

**Николай Васильевич
ЛЯЧЕНКОВ**



Верю в ВАЗ и в вазовцев

Эту историю довелось услышать в свое время от А.М. Двосина. Как в 1967 году его, зам. технического директора строящегося Волжского автозавода, а практически главного распорядителя всех дел в Тольятти (другие были кто в Москве, кто в Турине), недавнего руководителя одного из крупнейших совнархозов, высеял из его служебного кабинета какой-то мальчишка, без года неделя прибывший на ВАЗ — Н.В. Ляченков.

— Было такое?

— Было. Не считите только, что в ту пору был таким уж наглцом. Обстоятельства сложились. Я, приехавши в Тольятти из Брянска, был зачислен в группу КВИЦ и сразу попал на свой третий этаж дирекции. Да-да, на “повороте СК”. Корпусом вспомогательных цехов командовал В.И. Исаков, как главный механик завода, но он в это время находился в Италии, я его узнал много позднее.

В группе КВЦ оказалось два или три таких же неприкаянных, как и я, инженера. Рядом с нами в той же комнате сидели специалисты будущих СКП, МСП, прессового производства.

Ну, дали мне стол. День сижу. Два сижу. Три сижу. Никто мною не интересуется. Никакой работы нет. Недели две так прошло. Приезжает В. Н. Поляков — он обычно на субботу и воскресенье из Москвы к нам вырывался, чтобы выходные зря не пропадали. Собирает всех. Опрашивает представителей производств, чем кто занимается. Доходит очередь до меня.

— Так, ну а вы, товарищ Ляченков, что делаете сейчас?

— Ничего.

— Спасибо за откровенное признание. Тогда вот что: поручаю вам объединить под свое оперативное управление всех конструкторов, независимо от того, кто кому подчиняется, — я подпишу сейчас распоряжение. Даю вам неделю срока, чтобы за это время был организован конструкторский зал и чтобы все-до-од-но-го человека начали работать. Работу найдете сами.

В понедельник я всех собрал. Вижу, ершатся. С какой стати обязаны какому-то выходцу из брянских лесов подчиняться? А мне еще и тридцати не было. Тем не менее, беру командование на себя, расписываю, кому ехать в Москву — добывать конструкторские доски, готовальни, бумагу и прочий инженерный припас, кому в Самару — привезти оттуда чертежи на оснастку, тумбочки, верстаки инструментальные, — с чего-то нам придется начинать. Третьей группе задание — собрать все поступившее уже из Турина: чертежи, общие виды, эскизы, картинки и начинать их изучать, обрабатывать.

Через некоторое время стала поступать наша оргоснастка. Но куда все это размещать? Прошел по обоим этажам: везде народишко сидит плотно. Захожу к Двосину, у которого был самый просторный кабинет, где Поляков нас в свои приезды и собирал. И уже прикидываю, сколько здесь конструкторов можно посадить.

— Александр Моисеевич, приказ Полякова при вас был подписан?

— Ну и что вы хотите?

— Понимаете, людям работать абсолютно негде. Хочу предложить: я вам подобрал кабинетик уютненький, а здесь разместим полтора десятка кульманов.

Он вскакивает, недоуменно смотрит на меня, не понимая, что я ему предлагаю. Потом его понесло. “Мальчишка...” — это одно из самых мягких слов, которые пришлось мне выслушать. Однако терплю. Он на самом деле почти вдвое старше

меня, седой, солидный.

— Но ведь сажать людей негде.

Короче говоря, Александр Моисеевич пылил-пылил, потом сел.

— Ладно. Вот кончу к вечеру работу, а ты уж аккуратненько перенеси все с ребятами на новое место. Ключ к себе в карман, завтра утром отдашь.

В очередной приезд Поляков, едва появившись:

— Где Ляченков?

Захожу.

— Докладывайте.

Выходит в наш зал. Все мужики за досками сидят. Чертят что-то. А, точнее сказать, изображают напряженную деятельность. У каждого лист ватмана приколот.

Прошел, хмыкнул.

— Теперь принимайте всю документацию, которая из Турина поступает, вы должны ее обработать, рассортировать. Что по линии конструкций, — сразу забирайте себе и загружайтесь.

Он понимал: люди без дела расхолаживаются, распускаются, потом их крайне трудно будет уже и на работу настроить. Едва почувствовал, что мы стали в чем-то ориентироваться, определил следующую задачу — установить контакты, мостики с генпроектировщиком “Типроавтопромом” (до нашего проектного управления еще далеко было).

— Николай Васильевич, обычно, говоря о первых вазовских годах, вспоминают, что очень заметно было поначалу деление на “землячества” — газдовское, ярославское, самарское, — кто, откуда приехал. А вы кем себя считали: газдовским или брянским?

— Наверное, все-таки брянским, хотя по первородству скорее относился к нижегородским, а еще точнее, просто волжским.

— Почему это подчеркиваете?

— Потому что я родился на Волге, недалеко от здешних мест. Село с интересным названием, до сих пор не знаю, откуда оно пошло, Удельное-Нечасово; недалеко от Тетюш, — это 60 километров не доезжая Ульяновска, или точнее, не доплывая.

