

**Виталий Андреевич
ВИЛЬЧИК**

ВАЗ, ставший судьбой



Ежедневно в половине девятого утра в кабинете зам. директора по производству, возле первой вставки, в двух шагах от накопителя главного конвейера, начинается селекторная планерка, подводятся итоги дня минувшего и определяется стратегия на очередной рабочий день.

“За прошедшие сутки сборка: сделано плюс 21 автомобиль. С начала месяца минус 750 автомобилей...”

“...В архиварийном дефиците остаются рычаги. На первой линии сто двадцать вторых рычагов имеем 306, и 357 запущено у металлургов в 6 часов утра; на вторую в СКП — 100 и 297 в 6 утра запущено у металлургов. На 21-машину — 20 в СКП и в три утра запущено 146”.

“...С Белебея на восьмую машину 168-й болт — ждем “Пикап”; на утро есть всего 300 штук”.

“...В ночь 3,5 тонны топлива подошли. Пока продержимся”.

“...Машина с трубой “38” шла с Украины и, по закону подлости, под Кузнецком сломалась. Туда были отправлены тягач и полуприцеп. Тысячу метров трубы перегрузили. Вчера привезли, и сейчас у меня 500 штук газоприемников есть на заводе. Через два часа подойдет тягач — к вечеру снимем эту проблему”.

“...В Ижевске выход нашего металла обещают только завтра. Значит, 4 дня, до конца недели, ситуация чрезвычайно острая”. “Ясно. Направьте туда челноком пикапы и возите, пусть не сотнями, так десятками. Простой у нас обойдется дороже”.

“...Положение по рычагу остается предельно сложным. “Перфильд” — двойные разбраковки. Организовал три смены, потому что в две не успеваю, отход по окончательному браку 20 процентов. Но и работая в три смены, все равно не имеем ни качества, ни количества. Ставим заслон двойной, чтобы брак не попал на сборку”.

“...За неделю сработали удовлетворительно. Завод обеспечили, хотя сам удивляюсь, как умудрились это сделать. Потому что всю неделю балансируем: переходящий запас металла 2,8—3,2—3 тысячи тонн вместо положенных 15 тысяч.

Полуторатысячные линии загнали однозначно. Чтобы завтра полностью не остановить поставку деталей, готовим линию “А” — линию доводки штампов для новых моделей, отнимаем у инструментального комплекса. Спасая завод, но сажая подготовку новых моделей. “Металло-снабжение” надо уже сегодня прорабатывать, какую нитку останавливать, если ситуация с металлом продолжится и на следующей неделе, иначе можем остановить одновременно все три линии”.

“...По АЗЛК мы допустили серьезное отставание, по существу остановили их работу, по этой трубке охлаждения негерметичной. Мы вовремя их не оповестили и вчера только получили новую партию. Теперь надо сверхинтенсивно работать. Из 4 тысяч движков отправили всего 850, а уже половина месяца.

Имеем опять серьезные отставания по Серпухову и КАМАЗу, чего допускать ни в коем случае в этой ситуации нельзя. Мы же говорили, что спасение этих двух заводов в повышении производительности, в росте программы, а мы их держим”.

“...В Челябинске за неуплату налоговая инспекция опечатала склады, а там и наши детали радиатора — для “93-й” машины”. “Значит, срочно перебрасывайте оснастку в Сызрань и делайте там. Надеюсь, оснастку-то налоговая не арестовала?”

“...Фары на “десятку” пока не обеспечиваем. Имеем всего 360. 1380 в пути, с Рязани. Ждем к 12 часам, сопровождаем машину”.

— То, что вы слышали, самая обычная ситуация. Бывает и куда хуже, закрученнее, напряженнее.

— *Неужели так можно жить?*

— Как видите. Отпуск проводил в Ялте. Утром, еще до конца не проснувшись, как толчок — опаздываю на селектор. К тому же не готов к решениям по горящим позициям... Нет, лучше даже секундами подобного не испытывать. Теперь не удивляюсь, что инфаркты часто ночью случаются.

— *Виталий Андреевич, как понял, одна из линий связи выведена в кабинет генерального директора. Я только в самом конце осознал это, когда вы спросили: “Алексей Васильевич, будут ли замечания?” И он ответил, что у него дополнений нет.*

— Значит, согласился со всеми нашими решениями.

— *А если бы услышать еще перебивки, реплики, накачки с 23-го этажа?..*

— Не говорите. Но Бог миловал. Все, сами видели, предельно корректно. Стараемся зря страстей не нагнетать. У всех впереди напряженный рабочий день, надо быть мобилизованным, но не взвинченным. Знать ситуацию и способы воздействия на нее.

— *А если бы поставить сюда хотя бы на недельку западного менеджера — производителя?*

— Боюсь, он бы и трех дней не выдержал. А на неделю бы его точно не хватило, угодил бы в кардиологию или нервнопсихиатрическое отделение. Это не комплимент нам. Просто констатация. Наша жизнь воспитала, отточила, определенные черты характера, профессионального поведения.

— *Какие?*

— Стрессоустойчивость, умение находить выход из абсолютно тупиковых, казалось бы, ситуаций, умение работать в состоянии постоянного цейтнота, “на флажке”. И еще, продолжая сравнение с шахматами, видеть последствия далеко вперед; у нас ходов тоже обратно не берут.

— *А что дает силы?*

— Наверное, то самое ощущение — своей нужности, полезности, где-то даже, скажу, незаменимости, причастности к той работе, что обращается в три автомобиля каждую минуту.

— Одновременно понимаю, что каждый сбой, каждое отступление от графика, каждая “некомплектность” как-то бьют по сердцу.

