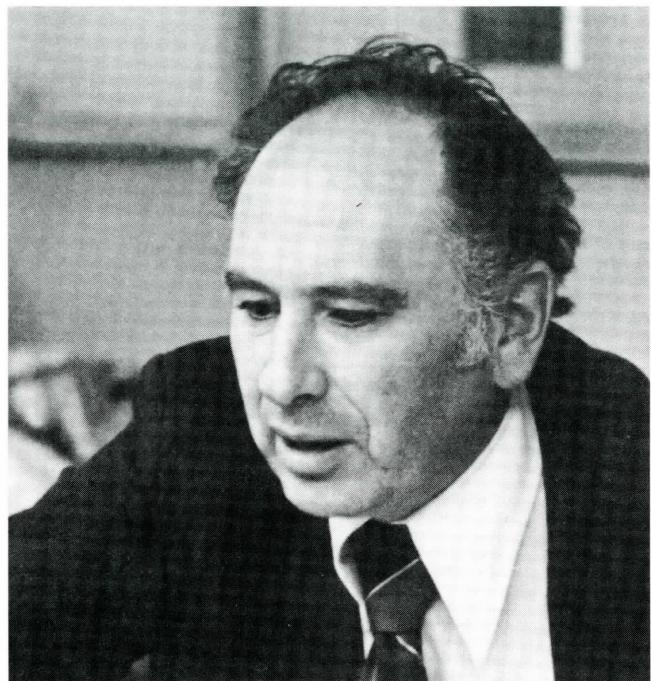


Аркадий Яковлевич Гильбух

“Система -  
любимое  
слово  
ремонтирующего”



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.

И вот я в кабинете зам.технического дирек-

тора 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, окунаясь в траншею с водой, а заодно и в заводские проблемы. Так сказать, крещение по возвращении. Разговор перенесли в очередной раз...

Я постаралась убрать из нашего диалога СЕБЯ. Чтобы большие оставить ЕГО, желая разобраться: на чем же стоит авторитет вазовского руководителя, авторитет не должности, но личности. Пожалуй, за собой оставлю лишь небольшую биографическую справку.

Имя Аркадия Яковлевича Гильбуха обычно называют в обойме таких известных на ВАЗе 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. К тому времени, когда ВАЗ только-только проклонулся в чертежах, проектах, документах, они руководили большими коллективами - он тоже был главным механиком, но предприятия, к строительству автомобилей никакого отношения не имевшего. Их привели на ВАЗ профессия и служебный долг, его - независимый характер и желание начать жизнь с нуля... Словом, когда они по праву считались на ВАЗе молодыми генералами, его звание в лучшем случае тянуло на “старлея”.

На Волжский автомобильный бывший главный механик был принят в 1968 году старшим мастером в ремонтную службу механосборочного производства.

Это была лучшая ремонтная служба всех вазовских времен. А устои необычайной “живучести” были заложены аккурат в те времена.

Что же это за устои, кем они были заложены? Этот вопрос к Аркадию Яковлевичу правомерен не только потому, что он был главным механиком АвтоВАЗа, да и сейчас занимается ремонтом оборудования в качестве заместителя технического директора.

Он прошел в 38-м цехе МСП все инженерные ступеньки: ст.мастер - начальник участка и т.д. “по возрастающей”.

- В механосборочном производстве по-настоящему стали заниматься ремонтом оборудования лишь с запуском главного конвейера. Как только зарабатал главный - все стало предельно ясно: вот это оборудование должно работать сейчас, а не вчера или завтра...

Конечно, до этого мы готовили циклы, склады, информацию, занимались учетом оборудования, запчастей, создавался ремонтный цех и отдел анализа и планирования ремонта оборудования. Становление шло вплоть до 70-го года, порой трудно, мучительно, буквально шажками. Когда же начали выпускать в 70-м машину, я понял, что мы... не совсем к этому готовы.

