

50 НАША ИСТОРИЯ. ВРЕМЯ ПЕРВЫХ



НИКОЛАЙ ЛЯЧЕНКОВ: «В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ АВТОВАЗ ОСТАНЕТСЯ ЗАМЕТНЫМ ИГРОКОМ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ»

СТЕПЬ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

– ВАЗ отбирал лучшие кадры с опытом работы. У Вас он был исключительный: студентом освоили на ГАЗе основные рабочие профессии, в 26 лет стали начальником конструкторского бюро Брянского автозавода и имели заманчивые перспективы...

– Для меня никогда место пребывания не было главным. Поменял Горький на Брянск, потому что предложили работу увлекательнее и сложнее. И в Тольятти ехал за интересным делом. Но всё же, когда прибыл, несколько разочаровался: какой же это город? Деревня настоящая! Безлюдные улицы с порой проезжающими грузовиками, легковые автомобили – редкость, ветра поднимают клубы пыли. Вспомнил категорический настрой парткомитета Брянского автозавода не отпускать меня и ответ начальника особого отдела: «Он отказывается от квартиры, дачи, должности заместителя главного технолога и едет в голую степь. Кто из вас хочет туда? Нет желающих? Тогда не препятствуйте». Да, где через четыре года должен был появиться завод, была степь. Но я понимал: вырастет новый город.

– Какой интересности ждали от работы? Влекла мечта миллионов создать первый народный автомобиль?

– Не это было моим заветным желанием. Хотел стать участником создания гигантского завода, каких не существовало в Советском Союзе.

ГАЗ – первое детище отечественного автопрома, родом из 30-х – перестал быть образцом автомобилестроения. Брянский автозавод, где отработал шесть лет, был новым и продолжал строиться, но никогда не смог бы превратиться в такой открытый, масштабный по значению, как ВАЗ. Мне хотелось стать сопричастным к сотворению завода, где можно будет реализовать себя. Были амбиции, свойственные возрасту.

– Тем не менее отказались от высокой должности: Поляков видел Вас заместителем главного конструктора.

– Надеялся, что буду иметь ещё более высокие и однозначно позиционировал себя. Виктору Николаевичу сказал прямо: «Вы не знаете меня, я не знаю вас. Время покажет: возможно, я в вас разочаруюсь, а возможно вы во мне. И тогда разойдемся, не имея претензий». Он удивился: «Все просят должность как минимум на две ступени выше. И как я зарплату назначу?» Я достал партбилет: «Вот моя зарплата – не требую больше, чем есть. Но и не снижайте».

– Были принятые такие открытые отношения с руководством?

– Это же было самое начало, когда Поляков лично беседовал с каждым. Наша встреча с Виктором Николаевичем в Москве в феврале 1967-го длилась 30 минут. Познакомились, он расспросил обо мне и сделал предложение. Я согласился только на должность, что имел: начнём всё с нуля.

С НУЛЯ

– И каково было с чистого листа начинать? Поехали строить невиданный доселе для страны завод: каким его видели?

– Приступил к работе 4 мая 1967 года. Дирекция занимала несколько комнат в здании «Синтезкаучука», куда утром приезжали на 30-местном автобусе. Вечером возвращались в общежитие пешком: автобус уходил в парк в 17:00, мы работали до 20:00 и дольше. Каждый день появлялись новые люди: приезжали из разных уголков Союза абсолютное большинство – с автозаводов и из Самары.

С ФИАТа уже поступала информация. Пока общая: отдельные документы, рисовавшие, что будет представлять ВАЗ. Ещё не было чёткого понимания, каким тот должен стать. К примеру, КВЦ (корпуса вспомогательных цехов) не существовало. Постепенно приходили к генеральному плану. Документация из Италии вызывала огромный интерес: познавали, куда мы входим, что будет за завод и город.

– ...и убеждались, что в этой «деревне» стоит задержаться?

