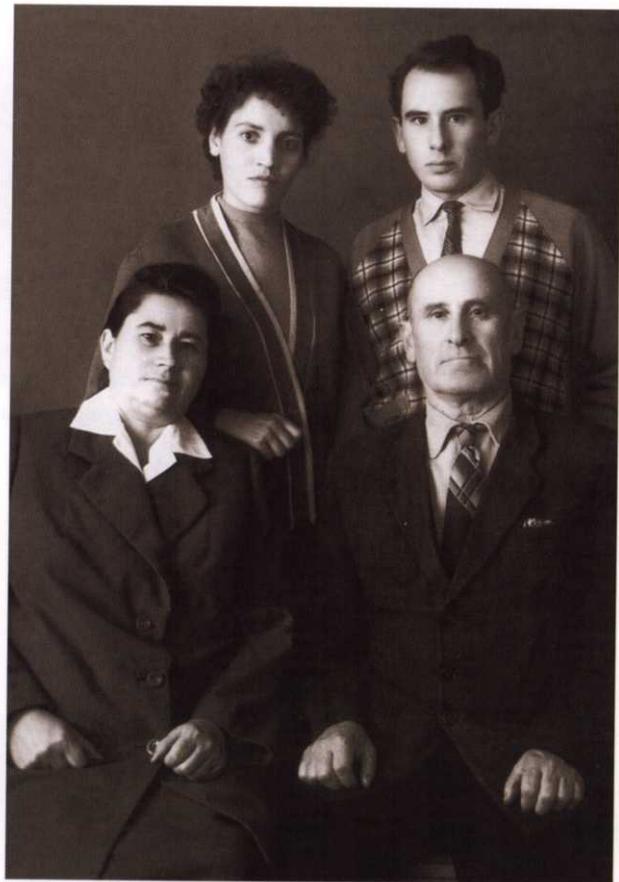
Принятие присяги в военных лагерях под Харьковом. 1957 г.



Барнаул. На улице минус 30°. 1958 г.



С отцом Яковом Ефимовичем и сыном Андреем.



С женой и родителями. 1959 г.



Мост через реку Бия, в проектировании и строительстве которого участвовал А.Я.Гильбух. 1963 г.



Строительство тепловода № 2 Волжского автозавода. 1977 г.



На закладке Прибрежного парка. Октябрь 1974 г.



А.Я.Гильбух – крайний слева.



Цех № 38. 1975 г.



День здоровья. 1975 г.



УЧАСТНИКУ КОНКУРСА ПРОФМАСТЕРСТВА
МСП
4-38- В ЧЕСТЬ *60-летия* ВЛКСМ

ГОРОД ТОЛЬЯТТИ ВДЗ 20 октября 1978 год



Вечер отдыха работников цеха № 38. 1978 г.



10 Б класс, шк. № 3 г. Лубны. 25 лет спустя. 1978 г.



Проверка ремонта оборудования в прессовом производстве.



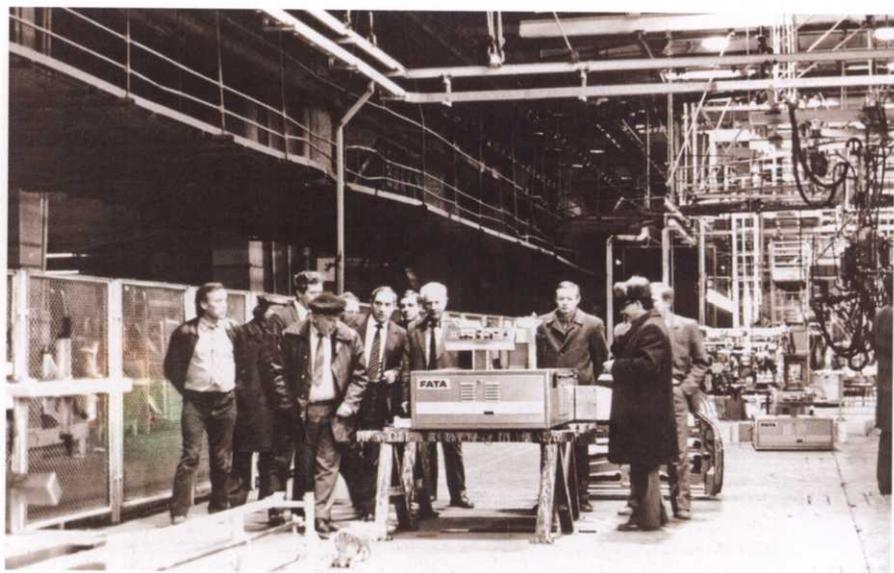
**А.Я.Гильбух – крайний слева. На переднем плане – технический директор
ПО «АвтоВАЗ» М.Н.Фаршатов. 1985 г.**