Ведь ремонтная служба создавалась под организационную диктовку ФИАТА, многие “нашенские” ситуации им просто не были просчитаны. По проекту ФИАТА, скажем, цех № 38 должен был располагаться на 8-й вставке. Но это очень далеко от цехов “Моторов”, “Шасси”. Пока просто дойдешь... Именно тогда пришли к идеи создания ремонтных боксов. Ведь невозможно было осуществлять ремонт, когда все необходимо надо тащить в такую даль. Любую детальюшку изготавливать - возвращайся на 8-ю вставку.

И в 1971 году мы, ремонтники МСП, первыми устроили у себя ремонтные боксы. Смогли это сделать с благословения М.Н. Фаршатова, который был директором механосборочного производства, его заместителя по производству А.И. Гречухина, при поддержке Головко, Николаева. Каждый ремонтный бокс оснастили необходимым оборудованием, то есть

мелочевку для запуска оборудования можно изгото- вить на месте, что экономило уйму времени.

Кстати, одна из престижных заводских премий "За высокие достижения в ремонте оборудования" была присуждена как раз за создание рембоксов и их оснащение.

Металлурги, к слову, пришли к строительству боксов аж в 1983-85 годах, когда у них появились выходцы из МСП в качестве руководителей ремонтной службы. Надо признать, что толковые идеи механиков до ремонтных служб других производств доходили не всегда оперативно. И причиной тому не только инерция, но, нередко, местный снобизм, что при известной автономии производств проявлялся довольно ярко.

Той численности, которую определил ФИАТ для ремонтной службы, явно не хватало, чтобы обеспечивать работоспособность оборудования. Но добиться увеличения численности по тем временам было крайне сложно. Это я в подтверждение той мысли, что все познается в бою. Одно дело, когда смотришь на оборудование со стороны, другое - когда приходится действовать самому. Помню, был в МСП начальником цеха "Шасси" П.Н. Скринский (ныне он возглавляет завод им.Ильича). Видя, в какой аховой ситуации находились ремонтники по численности, он своим решением выделял мне до 30 человек ежедневно, чтобы охватить ремонтом все оборудование. Сейчас это воспринимается как подвиг, а тогда так были воспитаны, главное - чтобы цех работал.

Все-таки сумели убедить В.Н. Полякова в необходимости увеличить количество людей, хотя Виктор Николаевич был крайне недоволен.

Надо отметить и комплексный подход к ремонту. А это означает, что кроме непосредственно ремонтных подразделений за "лечебие" оборудования несли ответственность не только ремонтники, персонал производственных бригад, но и все те обеспечивающие службы, за которыми был закреплен главный конвейер: "Металлоснаб", "Техснаб", КВЦ,

ПТО... Казалось бы, простая истина, но у людей, привыкших к прежней, невазовской системе, она вызывает постоянное недоумение. Ведь на обычных советских предприятиях ремонтные дела - забота главного механика, а если "Техснаб" чем-то изволит помочь, то лишь в качестве одолжения.

Очень помогло становлению ремонтной службы не только механосборочного производства, но всего завода то, что 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 понимал отлично 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...

И все-таки к ремонтникам было особенно уважительное отношение в МСП. А самое ценное, что со временем все устои сохранились, не разрушились, как это происходило, скажем, у металлургов. Невольно приходится все время сравнивать эти подразделения. Ведь МСП и МтП - два близких завода, смежники, один без другого - никуда.

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 часто говорю, стали частью технологического процесса. Это особенно важно в условиях серийного производства, где масса оборудования не имеет дублерного варианта. Если такое оборудование остановилось - деталь невозможно изготовить в другом месте с такой же производительностью.

Мне тяжело судить, как это происходило в ремонтной службе других производств, но в МСП я

знаю четко: начальник цеха лично отвечал за комплектование коллектива. И у него была возможность набирать лучших рабочих, привлекая их достойной оплатой и разрядами.