– Да. Откровенно говоря, у нас не было времени посвящать себя жизни, не связанной с работой. Такой тон задал Поляков с формирования первого, маленького коллектива: трудиться не от звонка до звонка, а сколько требуется – если есть вопросы, решать. Такой стиль он навязал, и его приняли. Конечно, не все люди задержались. Многим оказались неподходящими и город, и условия жизни, в которых мы

От начальника конструкторского бюро до первого вице-президента – первого заместителя гендиректора, от ВАЗа «фиятовского» до «тольяттинского». 47 лет работы Николая Ляченкова в отечественном автопроме, 38 из которых на ВАЗе, вместили времена большой стройки и производственных побед, кризисов и коренных реформ. В 2005 году Николай Васильевич передал символический ключ от завода менеджерам ГК «Оборонэкспорт». Сегодня доктор технических наук, профессор, почётный гражданин Тольятти и член консультационного совета при городской думе рассказывает, какой он помнит историю предприятия, подарившего стране народный автомобиль, и каким он видит будущее завода.

1967 г.	Николай Ляченков начал работу на ВАЗе начальником конструкторского бюро КВЦ.
1982 г.	Директор КВЦ.
1985 г.	Директор СКП.
1991 г.	Заместитель генерального директора — директор по производству.
1996 г.	Вице-президент по производственной деятельности.
1997 г.	Вице-президент по экономике, финансам, маркетингу и торговле.
1999 г.	Первый вице-президент — первый заместитель генерального директора АВТОВАЗа.
2002–2008 гг.	Член Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ».
2008–2012 гг.	Заведующий кафедрой машиностроения Самарского аэрокосмического университета.
2012–2016 гг.	Заведующий кафедрой прикладной экономики и управления производственными и социальными системами Международного института рынка.



НАША ИСТОРИЯ. ВРЕМЯ ПЕРВЫХ

должны были начинать, и напряжённость работы. Многие разочаровывались и уезжали.

– Какие люди остались?

– Те, что действительно понимали, куда идут и чего ждут от своих шагов. Сравниваю времена строительства Тольятти и ВАЗа с периодом создания США. Туда ехали мечтавшие воплотить свои идеи и знавшие, что шансов на это много. Оставались самые целеустремлённые, прогрессивные, горячо желавшие что-то создать и при этом самореализоваться.

– Что лично для Вас стало вызовом?

– Начинал начальником конструкторского бюро по специальному технологическому оборудованию КВЦ. Первое задание дал Поляков: организовать работу конструкторской службы. Я выбрал для неё самый большой кабинет, который занимал будущий первый директор КВЦ, на тот момент руководитель дирекции Александр Моисеевич Двосин. Попросил его переехать – реакция была неописуемая. Но через пару недель он с гордостью показывал Полякову конструкторский зал со склонившимися над кульманами конструкторами... Меня захватывало то, что работа была совершенно новая: действовали не по написанному сценарию, а являлись со-участниками его создания и далее – реализации.

СВОБОДНЫЕ**– Вскоре Вас направили на ФИАТ.**

– Увидел другой мир – в инженерном, организационном планах. Не говорю о жизни итальянцев: понятно, что это был другой мир, но он меня не прельщал. Я и товарищи по работе гордились своей страной. В разных житейских ситуациях повторяли: «У нас лучше!» Однажды решили отметить день рождения коллеги на пляже. Но там предупредили: ни в коем случае. Пошли в парк, однако почти везде наткнулись на вывески «Частная собственность». И сказали: это мир капитализма – если не обладаешь собственностью, ты никто. Представили, как у себя в стране вышли бы в парк, лес, на берег реки, моря, – там всё было наше.

– Ощущали себя свободными?

– Абсолютно! Видели производства, отделы ФИАТА и понимали, насколько люди там закрепощены, не свободны – ни рабочий, ни инженер, ни руководитель. Мы были другими. Мы могли высказывать мнение, бороться за него.

– Но после возвращения из Италии Вам уже не удалось отстоять свою позицию: повысили, назначив заместителем главного инженера КВЦ.

– Первая очередь ВАЗа должна была комплектоваться импортом, вторая – с долевым участием Союза, третья – произведённым в СССР, странах СЭВ и КВЦ. Чтобы изучить особенности проектирования и изготовления технологического оборудования и транспортных систем, посетил десятки фирм в Италии. Но не думал, что буду использовать полученный опыт как производственный руководитель, видел себя инженером: работа конструктора нравилась, считал, нашёл призвание. Однако Виктор Николаевич мудро подошёл к изменению вектора

моей карьеры. Убедил, что приобретённые знания я должен использовать не просто как конструктор. И я согласился. Потом новое дело захватило: увидел, что могу реализовать себя и как конструктор, и как технолог, и как организатор – широкий диапазон прав появился.