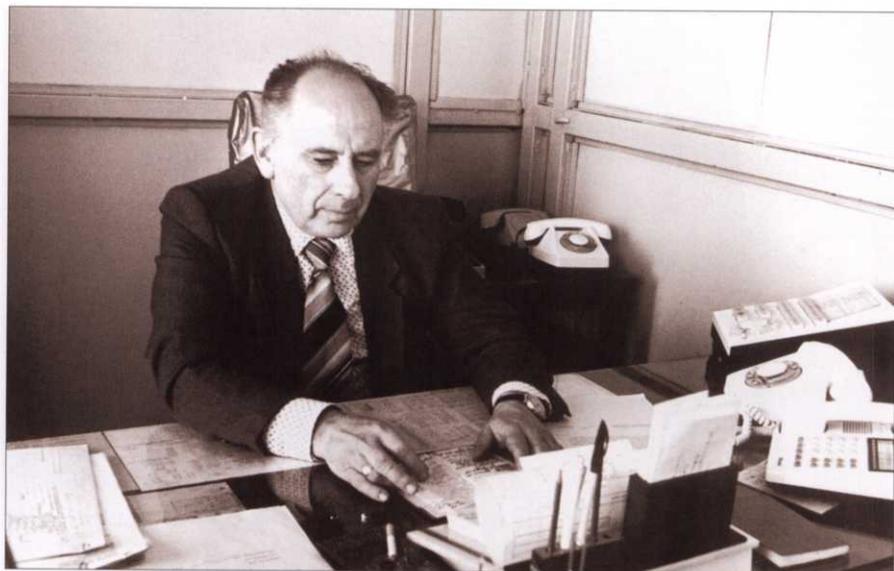
В президиуме торжественного собрания, посвященного Дню ремонтника. 1985 г.



СКП. Плановый ремонт. 1985 г.



Ознакомление с ходом ремонтных работ в корпусе алюминиевого литья. 1985 г.



Управление главного механика. В рабочем кабинете. 1985 г.



Первый значимый юбилей А.Я.Гильбуха – 50 лет. Слева – М.Н.Фаршатов. 1985 г.



С коллективом руководителей чугунолитейного корпуса МгИ. 1986 г.



После переговоров с фирмой «Аллен Бредли». 1991 г.



В Детройте. 1994 г.



Командировка в Австрию.



Командировка в Италию. Пиза. 1994 г.



Деловые переговоры в г. Брюсселе. 1994 г.



Перед пуском нового комплекса ультрафиолетовой
очистки воды ОАО «АвтоВАЗ». 1997 г.



На фирме «Rockwell». 1997 г.



С коллегами по работе на Ганноверской выставке. 1997 г.



Командировка в США. 1997 г.



С Галиной Ивановной Куклиной.



В Германии. Редкие минуты отдыха в командировке.



Голландия. 1998 г.



В рабочем кабинете.



Свидетельство «Настоящего мужчины» Ю.Г.Карнаухову в день его 65-летия.



В здании правительства Самарской области среди лауреатов премий и государственных наград. 2001 г.



Санкт-Петербург. 2005 г.



Слева направо: А.Я.Гильбух, супруги Ротт, Е.И.Шуховцев.



С начальником отдела охраны окружающей среды ОАО «АВТОВАЗ»
Ниней Романовной Петровой. 2006 г.



Встреча ветеранов в канун 40-летия Волжского автозавода.
Слева направо: Е.А.Башинджагян, Ю.К.Целиков и А.Я.Гильбух. 2006 г.



ТОЛЬЯТТИНСКАЯ ГОРОДСКАЯ ДУМА

РАСПОРЯЖЕНИЕ

11.11.99г. № 24/01-05
город Тольятти, Самарской области

О депутатских слушаниях по вопросу
«Об ограничении поставки газа на
ТЭЦ ВАЗа и ТО ТЭЦ»

С целью подготовки вопроса «Об ограничении поставки газа на ТЭЦ ВАЗа и ТО ТЭЦ»,

считаю необходимым:

1. Провести 24 ноября 1999г. в 10.00. депутатские слушания по вышеназванному вопросу
2. Установить местом проведения депутатских слушаний зал заседаний городской Думы.
3. Организационно-консультационному отделу (г-же Агенковой Г.Д.) обеспечить организацию и проведение депутатских слушаний, подготовку материалов для депутатов и приглашенных.
4. Список приглашенных утвердить. (приложение № 1)
5. Заведующей АХО (г-же Васильевой Н.А.) обеспечить выполнение мероприятий протокольного характера, исходя из расчета 40 человек.
6. Главному бухгалтеру (г-же Кобозевой Н.М.) оплатить расходы в соответствии с инструкцией Минфина РФ от 27 мая 1996 г. № 49.
7. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на руководителя аппарата городской Думы (г-на Зубрицкого В.М.).