— А как вы думаете?

..Автомобиль с детства стал для него зримым олицетворением техники. Что такое карбюратор, свеча, жиклер (сами названия чего стояли, они пахли стремительной машиной, бензином, дальней дорогой) узнал много раньше, чем получил водительские права. Благо оба дядьки были шоферами. Уже в классе пятом-шестом пускали его порулить, немного позднее стали доверять ему и двоюродному брату Сашике большой ЗИС-5: отвезти торф на фабрику. Это километров двадцать пять по разбитой проселочной дороге, и тяжелый руль им приходилось порой умирять в четыре руки.

Даже школа у него оказалась с автомобильным уклоном. С девятого класса проходил практику на соседнем авторемонтном заводе. И после окончания школы особых сомнений не испытывал, подал документы в Челябинский политехнический, на автомобильный, понятно, факультет.

К окончанию института, летом 70-го, подоспел и ВАЗ. Челябинскому политеху прислали разнарядку — на 15 человек, с двух факультетов, самых достойных. Им с Верой, ставшей как раз накануне выпуска его женой, повезло, получили направление в Тольятти.

— Если откровенно, я мечтал о работе конструктора. И направляли нас всех, челябинских из того выпуска, именно в УГК. Большинство там и осело, известные уже на заводе люди — Саша Миллер, Вася Щербинин, Николай Савиновский. А мне намекнули: хочешь получить быстрее квартиру, иди в производство. Ну и пошли мы в производство. В самом буквальном смысле. Благо предоставили нам право свободного выбора.

Шагаем вдоль конвейера, — это летом было. Сборка идет не очень активно: темп тогда был низкий, еще только период освоения. Дошли где-то до четвертой вставки и видим открытую дверь, вроде калиточки. Ну, по молодости, интересно: а что там, за этой дверью, за этими белыми полами, что сборочный пролет огораживали? Зашли и наткнулись сразу на Василия Порфирьевича Никитина — судьба, что ли нас привела? Он был тогда начальником участка 43-го цеха.

— Чем, молодые люди, интересуемся?

— Да вот смотрим, где наши способности требуются.

— Тогда к нам. Проходите.

Так, смехом-смехом, и попали мы с женой в арматурно-радиаторный цех. Вера пошла на “женский” участок пошива сидений, где и проработала 12 лет, а меня направили на “каркасы”, сугубо мужскую работу.

Цех наш был одним из наиболее многономенклатурных. Сиденья, радиаторы, бамперы, — изделия самые разные, как и технологические процессы — от механической обработки и гальваники до термообработки и многоточечной сварки.

Хорошо, что попал я сюда в самом начале — шел еще монтаж оборудования — смог оглядеться, разобраться. Очень большое внимание уделялось учебе — вазовской системе организации производства, оплате труда, вычислительной технике; за руку, буквально, провели по всем этим курсам. Днем работали, а после смены, если не нужно было ехать на “свой” дома, отправлялись на Победу, 28 или прямо здесь, в кабинете начальника цеха или в красном уголке начинались занятия. Все было жутко интересно.

Постепенно интенсивность возрастала. Мы должны были переходить с обеспечения конвейера итальянскими узлами на свои собственные. Тут и начались неувязки. Арматурно-радиаторный комплекс оказался в числе самых сдерживающих во всем СКП. По одному бензобаку, помню, простои составляли до 900 минут в месяц — столько на весь комплекс не давали. А там еще пошли сбои по гальванике, по сиденьям. Некомплектность была дикая. Дошло до того, что В.Н. Поляков, насколько знаю, предложил решить проблему закупкой сидений в Венгрии, Чехословакии и Польше, возить их вагонами и автомобилями. Представляю, чего стоило для него пойти на такой явно неэкономичный, обременительный вариант.

Самым узким местом оказался вроде бы наиболее прогрессивный процесс карусельной сборки сидений. Где конечный результат определял самый слабый из 12 человек в звене. От такого, пришедшего не в настроении, а то и просто с тяжелого “бодуна”, зависел ритм и остальных 11 сборщиков на карусели.

Был у нас там мастер, Борис Князев, сейчас уже на пенсии. Так он собственноручно разработал новую конструкцию оснастки, организационно привязанную к стендовой сборке. Все расчеты показывали его правоту, но кто рискнет на такое коренное изменение технологии? Итальянцы же работают нормально на каруселях и обеспечивают куда большую программу, а мы все ищем оправдания для своего неумения работать.

Тем не менее рискнули. В воскресенья выходили, ломали, срезали карусели и ставили на их место новые стенды. Хорошо, что высокое начальство, устав “воспитывать” нас, вроде и не замечало этих очередных подвигов злополучной “арматуры”.

Некоторое время спустя в цехе появились итальянцы из фирмы, занимавшейся проектированием оборудования и в целом оргпроектом для ФИАТа. Они не только не устроили скандал за нашу возмутительную самовольщину, а, наоборот, поддержали. “Мы тоже решили перейти на индивидуальную сборку, но только закольцевать посты робототележками. Если хотите, можем и для вас сделать проект”. Это звучало заманчиво, но было дороговато, к тому же требовало чуть ли не удвоения площадей. Пришлось отказаться. Мы обошлись лишь за счет развития сети напольных и грузонесущих конвейеров и быстро сняли остроту проблемы.