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.

Одним из самых популярных слов в лексиконе вазовского ремонтника было - “система”. Система ремонтообслуживания на ВАЗе складывалась по крупицам и окончательно сформировалась в 1972-75 годах. И тогда же большая группа вазовцев, я в том числе, за разработку и внедрение системы была награждена медалями ВДНХ.

Суть системы умещается в пяти постулатах. О некоторых я уже говорил: 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.

Сильной стороной ремонтной службы МСП была взаимосвязь между цехом и ОАиПРО. Они оказались в одной упряжке, у них была единая задача, в русле которой и действовали.

Первым начальником цеха № 38 был Г.Ф. Скобелин. Кстати, он этот период отлично помнит, и как мне показалось, где-то в душе им очень даже

гордится, хотя позже обладал куда более широкими погонами. Именно после собеседования с Георгием Федоровичем меня не отправили на учебу на ГАЗ, как полагалось по тогдашним порядкам. “Умного учить – только портить”, – вынес свой вердикт Скобелин. Не так давно в Кёльне мы с ним вспоминали те времена.

В Италии я занимался закупкой запчастей, а если и принимал оборудование, то для других заводов – ЗИЛа, КАМАЗа. Конечно, при запуске оборудования в то время были промахи, и это все знают, из памяти не выветрится никогда. Самая отвратительная техника (другого слова не могу подобрать) принадлежала французским фирмам “ЖСП” и “Саломэ”. Это линии на первичный вал КПП, на валик привода, на ступицу переднего колеса. Мало того, что они были плохо изготовлены, но фирмы к тому же затолкали туда множество узлов и агрегатов, которые мы впоследствии безболезненно убирали.

Хлебнули горя с “Морандой”. Позже мне удалось побывать на самой фирме и не удержался – рассказал, что за ... они нам поставили. Там удивились, мол, откуда я так подробно разбираюсь в этих линиях. Объяснил: “А вы приезжайте, да ночи три проведите у своих линий, тоже станете разбираться”. В ту пору каждое свое рабочее утро я начинал с “Моранды”. Но должен заметить, что это были единичные случаи. В основном оборудование было закуплено стоящее.

С самых первых своих шагов на поприще руководителя убедился: если предметно не владеешь вопросом – не сможешь принять правильного решения. А для этого надо иметь информацию не только лично в чем-то убедившись, но и из других источников. А некоторым кажется, что я действую без всяких сомнений. Но, естественно, стараюсь знать все лично, когда речь идет о горячих точках, от которых зависит жизнь завода. Конечно, когда была авария на очистных сооружениях ВАЗа, там приходилось дневать и ночевать, обеспечивая работу водолазов,

ремонтников УГЭ, наконец, спокойствие жителей целого региона.

Когда в очередной раз “встал” “алюминька”, перенес свое рабочее место туда и в течение нескольких месяцев пропадал в ЦАЛе, пока корпус не набрал обороты, не изготовил необходимые для нормальной работы заделы.

И в Кельн меня, собственно, послали по той причине, что государство наложило лапу на валютные счета ВАЗа, надо было срочно выручать оборудование, по которому были заключены контракты... И сейчас уже можно сказать, что в Кельне открыто официальное представительство АвтоВАЗа; по-моему, это прецедент среди российских заводов; контракты, заключенные ВАЗом в период 1988-90 годов, практически реализованы. Вот где особенно чувствуется, как тяжело дается ВАЗу валюта. В такое трудное время особенно ощущаешь ответственность: не прогореть бы, не наделать ошибок, не потерять доверие у партнеров.