Самым сложным было сплотить людей, приехавших из разных концов страны, в достижении целей. А они были грандиозные. Для постановки на производство первых автомобилей освоили выпуск десятков тысяч режущего, измерительного, вспомогательного инструмента и оснастки, сотен единиц оборудования, десятков километров конвейерных транспортных систем. Для

– Ну конечно! Во-первых, мы ждали появления ребёнка, которого вынашивали почти четыре года: хотелось увидеть, что создали. 19 апреля 1970 года был значимый день для всех, кто работал на заводе, независимо от должности – будь то рабочий, уборщица или генеральный директор, и, наверное, для большинства горожан. Кто-то наблюдал это событие на сборочном конвейере, кто-то слышал о нём по радио, кто-то из телепередач, кто-то от соседей. Но это был праздник – однозначно.

Во-вторых, автомобиль собирался на конвейере, за который мы, кавээнчики, отвечали головами. Главный кон-

тобилей для всех: сначала выдавали служебные машины директорам производств и секретарю парткома, затем заместителям директора, заместителям инженера – пока очередь дойдёт.

– Личная LADA у Вас была?

– Сначала купил ВАЗ-2103, потом «десятку», затем ВАЗ-2108. Позже сменил две Chevrolet Niva. Сейчас езжу на LADA Granta. Так что у меня всегда наши машины.

СЛОЖНЫЙ КОНГЛОМЕРАТ**– В КВЦ Вы работали 18 лет, в конечном итоге став директором этого подразделения. Как оцениваете тот период?**

– После выхода завода на проектные мощности КВЦ стал инструментом реализации программы развития, серьёзным шагом которой была разработка нашего, не фиатовского семейства – «десятого». Взяли на себя проектирование инструментария. Тот же ФИАТ обеспечивал сотни предприятий, не только итальянских. А мы всё организовали у себя: в МСП проектировали режущий инструмент, в СКП – вспомогательный, в ПрП – штампы, в КВЦ – металорежущее, сборочное, сварочное оборудование, транспортные системы. Снабжали АВТОВАЗ, автозаводы, предприятия оборонной промышленности – был большой объём производства, в КВЦ работали 8000 человек.

– Почему перестал быть актуальным полный цикл производства?

– Он и раньше был нерентабелен, мы прекрасно это понимали.



этого сформировали конструкторские и технологические службы, лабораторные комплексы, автоматизированную систему планирования, контроля и учёта многонорматурного единично-серийного производства. Вряд ли тогда ВАЗ смог бы динамично развиваться без КВЦ: что делал КВЦ, в стране не делал никто.

ФЕНОМЕН АВТОВАЗА**– В наше время сложно представить появление такого крупного промышленного предприятия, как АВТОВАЗ. Благодаря чему Вам удалось его создать? Сказалась свобода участвовать в сотворении нового?**

– Конечно. Строительство завода стало не только идеей ЦК КПСС, министров, а идеей всего народа. И люди поехали сюда. Никто их не гнал, сами ехали. Будучи здесь, Форд сказал: «Я бы такой завод в такой срок не построил». Мы смогли, потому что задача правительства выразилась во всеобщем энтузиазме – строителей, сотрудников Волжского автомобильного от рабочих и до первого руководителя. Каждый считал, что это его личное дело. Идея охватила всех. Вот в чём феномен предприятия. Все хотели, чтобы родился ВАЗ, и каждый мог бы считать, что он был одним из его создателей.

– Николай Васильевич, хоть создать первый народный автомобиль и не было Вашей заветной мечтой, ВАЗ-2101 всё же оставил след в Вашей жизни?



Заместитель председателя ГОСПЛАНА Воронов, на ВАЗе в КВЦ (1983 г.)

вейер – завершающее звено большой системы: всё должно работать как часовой механизм, сбой в одном элементе парализует весь процесс. Сборка первых автомобилей была экзаменом. Выдержали его.

– А сами когда сели за руль «единички»?