Хвост вытащили — нос увяз. На всех совещаниях нас начали склонять и спрягать за бамперы. Из-за их нехватки на ВАЗе впервые, наверное, узнали слово “некомплект”. Когда машины приходилось сводить с конвейера без бамперов, а потом устанавливать где-нибудь на улице. “Суперсеньоры” — автоматы по покрытию бамперов и связанные с ними грузонесущие конвейера были переведены на круглосуточную работу и все-таки не справлялись. То и дело случались завалы на опускных секциях. Доходило до того, что на эти участки в ночь выводили диспетчеров, распроедов, вплоть до помощников директора, чтобы они не допускали массовых падений бамперов и при необходимости закрепляли детали.

Как-то после очередного ночного завала пришедший тогда к руководству комплексом Радик Махмудович Ибрагимов вызвал меня и предложил перейти на 32-й участок. “Сам знаешь, какая там обстановка. Люди и нас издегали и себя. Пора с этим кончать. Впрягайся. Надо наводить порядок”.

Здесь-то я со всей полнотой почувствовал, что значит ломать сложившиеся привычки. Оборудование действовало плохо, неустойчиво, процентов 10—15 деталей требовало ручной доработки. Коллектив все время ругали. Руководители производства — руководителей комплекса, те — руководителей цеха, участка, мастеров... А крайним-то оставался в этой цепочке рабочий. Что ему проще всего сделать, чтобы его поменьше трепали? Изобразить видимость своей личной успешной работы. Сделать это было нетрудно, поскольку учет готовых деталей велся самими же рабочими. Приписки на шлифовальных и полировальных автоматах были жуткие. А проверить практически невозможно. Подходишь, снимаешь ленточку, где он сданные бампера отмечал, — все нормально. Все смотрят на тебя прозрачно-честными глазами, а по главному конвейеру машины идут без бамперов. И ты чувствуешь себя последним простофилей: одни тебя дерут, другие дурят. Пытаешься разобраться — сплошные ссылки: брак на автоматах гальванических, брак при транс-

портировке, и пошло-поехало. Чуть жестче разговор — встречный демарш: “А сейчас сядем”. У нас, кажется, и появился впервые этот термин, синоним забастовки. Мы, дескать, не бастуем (тогда это слово и произнести казалось страшно), а просто не можем работать на таком оборудовании, в таких условиях и т. д.

Хорошо, я нашел общий язык со специалистами. Взялись за систему контроля. Установили электрические счетчики на оборудовании и стали вести учет бамперов по количеству кругов за смену, потом перешли на “считалки” по каждой каретке. Все это в автоматическом режиме, с выводом на табло в кабинет начальника участка. По контрольным лампам сразу видно, работает установка или нет. Лампочка зажглась — тут же спешишь разбираться, в чем дело.

— *И часто приходилось?*

— Поначалу постоянно. И мне, и мастерам. Времени не оставалось даже на то, чтобы служебные бумаги посмотреть, привести в порядок, — только во время обеда или оставаясь после смены, а то, что посерьезнее, — домой прихватывая. Разве тут сосредоточиться?

Но я не роптал. Именно тогда понял, и, наверное, на всю жизнь, что судьба программы решается не в кабинете у руководителя, а там, в цехе, на рабочем месте. Ты должен не только каждую технологическую установку знать, но и кто на ней работает, чего от него ждать можно.

А меня “грузили”. Дополнительно к имеющемуся оборудованию передали в распоряжение участка эти четыре “Суперсеньора” и пришлось, хочешь — не хочешь, овладевать электрохимией. Там тоже было очень много таких моментов, когда идет брак, и никто не может объяснить, почему он появился. Доходило до ссылок на температуру, на атмосферное давление, чуть ли не на солнечные пятна.

Вроде бы и оборудование сравнительно новое, и опыт появился, а по ряду потоков проектных параметров так достичь и не удавалось. Это и по каркасам сидений, по линиям “спинка-подушка”, и по бамперам, особенно по третьей, а потом шестой машине. Предформовка, “Рэдман” никак не давали производительности, ну и злополучная шлифовка-полировка. Вытагивать пришлось их “на пупке”, чуть ли не миллиметрами.

Сколько мы там меняли, переделывали. Это несмотря на строжайшие запреты, еще поляковские, не лезть в импортное оборудование со своими усовершенствованиями и изменениями. Требовалось быть на 200 процентов убежденным в своей правоте. Какие там рацпредложения... Старались потихонечку, чтобы никто о наших вмешательствах

вах в техпроцесс не узнал. А то так “стимулируют”, что мало не покажется.

На полировальных автоматах стояли вариаторы скорости вращения цепи. В принципе-то они были неплохо придуманы, позволяли в широких пределах изменять скорость редукторов. Но были страшно капризны. Требовали специального ухода, частых регулировок, замен отдельных узлов и особенно валов, — их у нас уже и на складе не осталось. На 45-й установке, помню, до последней возможности держались, все имеющиеся запчасти берегли для этого вариатора, но и он вышел из строя. “Что делать?” “А давайте полностью уберем эти вариаторы. Зачем они нам, если постоянно приходится на полной подаче работать? Там же, как поломка, вся линия встает”. Убрали, и впервые за несколько месяцев свободно вздохнули.

До сих пор с ужасом вспоминаю проблемы, связанные с реле, контролирующими подачу пасты в полировальные “головки”. Проектные реле, на которых вначале работали, были английские, фирменные, а когда прекратили закупки и перешли на отечественные реле, начались приключения. Паста то течет, то не течет, вся установка забрызгана, все кругом забрызгано, к тому же паста эта сама по себе очень дорогая. Не один месяц промучились, пока довели.

Ансамбль песни и пляски, как мы сами смеялись, полная самодеятельность. Дошло до того, что переделали конвейера, закрутили их в обратную сторону. Причем даже без согласования с директором или главным инженером производства, — ну и большие нахалы были. Просто вытаскивали технологов, показывали им свои расчеты, доказывали и переделывали. Обычно старались ночью делать, чтобы поменьше внимания привлекать. Переделали, закрутили в обратную сторону первый конвейер, который определял всю программу выпуска; некоторые конвейера разделили на два.