Во всех перечисленных и неперечисленных случаях я действовал отнюдь не руководствуясь интуицией. Есть правила, которые придуманы не мной. Просто им надо следовать, а вот это уже трудно. Во-первых, надо быть компетентным. Если ты не знаешь дела, лучше им не заниматься. Во-вторых, не стесняться спрашивать. К черту амбиции, не стоит делать умный вид, что ты великий начальник, спрашивай, несмотря на возраст, положение и т.д. В-третьих, принял решение - реализовывай. Это не руководитель, если не может добиться исполнения своих решений. В-четвертых, лучше принять неправильное решение, чем никакого; как только подчиненные увидят, что ты не можешь принять решение - конец, съедят. Пятое, надо быть обязателым. Пообещал что-то - сделай, не можешь - лучше признайся, извинись. И следующее: надо постоянно пополнять свои знания, в противном случае даже то, что есть - убывает. И, наконец, надо работать со своими коллективами.

Истины эти покажутся, наверняка, азбучными, но я их пропустил через себя и сделал лично своими.

У нас на заседаниях генеральной дирекции нередко отмечается: руководители не владеют своими коллективами. И одна из причин - мало встречаются с людьми. Если в мою бытность начальником цеха ко мне в 38-й заявлялся кто-то делать доклад (тема не имеет значения), я приходил слушать, какие вопросы задают пришлому человеку. И всегда перехватывал инициативу, если докладчик “поплыл”. “Это ко мне вопрос”, - говорил в таких случаях.

Между прочим, я не пропустил встречаться с рабочими, доводить до них сведения известную мне информацию, при этом ведь многое узнаешь от них самих. Не раз меня коллеги предостерегали: “Идешь в такую бригаду! Там тебя скушают!” Ничего подобного. Если людям не врешь, если искренен с ними, обязательно найдешь взаимопонимание.

Ну а сейчас, как я понял, эту традицию - встречи руководителей заводских служб, управлений с коллективами вообще отправили в отставку. Тем не менее я по-прежнему убежден: руководитель создается в коллективе, вне коллектива его нет.

В 1979-м у меня возникла идея разделения цеха. Дело в том, что когда цех N 38 достиг размеров огромных - около 2,5 тысяч человек - понял, что им управлять невозможно. Надо минимум делить на три цеха.

Со мной тогда не согласились. Но жизнь подтвердила мою правоту и очень убедительно. В СКП сейчас пять ремонтных цехов, у металлургов вообще шесть, в МСП на бумаге один, но у них отдел в 600 человек, да еще с рабочими бригадами. Где вы такой отдел видели? Это цех, да не один, по существу. Итожка, скажу, что есть предел управляемости. Ведь я чувствовал по себе: в семь утра приходил, ночью уходил, а многое не успевал. Хотя 38-й и тогда по всем показателям оставался лучшим ремонтным цехом ВАЗа.

Между прочим, обратите внимание: “наших”, то есть вазовцев, на других заводах крайне мало, не приживаются. Потому что стиль ВАЗа на других заводах инороден. Помните, как одно время было модно перенимать опыт ВАЗа? Целые поломничества к нам совершали. А кто по-настоящему перенял? Практически никто. Особенно по ремонту. Кстати, помню, что на КАМАЗе в 85-м проходил семинар, на котором я докладывал об организации ремонтообслуживания. Всем прямо сказал, мол, вот перед вами выступаю, но вы ведь этим не воспользуетесь. Потому что при нашей вазовской системе нужно постоянно работать так, чтобы пот выступал. Сама по себе система, даже самая распектанская, работать не будет. Ее поддерживают люди... Каждодневной, быть может, нудной работой.

Когда к нам, скажем, приезжали главные механики других заводов, для них было диковиной видеть, что на складе УГМеха хранятся электродвигатели, пускатели, оборудование по электронике, электрике... Они прямо говорили: “Зачем мне лишняя забота? Этим пусть главный энергетик занимается, а тем - главный электронщик”. А в результате оборудование стоит. Ведь пока между собой все разберутся, немало времени пройдет.

На ВАЗе идеологию и систему ремонтообслуживания определяет служба главного механика, которой я руководил в течение трех с половиной лет, с 1983-го по 1986 год.