– Когда ВАЗ-2101 ещё собирался из фиатовских деталей. Такой был у Валентина Ивановича Исакова, достался мне при его переводе заместителем генерального директора с должности директора КВЦ в 1975-м. Сразу после старта выпуска ВАЗ-2101 не было ав-

– Зачем строили предприятие по такому принципу?

– Выбора не было: в Союзе не существовало инфраструктуры. Когда проектировали ВАЗ, ФИАТ строил предприятие в Ривальта – километров 30 от Туринской, – куда нас не пускали. Удалось попасть туда с помощью Анатолия Анатольевича Житкова, возглавлявшего техническую делегацию. Увидели, что возводится автосборочный завод. ФИАТ начал выносить с фабрики в Мирафiori производство агрегатов. Был 1968 год, а решение по ВАЗу приняли в 1966-м: возможно, люди, формировавшие постановление о строительстве

Волжского автомобильного, ещё не знали нарождавшейся в автопроме тенденции. А потом она стала проявляться во всех странах. Видели, как преобразуется «Форд», «Дженерал Моторс» – как отпочковываются производства агрегатов и выделяются автосборочные заводы. Но наш проект остановить было невозможно: строился конгломерат, обладавший главным отрицательным свойством – его чрезвычайно сложно реформировать.

В 90-е, 2000-е многое сделали в приведении АВТОВАЗа к виду, который имеют современные автоконцерны. Вели работу по выделению бизнес-единиц, с постепенным их превращением в самостоятельные предприятия. Закончить не успели: пришла московская команда. А идея была постепенно превратить АВТОВАЗ в сборочный завод, окружив его автокомпонентными предприятиями. Они должны были поставлять компоненты на различные автозаводы страны и на экспорт.

– Это казалось реальным, несмотря на проблемы с качеством продукции?

– Для руководителей АВТОВАЗа качество автокомпонентов всегда было главной головной болью. Внутреннее производство более или менее вывели на международный уровень: внедрили систему качества на базе стандартов ISO в конце 90-х. Было сложно управлять качеством на заводах-смежниках. Но в итоге те, что трудно отзывались на наши требования, прекратили сущес-

твование: должно быть глубоко продумано и согласовано с теми, кто будет его реализовывать.

– Почему позднее заводчане не соглашались с тем, что самостоятельность – это широкие возможности, видели единственным гарантом АВТОВАЗ? Почему подобные реформы не становились экономически удачными?

– Была нарушена последовательность реализации стратегии развития. Завод упустил время и стал терять позиции на рынке. Нельзя останавливаться, приняв решение по реформи-

зации, сформирован новейший комплекс оборудования, в котором значительную долю заняло спроектированное и изготовленное в КВЦ. Впервые появились роботизированные комплексы. Практически прекратились импортные закупки инструментов и оснастки. Начинался новый ВАЗ, сменивший ВАЗ фиатовский.

Тем не менее, переход от «классики» к новому поколению LADA шёл не гладко. Главной проблемой было качество – особенно компонентов поставщиков. Много дефектов имела электроника, впервые применявшаяся на LADA.



ствование: оказались невостребоваными в условиях рыночной экономики.

– Получается, изъян был заложен в АВТОВАЗе изначально, пусть неосознанно. Но затем из-за него все реформы пошли по живому. Многие и до сих пор не понимают их.

– Выправили бы изъян. А с людьми надо работать. Не методом команды – так все затеи обречены на неудачу. Сделаете коллектив соучастником ваших идей, и будет результат. Так, приказ о выделении в самостоятельную структуру КВЦ коллектив воспринял насторожённо. Я был первым вице-президентом АВТОВАЗа и руководил комитетом стратегического развития в совете директоров. Провёл встречи: беседовали по несколько часов, и рабочие согласились на преобразование. Любое стратегическое действие

результату: нового ещё нет, к старому уже не вернуться. Вижу, как нынешние собственники последовательны. Продумывают шаги, видят конечную цель и как к ней подойти.

НАЧИНАЛСЯ НОВЫЙ ВАЗ

– В 1985-1991 годах Вы возглавляли СКП – в период смены модельного ряда автомобилей, модернизации производства и перестройки социально-экономических устоев. Как переходили в тех условиях от «классики» к новому поколению LADA, всё ли удалось сделать?