Это узкое место расшили, приняли за “Рэдман”. Сначала налаживали с помощью “профессоров” из УПНР, потом обучили своих людей, подобрали сюда особо толковых наладчиков, и когда я покидал участок, проблем по бамперу уже не было, мы даже смогли уйти тогда от третьей смены. Народ вздохнул, руководство вздохнуло, а меня — в наказание или в награду, так и не смог понять, — перевели приказным порядком в ПДБ, производственно-диспетчерское бюро, отвечать уже не только за свой участок, а за весь комплекс.

Жена, тайком от меня, отправилась к Ибрагимову. “Поймите совесть. Он же сколько месяцев из цеха не вылезал, скоро дети забудут, как отец выглядит”. “А зачем мужа выби-

рали, который так всему заводу нужен?”. На юмор перевел, приказ, дескать, уже во всех инстанциях утвержден.

ПДБ арматурного комплекса считалось тогда самым плохим на заводе: с точки зрения учета, с точки зрения влияния на ход производства, с точки зрения оснащенности периферийной техникой. Кого не кидали из руководства на усиление, мобилизацию “арматуры”? И А.В. Васильчука, и В.А. Майора, и М.Н. Годзинского, и Н.М. Блинкова... Погонял хватало, а положение менялось мало.

Не знаю, как бы справился, не изучи досконально все технологические цепочки. Скрупулезно проанализировав, почему у нас все эти “завороты кишок” получаются? Вот цепочка бампера, укрупнено. Начиная с “Рэдмана” и кончая выходом с “Суперсеньора”. Но главные сбои происходят почему-то на самых простых, кажется, грузонесущих конвейерах, на стыковочных делах. Надо разбираться.

Дальше по сиденьям трансконтинентальным, конвейерам, по отопителям, по радиаторам, по бензобаку, — и так до мелочевки.

Сделав анализ, получив результаты, поняли, что надо выполнять в первую очередь. А не просто тыр-пыр, кто больше кричит, кто больше жмет. Все взяли “на карандаш”: норму на линии, норму склада, норму общую — по каждой позиции скрупулезно просчитали, прочесали, стали приводить в порядок; там же, в масштабах комплекса, было все то же самое, что у меня в свое время на участке. Везде грубейшие приписки: на бумаге полный ажур, а машины собирать не из чего.

Дошло до того, что пришлось мне свою личную “считалку” заводить. Утром, к отчету, распреды приносили мне цифры по состоянию грузонесущих конвейеров. Зная, что при движении до главного конвейера в шесть часов, допустим, она обязана через два часа после начала своей смены уже проверить загрузку, отчитаться за съём и возврат соответственно.

В любом случае школу я в “арматуре” прошел полезную. Научился до истоков доходить, научился определять в любой работе главное, самое важное направление. И вдруг еще один кульбит вазовской судьбы. Как раз накануне Октябрьских праздников 1978 года. Я уже работал зам. начальника отдела по планированию в производстве. Телефонный звонок, приглашает директор, Г.А. Пеньковский. Иду, перебираю, зачем я понадобился, а он, как это у него всегда, без лишних подходов: “Слышал, что Землянов из гальваники уходит?” “Доносилось уже”. “Так вот, принимай цех”.

Я в первый момент не нашелся даже что ответить. Единственный аргумент, который пришел на ум: “Так я же не галь-

ваник”. “Покупай учебник химии и изучай. И сразу после праздников давай к генеральному, на утверждение. Только учти, лишний раз не дергайся, все согласовано”.

Встреча с В.И. Исаковым получилась очень сжатой, он куда-то спешил, но, пожелав успехов на новом поприще, не преминул сразу вылить ушат холодной воды. “О чем хочу предупредить: первый же случай затопления подвалов — и я вас сниму с работы. Потребуется помощь — всегда найдете у меня поддержку”.

— Ну и как с подвалами? Я же помню, сколько тогда о них говорили. Что из-за гальваники чуть ли не весь главный корпус может в тартафарах провалиться.

— Бог миловал.

— Однако на Бога надейся, а сам не плошай.

— В том-то и дело. Но настроение мое, когда чуть вник в обстановку, было хуже некуда. Из-за многочисленных и, можно сказать, многолетних проливов оказались нарушены несущие колонны в подвале, на которых и держалось, собственно, основное оборудование. Помню жуткую картину, которую увидел, спустившись туда в первый раз. Массивная колонна, примерно сечением 60 на 60, съедена на три четверти. Возле основания какая-то хлюпающая каша из подпочвенных вод и кислоты. Даже непонятно, на чем держатся еще 180-кубовые ванны. В каждой, помимо ее уникальности по устройству, стратегические материалы на миллионы рублей — бешеные по тем временам деньги. Медь, хром, никель, кадмий... Каждый случай пролива электролита расценивался как ЧП, служебным расследованием занимались специальные комиссии с участием “соответствующих органов”. Ухнет даже одна ванна — страшно представить, как это может отразиться на соседних производствах и общей экологии. До сих пор удивляюсь, как умудрились посадить такое хозяйство в самом центре огромного главного корпуса ВАЗа.

Но свои раздумья и сомнения — это после работы. А тогда пришлось срочно заняться укреплением — подливкой колонн и оснований. Причем, как читал, у мостостроителей принято: перед проходом первого поезда главный строитель вставал под своим мостом. И здесь приходилось постоянно находиться в подвале, чтобы люди видели: случись что, и я тут. Пока велись первоочередные работы, кое-где в корпусе даже оцепление выставляли, закрывали ряд маршрутов напольного транспорта, с целью максимально облегчить нагрузку на несущие колонны.