В УГМехе отфильтровывается все лучшее, что имеется в ремонтных службах производств, и затем внедряется дальше. Но накопление положительного опыта, распространение его - лишь одна из функций. Другая, наиважнейшая, - обеспечение ремонта запасными частями. Я прямо скажу: даже в самое безденежное время, УГМех ВАЗу умудрялся это делать так, как ни на одном предприятии бывшего ли Союза, нынешней ли России не делают, не умеют.

Кстати, существование управления главного ме-

ханика было предопределено фиатовским проектом, но функции его с течением времени усложнялись, увеличивались, естественно, в соответствии с нашими условиями. Так в 1984 году УГМех начал заниматься электроникой, которая имеется на технологическом оборудовании. До того вопрос числился за управлением главного энергетика. К сожалению, им был проявлен формальный подход. К примеру, они действовали по приказу, составленному аж в 1972 году, ориентируясь на перечень оборудования из этой бумаги. Что было явно недостаточно. Тогда и возникла у В.А. Грищенко, зам.технического директора, идея забрать электронику в УГМех. Ну а мне довелось ее реализовать.

Этому событию предшествовали два года оргработ, разбирательств, взятие взаимных обязательств... Помню, на совещании у В.И. Исакова (он был тогда генеральным директором) все сомневались, не угробим ли в конечном счете дело? Жизнь показала, что все было сделано верно. В производстве лишь ищут причину неисправности, производят устранение неисправной платы, передают ее в УГМех, взамен получают годную в УГМехе, который обладает соответствующим отделом и лабораториями. Решаются проблемы и посложнее: ремонт электронных плат, изготовление и модернизация систем управления.

Жизнь заставила также заняться проблемами робототехнических комплексов и роботами, изготовлением, модернизацией систем управления. Помню, были серьезнейшие проблемы с обеспечением роботов запчастями. Сейчас создан механизм, который позволяет уйти от подобных проблем. И такая работа бесконечна. Ведь поступает очередное поколение техники, а это новые системы управления, новые технологические решения.

Развал Союза поставил перед ремонтной службой массу проблем. Конечно же, осваивались с новой нештатной обстановкой, но по-своему, по-вазовски. Занялись коммерческой деятельностью. Да-да,

понимаю, это выглядит более чем странно в применении к нашей службе. Но что же вы хотите, раньше мы имели фонды государственные, по ним получали запчасти. А если не получали - старались изготовить сами. Это было кредо. Сейчас вопросы решаются на другой основе.

Так, в 1988 году, когда автомобиль еще был товаром привлекательным, выпрашивали "Жигули" у технического директора и жили спокойно. С 88-го по 91-й добыли "за автомобили" то, что раньше нам и не снилось. Например, для управления главного энергетика обновили всю строительную технику, необходимую для нужд ремонта. Более того, то, что прежде приобретали только по импорту, смогли найти в Союзе. И не хуже. Вот те же шариковинтовые пары.

Потом рынок сменил ориентиры, стали требовать оплату не натурой, то есть машинами, а деньгами. В сущности, так и должно быть, в цивилизованных странах нет ни фондов, ни натурального хозяйства, всю куплю-продажу регулируют деньги.

Ремонтной службе ВАЗ грех жаловаться на руководителей завода: они всегда понимали сущность заложенной четверть века назад политики в области ремонта. И отдача была соответственной. Но было бы натяжкой утверждать, что ремонт оборудования никогда не был стопором в работе завода. Иногда промахи случались, и крайне болезненные. Так, в 74-75 годах были серьезные сбои в ремонте оборудования в СКП, и как нечто из ряда вон предносились: главный конвейеростоял смену из-за сварочного оборудования. Тогда это был шок. Но главной "занозой", бесспорно, можно считать проблемы ремонта оборудования в металлургическом производстве.