Председатель
городской Думы

А.Н.Дроботов

Справка к заседанию
Городской думы от 24.11.99
по вопросу «Об ограничении
поставки газа на ТЭЦ ВАЗа
и ТО ТЭЦ.

1. Город Тольятти относится к 44 городам России с наибольшим уровнем загрязнения воздуха, индекс загрязнения (ИЗА) не менее 14. Это зафиксировано Национальным планом действий по охране окружающей среды Р.Ф. на 1999 - 2000 гг

2. Переход ТЭЦ ВАЗа на использование 35% мазута от общего потребления топлива увеличит выбросы ТЭЦ ВАЗа более чем в пять раз, при этом добавятся ингредиенты V2O5 и SO2, которые при сжигании газа вообще не образуются (см. прилагаемую страницу).

Выводы и предложения :

1. Перевод ТЭЦ ВАЗа на 35 % использование мазута приведет к экологической катастрофе.

2. Необходимо направить делегацию во главе с мэром и председателем городской думы в Москву с целью предотвращения экстремальной ситуации по загрязнению воздушной среды г. Тольятти.

Зам.директора ДИТО

 Гильбух А.Я.
23.11.99

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	5
Предисловие. Узловая точка судьбы	7
Глава 1. Детство, юность	9
Корни	9
Городок провинциальный	9
Война	Ю
Школа	12
Метод индивидуального подхода	13
Студенчество. Первый костюм	15
Глава 2. Курс необученного бойца	18
Испытание Сибирью	18
Завод личильных машин	23
Глава 3. Тольятти - Волжский автозавод	25
ВАЗ - в третий раз сначала	25
Время великих котлованов	26
Кукен унд шрайбен	27
Битва за тепло	28
Трудное становление	31
38-й и ОАиПРО - братья навек	32
Уроки иностранного, или Что такое хорошо?	34
Эрнст Тиленхауз: «Друг -это соль жизни»	39
К цеховым проблемам	42
Соревнование	43
Воспитание по Гильбуху	45
Моральный кодекс ремонтника	48
Горчичники	51
Страх	58
Вот было время, блин!	59
Новое поприще - УГМех	60
А у металлургов свои проблемы	62
«Либхер» показывает зубы	67
Главный механик завода. Экстремальный «КАМАЦУ»	67
Борьба за электронику	72
Перестроечные страдания	74
Техническая дирекция	76
Эссен, Кёльн - ФРГ	78
Самое трудное - бюджетные муки	82
Энергетика - кровеносная система АВТОВАЗа	84
Небо сердилось до 10 вечера	87
Злосчастный партубок	90
Федоровское ЧП	92
Вода и воздух - два природных начала	95

Своя беда	99
«Поставки газа на ТЭЦ ВАЗа..».....	102
«Суровый Гильбух» и экология.....	103
Три точки отсчета	108
Впервые в России.....	117
Как слово наше отзовется	119
Камни преткновения.....	121
Академик с АВТОВАЗа.....	123
Черный август	126
Жизнь всегда писалась набело.....	127
После ухода с АВТОВАЗа	129
Глава 4. Главы, написанные Гильбухом.....	131
Досадное превращение: из технической дирекции - в ДИТО.....	131
Они создавали ремонтную службу.....	132
О проектном управлении	134
Коротко о разном.....	135
<i>Коллеги и друзья об А.Я.Гильбухе</i>	<i>136</i>
М.Н.Добындо	136
Г.И.Куклина.....	138
Н.Р.Петрова	141
Hendrik Van Den Toren.....	143
В.М.Альпин	145
А.И.Назаров.....	147
В.И.Соколов	150
Б.К.Чуб.....	153
В.П.Кочетков.....	154
В.В.Тарасов	156
Приложения	
Анкета	160
Награды.....	162
Характеристика	168
Книги и публикации об А.Я.Гильбухе.....	169
Научные работы.....	172
Изобретения и рационализация	174
Спортивные грамоты	175

Р.М.Фрумина (Рина Маркова)

ОАО «АВТОВАЗ»

АРКАДИЙ ГИЛЬБУХ

ЖИЗНЬ ОСОБО ХОРОША, ЕСЛИ ТЫ ПО НЕЙ ЛЕВША

Издательская серия «Творцы АВТОВАЗа» Выпуск IV, 2009 г.

Дизайнер *Савин ДА.* Технический редактор *Мартчек НА.* Верстка
Григорьева Т.М. Корректурa *Фомина Н.С.*

Формат 60x84 ¹/₁₆. Объем 13 п. л. Тираж 500 экз. Заказ 3814. Отпечатано в
типографии ДИС ОАО «АВТОВАЗ»