Хотя, случалось, на волоске висели. В самом начале моей работы было: потекла установка, серьезная течь. Футеровка оказалась проедена — ванна цианистого обезжиривания.

Огромная емкость, кубов 10—20. Но, во-первых, это же циан, и, во-вторых, обезжирка. Чуть уровень снизится ниже положенного — и уже нет полного смачивания бампера.

По инструкции на подобный случай все четко: слить жидкость в запасную емкость и передать ванну в ремонт. Но главный конвейер-то встанет. Все ко мне: “Что будем делать?” “Пошли на место”.

У меня уж такая привычка — никогда не принимать серьезных решений в кабинете. Выходим на установку, смотрим, изучаем. Куча предложений всяких. А здесь мысль пришла такая сумасбродная в голову: течет ведь недалеко от верхнего уровня, рядом с трапом. “Срочно поставьте сюда опору, и камеру найдите камазовскую” (у нас был в цехе свой КАМАЗ, возил химикаты). Пошли, нашли камеру, надули ее, и она заткнула эту дырку. До вечера доработали, а в ночь слили и отдали в ремонт.

...Мой рабочий день начинался в шесть-полседьмого утра. Обычно сразу бежал в подвал, потом на “Блазберг”, где просматривал журнал работы всех четырех прошедших смен, — и уже можно было отслеживать, прогнозировать ситуацию по цеху в целом. Линия подготовки оборотной воды, (их было там три — А, В, С) — какая в работе, какая на профилактике, какая на выходе, состояние отработки нейтрализатора и селективной установки очистки, состояние концентратосборников... Но первое — подвалы и “Блазберг”. Это сердце гальваники. Если оно будет барахлить, общего нормального здоровья не жди. Было сделано все, чтобы привлечь к “Блазбергу” внимание всего производства.

Провели огромную работу. Удалось уйти от капризных насосов “Абель”, которые качали отработку из нейтрализаторов в фильтр-пресса и затем шлам на вывоз, а воду на дальнейшую очистку. Перевели на центробежные, они и до сих пор успешно работают. Никогда не забуду, как приехал к нам технический директор фирмы “Блазберг”. Я повел его посмотреть установку. Когда он не увидел “Абели”, то был крайне удивлен. “Куда вы все это дели?” Показываю в углу два насосика, — а эти “Абели” были огромные поршневые агрегаты. Он тут же себе в блокноте записал. Позднее я узнал, что в проекте установок для Китая и Венгрии фирма (у нее теперь уже другое название) использовала наше решение. Как обычно, мы ушами прохлопали, не запатентовали.

— Гальваника объект самой высокой опасности на ВАЗе.

— Из-за одного этого можно было навсегда душевный покой потерять. Когда я пришел в гальванику, мы ежемесячно использовали — до сих пор вспоминаю с содроганием — 10 тонн цианистого натрия.

Правда, спецотделение с цианами находилось под постоянным контролем. Доступ туда имели всего несколько человек: главный инженер, начальник цеха, зам. начальника цеха и пара операторов на смене.

...Привозят бочки эти деревянные, а там внутри, в полиэтиленовых мешках цианистый натрий. Все под надзором милиции. В присутствии наших “допущенных” специалистов растворяют и тут же расквашивают по установкам. Я старался обязательно при этом присутствовать. Лично видеть, что ни одной таблеточки не ушло на сторону. Затем сразу дезактивация отделения, вся верхняя одежда на спецобработку, тщательное мытье каждого в душе — все под записи, росписи в журнале, в обязательном порядке.

Да что там цианы. Однажды у нас прорвался хром шестивалентный (а он по классу экологической опасности стоит даже перед цианидами) и какое-то количество его попало в промышленные стоки, а оттуда на биологическую очистку в Васильевке. К счастью, очень немного, и микрофлора пострадала там совсем малость, но страху все натерпелись. Как могло случиться? Виновников отыскивали очень быстро: схлестурили ремонтники, а корректировщики вовремя не поймали, ну и и... Меры тогда были приняты самые серьезные. А вообще нас контролировали одиннадцать инспектирующих организаций — надзор был пристальнейший. Я ими иногда с утра до вечера только и занимался, а свои дела — уже когда они по домам отправлялись. Каждый ночной звонок в дрожь бросал: что там случилось? Выход был один — повышать ответственность и совершенствовать производство.

И то, у нас ПДК, предельно допустимые концентрации промышленных сбросов, определенные проектной документацией, — одни, а Госкомприрода выдвигает другие, уже более жесткие требования. Но как их обеспечить, никто подсказать не может.

До сих пор наизусть помню шифр абсорбирующей смолы селективной очистки — КБ-4-10П. Обе наши установки были давно закоксованы, приобретать новые по импорту возможности нет. Но и так дальше жить нельзя. С помощью УЛИРа вышли на один “хитрый” завод в Кемерово, предоставили им все данные по импортной смоле и попросили разработать для нас аналоги. Пока они мудрили, мы вычистили установки, убрали старый кокс, а потом запустили уже на своей смоле.

Под особый контроль взяли хлор — опаснейшая штука, мы ведь уже на нем обжигались. Установили самописцы, и каждое утро я получал полную картину, сколько там нейтрализаторов обработано. А то, случалось, говорят, что четы-

ре, а на самом деле — два-три. Отчего мы и заливали всю гальванику, особенно когда много оказывалось хромосодержащих в этих концентратосборниках. Их необходимо более плотно насыщать, но при этом хлор нередко начинает в свободном состоянии выбрасываться в атмосферу, а потом садится вниз. А там же люди на установках “Галино” работают: пусть и не очень сильная концентрация хлора, но организм на него сразу реагирует.