Порой кажется: сбои в МтП происходят с традиционным постоянством; что ситуация в этом подразделении чуть ли не сама себя воспроизводит через определенные промежутки времени, эдак раз в четыре года. Попеременно останавливаются фор-

мовоочно-заливочные линии в "чугунке", потом эстафету провалов подхватывает "алюминька", затем "слово берет" группа тяжелых прессов в "кузнице". Иногда одно накладывается на другое, и тогда весь завод с замиранием сердца следит, как десант ремонтников со всех производств ВАЗа (а порой и КАМАЗа) высаживается в МтП и возвращается к жизни замершее оборудование. Это называется "ситуация нестабильности". Давайте возьмем конкретный пример. В 1982 году металлурги стали останавливать завод по причине ремонта оборудования в чугунолитейном корпусе. Я тогда был заместителем начальника управления главного механика и мне поручили разобраться в ситуации.

Надо сказать, там тогда руководил очень своеобразный директор В.М. Трубкин, он был, что называется, хозяин, но уж до такой степени, что указывал ремонтнику, где ему поставить верстак. Чего в МСП никогда не было, там каждый в пределах порученных обязанностей самостоятелен, и должен решать проблемы, а не ставить вопросы вышестоящему руководству.

У металлургов же во все времена нужна была санкция "свыше". И случилось вот что: желая добиться красивых показателей в соцсоревновании, ужали численность, здорово отыгравшись на ремонтниках. Вдобавок, от поставщиков пошли некачественные футеровочные материалы. Печи стали выходить из строя, их не успевали восстанавливать. И пошло... Вот когда я узнал, что такое кварцит, как делать набивку, вел переговоры со шведской фирмой "ACEA", у которой закупили дополнительно печи ожидания.

Оборудование буквально загнано производственниками. Идеология одна: ремонтники должны ремонтировать, а мы, производственники, ломать. Пусть утрированно, но факт: оборудование просто не успевают "лечить". Совершенно формальное, инфантильное отношение к ремонту наблюдается по всем службам производства, включая и самих ремонт-

ников. Я могу рассказывать целые истории, как приходилось буквально ... как бы выразиться повежливее... напоминать: “а вы проверили?”, “а вы сделали заказ?”, “а вы уточнили его готовность?” Учить, казалось бы, азам: если тебе надо что-то для ремонта, то не слезай с обеспечивающей службы. Так что с решением локальных проблем, в производстве надо внедрять Её величество систему. А делать это спустя годы так же сложно, как и на других российских заводах, о чем я тоже уже говорил.

Конечно, годы не добавляют здоровья не только людям, но и железкам, вазовским станкам, линиям, печам - оборудованию, одним словом. Оно дряхлеет, в ремонтную службу уже не приходят отборные мастеровые рабочие, как было поначалу, чаще это зеленые юнцы. Но мне кажется, что служба ремонта уступила свои позиции лишь до известного предела. Она держится. Это видно невооруженным глазом и в механосборочном, и в сборочно-кузовном, и в прессовом производствах. Хочу лишь еще раз подчеркнуть такой нюанс: у руля механосборочного производства находились личности.

И все-таки первым номером здесь был М.Н. Фаршатов. И не потому, что первым возглавлял долгое время подразделение. Он был многогранной личностью. И великолепный производственник, и организатор, и инженер (у него много изобретений), хороший художник, я видел его работы. Он давал людям возможность действовать самостоятельно. Для многих, в том числе и для меня, это было великолепно. Наконец, он никогда не бросал своих подчиненных в беде. Но отнюдь не был добрячком, которому можно на уши лапшу вешать. Обладал требовательностью, жесткостью, и в то же время был человечен. С ним любой работник производства мог переговорить по личному вопросу - он был доступен. Тонко чувствовал ситуацию, не боялся рабочих - этого не отнимешь. Ставил задачу всегда увлеченно, эмоционально. Словом, я испытывал удовлетворение, работая с ним.