– Впервые избирался, а не назначался генеральный директор. Стартовал выпуск автомобиля собственной разработки, был реализован проект собственной организации про-

изводства, сформирован новейший комплекс оборудования, в котором значительную долю заняло спроектированное и изготовленное в КВЦ. Впервые появились роботизированные комплексы. Практически прекратились импортные закупки инструментов и оснастки. Начинался новый ВАЗ, сменивший ВАЗ фиатовский.

Однозначно отвечу – не всё удалось сделать. Ритмичность производства наладили, качество – нет. Став заместителем гендиректора ВАЗа по производству, продолжил решать эту проблему: разработали и внедрили систему качества. Сегодня на АВТОВАЗе используют систему ещё более совершенную и жёсткую. Таково веление времени: побеждает тот, кто делает товар качественнее.

– В прежних интервью отмечается важность обновления модельного ряда для повышения рентабельности, сохранения конкурентоспособности и развития завода. АВТОВАЗ активно занимается этим в последние годы. Успешно?

– Всегда стоял на позиции непрерывного обновления модельного ряда, не изменил ей тем более сейчас, когда конкуренция на автомобильном рынке растет. Не все выдерживают её – сворачивают производство или сливаются в глобальные концерны. По этому пути пошёл АВТОВАЗ. Смена моделей требует крупных капиталовложений, что не

всем под силу. С другой стороны, новые модели – это более совершенные технологии и организация труда, что в итоге даёт более высокую рентабельность. АВТОВАЗ в этом плане в последние три пять лет сделал рывок, наладив выпуск Vesta и Granta. Однако объём производства этих моделей недостаточен, чтобы обеспечить требуемую рентабельность. По-видимому, следующим шагом станет унификация платформ, на базе которых будут создаваться новые модели. Ключ к нормальной рентабельности.

– Говорите, завод идёт верным путём. Но люди, тем не менее, тоскуют по прошлому – по старым коллективам, предприятиям.

– Человек всегда тоскует по прошлому – это свойственно его психологии. Посмотрим трезво на причины этой тоски. Во-первых, завод в то время насчитывал порядка 110 000 сотрудников, сегодня – около 40 000: больше половины сменили место работы. Во-вторых, в то время люди были абсолютно уверены в завтрашнем дне. Теперь социальные гарантии не те, что были раньше. Эти два фактора и порождают ностальгию. В остальном, почему она должна быть? Завод обновляется. Современные процессы – это более благоприятные условия труда.

– Есть варианты вернуть то ощущение стабильности?

– Создать у людей уверенность в благополучии – долг власти. За счёт АВТОВАЗа? Нет. За счёт АВТОВАЗа будет создано благополучие людей, которые там сегодня работают, и которые завтра будут работать. А вот настроение в Тольятти, создание благоприятного климата – это уже обязанность муниципальной власти. Ей надо работать с АВТОВАЗом, не отгораживаться от него и не давать ему возможности отгораживаться от города.

В целом городской климат – общественный, моральный, политический – формирует теперь не только АВТОВАЗ. Много предприятий малого и среднего бизнеса. 30 лет назад АВТОВАЗ был гегемон, сегодня – один из участников сообщества. Новый глава администрации Тольятти правильно понимает ситуацию. Молодое поколение, приходящее к руководству, считаю, прогрессивнее, нас. Потому что когда мы приходили, тоже были прогрессивнее тех, кто был до нас, – это естественно.

– То есть будущее должно быть априори лучше, чем прошлое?

– Уверен в этом. Город будет процветать.

– А каким видите будущее АВТОВАЗа?

– Я не знаю, какая в долгосрочном плане отводится роль АВТОВАЗа в глобальной стратегии Альянса. В любом случае, в ближайшие годы он останется заметным игроком на российском рынке. Единая платформа неизбежна. Это повлечёт организационные изменения. Процесс реформирования АВТОВАЗа будет продолжаться.

– Ваши пожелания людям, которые производят LADA и когда-либо их производили, были причастны к заводу.

– Здоровья. Не потерять надежду в будущее, быть уверенным, что всё же Тольятти и АВТОВАЗ будут вечно.