Датчики стали ловить все эти ПДК. При расшифровке ленты самописца стало возможным чуть ли не до минуты определить каждое нарушение.

Привели в порядок насосы — тоже вечная головная боль. Импортные, из нержавеющей стали, никак не обеспечивали надежной работы, к тому же и с запчастями становилось все хуже. За дело взялись наши специалисты, разработали свою конструкцию, с использованием пластмасс, и сняли еще одну проблему.

Так шаг за шагом. А попробуйте-ка изменять технологическую схему, даже если все признают, что она выполнена допотопно и отвратительно. Представьте емкости, каждая величиной с хорошую железнодорожную цистерну. В одной соляная кислота, в другой серная, в третьей щелочь. Трубки дышащие соединены в одну и выходят на крышу. Небольшой перелив в любой емкости, и зачало. Не говорю уже о трубе, что выведена на крышу, без всякой нейтрализации. Вредные соединения выбрасываются в корпус или в атмосферу, и все это в спешном порядке пришлось изменять, в действующем производстве, чтобы избежать аварий.

— *Зато вас, думаю, уже ничем нельзя было удивить или испугать?*

— Да, все до тонкостей познали. Мне как-то даже комплимент сделали, спросив, не МИХМ ли я кончал. В конечном итоге, всякое знание во благо, лишним тот “гальванический” опыт никогда не был.

— *Говорят, жениться только в первый раз трудно, а дальше само собой пойдет.*

— Это вы намекаете на мое назначение зам. директора СКП? На самом деле, после гальваники меня удивить и испугать чем-нибудь было уже трудно. Подходы, способы решений оказались наработаны. Самым трудным оказался фактор времени. Его катастрофически не хватало.

— *Но все-таки пришлось, наверное, овладевать тонкостями и сварки, и окраски, и производства там колес или ремонтных дел?*

— Я считаю, что не обязательно знать все тонкости и параметры. Хотя основные, конечно, необходимо. Как-то сразу

для себя установил: сварку более-менее знаю, по потокам, что определяет узкие места, а в окраску, которая к тому же стала лимитировать СКП по всем статьям, надо влезать “по уши”, познакомиться не только с технологией, но и, что особенно важно, с людьми.

Как-то сразу сложился такой порядок: утром, придя на работу, я делал беглый обход в сварке, затем совещание, лектор у себя, а после этого, как правило, уходил в окраску, — секретарь через синоптический зал могла в случае необходимости легко найти. Ко мне уже привыкли, могли подойти с любым вопросом. Там я как-то особенно остро почувствовал, что главной бедой прежнего начальника цеха окраски было как раз неумение воспринимать, слушать людей, он видел в них лишь исполнителей. А тут не просто работники, коллектив, в основном женский.

В 44-м цехе знали, что я бываю у себя допоздна, и они назначали мне обычно свидания, как скоро сами стали называть, после ужина. Быстренько, минут за пятнадцать поедят, и я прихожу в бригаду, стараюсь на все их вопросы ответить. Контакт установился полный, даже ревновать немного друг к другу стали: “Вот вы на собрание в ЛАК-2 пришли, а к нам не сумели”. “Так у них и обстановка сложнее, реконструкция идет. А на вас я целиком и полностью надеюсь”. Посидим, поговорим, пожалеем друг друга, глядишь, и всем легче.

Если в окраске на первом месте всегда стояли проблемы человеческого плана, то в сварке техника превалировала. Когда я пришел, там самым трудным была “ФАТА” — роботизированный комплекс производства дверей. Шел запуск “восьмерки”, и все уперлось в проблему дверей. К этому автоматизированному комплексу были подключены лучшие специалисты производства. Много было сделано в плане стабилизации положения дел собственными силами. Опыт проделанной работы и эксплуатации показал ошибочность выбора технологии изготовления дверей на роботизированном комплексе оборудования. Чуть позднее, когда под предлогом роботизации, совершенствования производства попытались порушить уже отработанную, доказавшую свою надежность технологию зафланцовки и сварки дверей, пришлось отстаивать ее: мода модой, но мы можем потерять и в себестоимости продукции и, что особенно опасно, в производительности. До сих пор доволен, что отстояли. Еще в мою бытность создали цех зафланцовочных и навесных деталей 42-1; трудно представить, как бы мы без него теперь обходились.

— *А послушать иных знатоков, вазовцы во всем инофирмам обязаны. Которые им на блюдечке принесли, в рот*

положили и разве что не разжевали.

— Вы же сами, по ходу нашего разговора, видите, сколько пришлось менять, переделывать, модернизировать, — ни один цех или комплекс без этого не обошелся.

Я попал в тот интересный период, когда шла модернизация линии кузова под 99-ю модель. Сложнейшая работа. На той же автоматической сварочной линии “Сиакс” дневали и ночевали специалисты производства. Ежедневно до двенадцати, до часу ночи без выходных. Выполнили, по сути, уникальную задачу. Подтвердив, что квалификация наших ребят позволяет тащить уже любой проект. По сути все было сделано силами специалистов производства, без остановки автоматических сварочных линий. В результате удалось обеспечить проектный цикл сварки на этих крайне важных автоматических потоках. Многие руководители и специалисты были отмечены правительственными наградами. Думаю, они и сейчас гордятся ими, хотя кое-кому, считаю, даже не было добавлено чести.