После возвращения из командировки в Германию прямо физически чувствую, как немалые заботы навалились всем своим весом. И это не только ремонтные дела, но и энергетическое хозяйство завода, охрана окружающей среды. Все требует постоянного внимания, контроля, решения задач, ведь проблемы-то надо снимать. Особенно болезненны проблемы по экологии. Не находит пока решения, скажем, ликвидация выбросов растворителей в атмосферу от цехов окраски. Хотя делается много, включая замену материалов на более экологичные.

Еще не реализован окончательно (речь идет о декабре 1993 года, - Ред.) проект по расширению очистных сооружений и канализации для нужд не только завода, но и города. Хотя не могу удержаться, чтобы не сказать - вазовские очистные сооружения лучшие на Волге, и по некоторым параметрам мы сбрасываем в реку воду чище, чем берем из нее.

Продолжает оставаться проблемой демеркуризация ртутных ламп, хотя для этой цели закуплена в Швеции установка и идет строительство специализированного участка. И еще об одной проблеме хотелось бы сказать. Хотя решение ее зависит не от меня, не от генерального директора, даже не от Москвы, а от менталитета борцов за чистую природу. Мне кажется, что борьба эта принимает порой странные формы, как в кривом зеркале.

Так в Самарской области нет ни одного полигона для захоронения токсичных отходов в соответствии с нормами и правилами цивилизованного общества. Ратуя за природу, движение “зеленых” ограничивается вердиктом: там нельзя, и тут нельзя. Но мы же в Бразилию не повезем отходы?! И в результате этого “низза”, посмотрите - отходы везде, ими заполнены наши леса, поляны превращены в свалки, все сбрасывается бесконтрольно и безнаказанно. А “радетели” ходят в героях. Для сравнения: Рурский бассейн, который в полтора раза меньше нашей области, имеет 10 полигонов для захоронения токсичных отходов.



Почти в сто стран мира экспортирует свои машины ВАЗ. Во многих создана своя фирменная сеть - полномочные и ответственные полпреды Волжского автомобильного по продаже, обслуживанию, ремонту тольяттинских малолитражек.

На снимке: очередную встречу с зарубежными дилерами проводит зам. генерального директора АвтоВАЗа по экспорту и внешним связям С.С. Борис.

...Вот вы меня все время просите сравнивать: прошлое ремонтной службы с ее настоящим, организацию ремонтообслуживания в МСП и в других подразделениях, теперь вот ситуацию в стране двухгодичной давности с текущим моментом. Мол, на расстоянии все виднее. Ну, во-первых, невозможно в рамках одного интервью сказать все то, о чем думаешь, на что надеешься. Я не отрывался от России, и постоянно, хоть и наездами, возвращался на завод. И странное дело: ситуация, политическая, экономическая меняется каждую минуту, лица власти мелькают как в калейдоскопе, а по сути почти ничего не меняется, кроме безудержного усиления мафии и растущего неуважения к производителю. Раньше он стоил мало, теперь - ничего. Если наш завод делает нужную продукцию, но находится в постоянном дефиците по платежам - это неуваже-

ние к производителям, на которых все держится. Не будет собственной отечественной продукции - рынку, о котором мы все так много говорим, не существовать. Потому что рынок предполагает наличие товара, и это в основном должны быть товары собственного производства. На заморских бананах, китайских куртках не проживешь.

А во-вторых, мне не хотелось бы на основе своих наблюдений делать долгосрочные прогнозы, особенно в области, далекой от ремонтообслуживания. Чтобы не смахивать на метеослужбу из известного анекдота: "Предсказывай плохую погоду. Если угадаешь - молодец, а ошибешься - еще лучше".

Мечтаю о другом: чтобы на вазовском барометре всегда было ясно. Чтобы в политике и экономике страны всегда отмечалась хорошая погода, без бурь и катализмов.