— *А в 91-м вы стали директором СКП, самого крупного вазовского производства.*

— И опять все как-то неожиданно, спонтанно. Что, признаюсь, меня даже задело.

Вообще в ту пору, если помните, у нас шла большая подвижка руководящих кадров. Н.В. Ляченков становится зам. генерального по производству. У меня и мыслей не было окантоваться на его месте. И тут срочный вызов на Белорусскую. В.В. Каданников, в вазовском темпе, как обухом по голове:

— Принимай дела в СКП.

— Дайте хоть пару дней прикинуть, посоветоваться, подумать?

— Чего там. Я уже приказ подписал. Занимай кабинет, он все равно пустует.

Что верно, то верно, Н.В. Ляченков уже недели полторы в новой должности пребывал, у него теперь других забот хватало.

В прошлый переход, на должность зам. директора СКП, мне как-то легче пришлось. Мой предшественник А.М. Сурков: “Ты входи в курс дела, а я в сторонке, если что — помогу”. Дней десять прошло, он — “Обратил внимание? Я тебя нигде не поправлял. Все нормально, теперь сам полностью вожжи держи”. А тут... Горчинка какая-то долго оставалась: взяли и бросили. И никого рядом. Что хочешь, то и делай.

— *Видно решили, что ученого учить — только портить.*

— Я это расцениваю сегодня, с позиции времени, немного иначе. Это же не была смена руководства во имя улуч-

шения дела. Меняли одного сильного на другого, считали, достаточно сильного. Ротация коснулась не только меня. Незадолго до этого был переведен в коммерческую дирекцию Н.П. Дыбин — пришлось искать человека на должность зам. директора по обеспечению. Появился заместитель по социальным вопросам (это же огромный коллектив, крупнее многих и многих самостоятельных заводов). Им стал В.В. Сафонов, с учетом большого авторитета его личности на ВАЗе как многолетнего руководителя производства “Нивы”.

— *Шла смена поколений.*

— И это было. Но к этому как-то готовились заранее. Помню, начальник одного из наших основных цехов (не буду сейчас называть его фамилию) заявил: “Все, помилуйте, ребята, больше не могу. Или вы хотите, чтобы меня прямо с конвейера вперед ногами унесли?” Так мы спокойно подбিরали замену, чтобы его самого не ущемить. Нашли подходящую, более спокойную работу, позаботились, чтобы он не потерял в зарплате.

В то же время стали уделять повышенное внимание кадровой политике. Ввели систему регулярной и достаточно жесткой аттестации инженерно-технических работников всех цехов, отделов. Одно могу сказать: не было случая, чтобы я принял решение о судьбе человека единолично: этого убираем, этого назначаем. Каждому решению обязательно предшествовали тщательные и достаточно широкие обсуждения.

Работа с коллективом оказалась задачей первостатейной. Хотя, понятно, и прочих забот никто не снимал. Это и вопросы текущей деятельности, и вопросы подготовки производства, и вопросы экономики, и, в конце концов, отчетность — за финансовую деятельность, за хозяйственную деятельность.

— *Зато все убедились, что можно (и пора!) без опаски вас и на 16-й этаж переселить (для незнающих напомню, что на 16-м этаже “высотки” находится штаб производственной дирекции ВАЗа — АПП).*

— В ваших словах, может, больше глубинного смысла, чем вы закладывали. С одной стороны, — с высоты шире охват, видение положения, проблем. Но, с другой, есть опасность оторваться от земли, потерять ощущение реальности.

Хотя даже по селекторному совещанию, с которого мы начали этот рассказ, надеюсь поняли, что жизнь никак не позволит забыть о ее существовании.

— *А вы не становитесь заложником ситуации? Ежедневно и ежечасно возникающих проблем.*

— Стараюсь. Это крайне опасно. По мере сил и возможностей стремлюсь управлять ими, не давать им поднять себя.

Хотя представьте: чтобы обеспечить нормальную работу ВАЗа, с ним в одном ритме должны работать около 600 предприятий только “первой руки” — металлурги Череповца и Новолипецка, полимерщики Сызрани, Челябинска и Омска, резинотехники из Балаково и Волжского, шинники Нижнекамска и Белгорода, стекольщики Бора, поставщики электротехники из Москвы и Октябрьского... Если прибавить сюда предприятия “второй руки”, те, что обеспечивают наших основных смежников, получается за две тысячи. Они и раньше лишь по разнарядкам и нарядам Госплана и Госснаба не работали, все надо было обеспечить, согласовать, настроить на надежное выполнение вазовских заказов. Теперь многократно сложнее — по основным материалам, по оборудованию, по запчастям. Каждое утро начинаем, как правило, не имея 15—20, а то и 40—50 позиций на суточную программу.

Добавьте, что обеспечивать этот ритм должны еще и энергетики, и железнодорожники, и автотранспортники, и таможенники, и многие другие организации, с которыми тоже надо налаживать добрососедские отношения. Уже не говоря о том, что 46-м цехом или цехом отгрузки автомобилей большой ВАЗ не кончается. Надо неустанно помнить о нормальном функционировании систем продаж, технического обслуживания автомобилей, маркетинга... И все это так или иначе аккумулируется, находит отражение здесь, на 16-м этаже.

— *Но, может, с преобразованием в холдинг, чем уже несколько месяцев живет “АВТОВАЗ”, все будет решаться проще?*

— Надеюсь, в конце концов окажется более экономически эффективным. Хотя спокойной, легкой жизни, уверен, не будет. Очевидно, произойдет какое-то перераспределение, делегирование прав, полномочий, ответственности. Все равно главными останутся те самые секунды на автомобиль. Время, которое нельзя ужать и наверстать, не говоря уже о том, чтобы обмануть.

Значит, нам надо учиться работать продуктивнее, рациональнее. Всем вместе и каждому в отдельности. Пока дается это трудно. Слишком много почти непрогнозируемых ежедневных отклонений, нарушений, сбоев на всех стадиях обеспечения и собственно производства, практически незнакомых автомобильным фирмам Запада. Много информационного (есть такое выражение в кибернетике) шума. Который очень мешает, требует излишних затрат внимания, сил.

Вон у меня на столе очередная порция документов, которые я должен проработать, завизировать, дать по ним какие-то решения. Не самая большая, случается и толще, и в триста, и в пятьсот листов. Если 3—4 дня ими не заниматься,

они погребут под собой. Уезжая в командировку, не говоря уже о болезни, прежде всего помню, что лежит на этом столе. Ведь есть очень срочные, требующие незамедлительного реагирования. Мои секретари знают: платежки, командировочные поручения — всегда в первую очередь. Даже не просто в папку “На подпись”, а чуть ли не под нос.

Следующие документы вроде бы и не столь срочные, но затягивать с ними тоже нельзя, — помните, мы говорили о “потере темпа”. И наряду с этим очень много “информационного шума”, а то и прямых помех, от которых никак не удастся отстроиться. Потому что кем-то когда-то было принято, что подобные бумаги должны обязательно поступать в этот кабинет и требуют непременно визы его хозяина. Их просто по заголовкам пробежать — рабочего дня не хватит. Если же еще понять, вникнуть... Вот что крайне мешает, гнетет.

Может, я зря слишком подробно об этом, но ведь с подобным сталкиваются и другие руководители. Если с “Блазбергом”, с зафланцовочным прессом я знал, что делать, с какой стороны подступиться, то в технологии управления все многократно сложнее, запутаннее, консервативнее. Одно время надеялись, как на панацею, на компьютеры, управляющие машины. Потом поняли, что они лишь орудие, средство управления и человека все равно не заменят. Человек же, управленец, хотим мы или не хотим, ограничен в своих возможностях, ему слишком многое мешает, сбивает с курса.

Вот вы утром, перед селектором, стали свидетелем небольшого, но весьма типичного конфликта. Меня едва не выбили из колеи вопросом, который вообще-то не относится к моей компетенции. Его должны были решить в более низком кабинете. Но куда как проще перебросить все на директора по производству. Там надо пробивать, что-то организовывать, а Вильчик даст команду, и все сразу завертится. Но так же нельзя. Даже сверхмощную ЭВМ можно заблокировать перегрузкой на входе.

К тому же человек, сами понимаете, не ЭВМ. Он бретен, он ограничен в своих физических и умственных возможностях. Одной утренней зарядкой, даже и самой интенсивной, вряд ли поможешь. Хотя и стараюсь себе пощады не давать, а иначе бы совсем было худо. Я в свое время и волейболом, и теннисом, и ручным мячом серьезно занимался, играл в баскетбол за сборную области.

— *Теперь понятно, что ваши победы в Кубке ВАЗа 1998 года среди руководителей, чуть раньше в гонках “Интердиректор” в Набережных Челнах, с участием руководителей всех автомобильных заводов России, организаторов и уча-*

стников гонок “Париж — Дакар”, были не случайным подарком судьбы.

— Стараюсь держать себя в форме. Из-за этого и курить бросил.

— *Первый раз?*

— Третий. До этого бросал дважды, хватало меня где-то на год, до очередного крупного стресса. Последний раз — года три назад, и отрезал. Иной раз поздно вечером приятели по “высотке”, у которых кончились сигареты, звонят или заходят: “Ты же вроде курил?” Не верят, что в нашей работе можно без такого допинга обходиться.

— *Здесь, наверное, важно, чтобы и тылы были надежные.*

— Если вы о семье, полностью согласен. Чтобы можно было не только телом, но и душой отдохнуть.

— *И как я понял, извините, если какой секрет разглашу, Вера Петровна умышленно вас от домашних забот не освобождает. Переключение с одной работы на другую — уже отдых. Знает, что руки у вас к нужному месту приставлены, что любую работу, от столярки и сантехники до электрики и сварки, можете и любите ладить. А как вообще относитесь к стрессоустойчивости или, скажем так, защищаете от стрессов?*

— Ох, и трудный вопрос. Жизнь нынешняя к этому не располагает, она чаще нас на излом берет. Хрясть — трещина через сердце, и нет человека. Исход, может, и легкий, но стоит ли к нему стремиться?

Думаете, ради красивых глаз и личных удовольствий установлен высшим управленцам ВАЗа полуторамесячный отпуск? Другое дело, что мало у кого из моих коллег, насколько знаю, получается целиком использовать его.

Понимаю людей, которые говорят, что можно устать от общения. Иногда просто хочется побыть одному. Попал не так давно во время отпуска в санаторий, где каждый третий, наверное, был вазовец. На пляже разговоры о заводе, в столовой — о заводе, вечером на набережной — о заводе... Хотя беги. Все мы свой ВАЗ любим, но нельзя же так намертво заклиниваться в таком широком мире. Разве нормально, если книгу успеваешь лишь в командировке, в самолете почитать? Дома хорошо, если время на газеты остается.

Ну, это я уже брюзжать начал. Сын бы меня сейчас одернул.

А так что же... Как раньше пели: “Жила бы страна родная, и нету других забот”. Обеими руками под этим подписываюсь. “И снег, и ветер, и звезд ночной полет...” И не жалею, что как отдал свою трудовую книжку в отдел кадров ВАЗа три десятилетия назад, так и не забирал. Видно, это уже судьба моя.