Когда Отечественная война началась, мне четыре года было. Отец в первую же осень в Смоленске погиб. Нас у матери трое, не считая пожилых родителей отца. Брат, сестра и я — младший. Тяжело пришлось. Хотя и говорят, что дети все войну легче переносят. У меня от детства память о постоянном, неутолимом желании есть. Особенно в долгие зимние дни. Жмых — уже лакомство. Его можно было долго пережевывать,

смаковать. Когда же наступала весна, мы, ребяташки, набрасывались на все съедобное, что вылезало из земли, от первого дикого лука, щавеля, каких-то травок сладковатых, — все шло в рот, проверялось на собственном организме: годится — не годится.

Кончил семь классов. Надо было думать, как снять хоть немного нагрузку с домашних. Почти вся родня у нас в Горьком, так тогда назывался Нижний Новгород, туда и решил отправиться. Кем, спрашиваете, хотел быть? Не возникало тогда таких рассуждений. Искал только, где бы мне учиться и иметь какое-то обеспечение, чтобы не сидеть у других на шее.

Родственники и сориентировали. С учетом, что закончил 7-летку с похвальной грамотой, то мог рассчитывать на прием в автомеханический техникум при ГАЗе. Что я, не особенно раздумывая, и сделал. Определился в общежитие, сразу записался в лыжную секцию. Признаюсь, не потому, что уж очень любил лыжи, но там выдавали спортивную форму, и я в этих лыжных шароварах и ботинках ходил на лекции.

Почти все время получал сталинскую стипендию. И, опять же, тянулся прежде всего потому, что она была на 25 процентов выше обычной. Это четыре или пять рублей дополнительных, но все равно приварок. На помощь со стороны рассчитывать не приходилось.

Уже на первом семестре мы познакомились с ГАЗом и получили заводские пропуска. Постепенно собственными руками освоили все основные профессии — токаря, фрезеровщика, шлифовщика, слесаря. На 3-4-ом курсах летом работали в сменах на заводе. Так мне удалось поработать на блоке цилиндров, на коленвале, на хонинговании шестерен коробки передач, на зуборезном участке, на станках “Глиссон”, тогда это была новейшая техника. В общем, рабочий опыт потом весьма пригодился, с какой стороны к станку подходить знаю.

Кончил техникум. Очередная жизненная развилка. Можно идти в институт — с моим красным дипломом приняли бы без экзаменов. Но уж слишком тяжелая была жизнь. Устал считать каждую копейку хотелось начать зарабатывать самому. А тут подвернулась оказия — вербовка на предприятия “Средмаша”. Я и клюнул: обещают хорошую зарплату, быстрое получение жилья. Незвестно, как бы все сложилось, не найди я, вернувшись как-то вечером, серьезную повестку из военкомата — “явиться для прохождения воинской службы. С собой иметь...” Так обидно показалось, — все рушилось. Но, оказывается, это меня и спасло. Почти все мои тогдашние товарищи по “атомной” группе стали жертвами известного теперь Челябинского ядерного выброса на “Маяке” и сегодня, насколько

знаю, никого из них уже нет в живых.

Ну а я что... Отслужил три года, отъелся даже, как потом дома утверждали, на казенных харчах. Армия многому научила, и вширь и вглубь смотреть. Незадолго до приказа о демобилизации я, чтобы не терять год, подал рапорт по команде с просьбой разрешить сдавать экзамены в институт. Получил разрешение, поехал в Горький (а служил на Урале), как ни удивительно (думал, половину перзабыл), сдал успешно все экзамены, в Горьковский политехнический, доложил в военкомате и мне разрешили даже не возвращаться в часть. Оттуда сами переслали все необходимые документы по увольнению в запас.

Так оказался в вольной жизни. В солдатской шинели, кирзовых сапогах и с 15 рублями, насколько помню, в кармане.

Отучился в институте недели две или три и чувствую: все, деньги кончились, не дотяну до стипендии, что-то надо делать. Отправился в деканат, просить перевода на вечернее отделение. Одновременно стал искать работу на автозаводе. Приятель предложил пойти к ним, в КБ технологической оснастки, даже организовал встречу с главным конструктором ГАЗа по оснастке Тальбергом. А тот, оказывается, запомнил меня по защите диплома в техникуме, где он был председателем госкомиссии. И дело быстро сладилось, приняли меня конструктором в ЦКБ — центральное конструкторское бюро, о чем трудно было даже мечтать. Жизнь закрутилась.

Днем на заводе, вечером в институте, возвращаясь в общежитие к 11-12 часам ночи, надо что-то подчитать, глажки — постирушки, и еще как-то силы и время еще на танцы, на свидания находились.

На третьем курсе женился. Жена вроде меня: ни кола, ни двора. Но я мужик, надо семью держать. И вдруг подворачивается неожиданное предложение: перейти на строящийся в Брянске автозавод по производству спецтехники. К этому времени у меня накопился определенный опыт по проектированию механообрабатывающей оснастки, им такие специалисты были нужны. Правда, квартиру обещали в течение трех лет, но для меня и это звучало фантастикой — на ГАЗе в ближайшие 10-15 лет ничего не светило.

Переехал в Брянск. Перевелся в местный институт — сильный, с крепкими традициями. Завод скучать не давал. Шло освоение первых автомобилей для перевозки ракет. Огромнейшие по тем временам машины, очень высокие требования, все в обстановке строжайшей секретности, порой доходившей до абсурда. Автомобили штучные. Скрупулезнейшая военная приемка, план любой ценой. Обычные атрибуты того времени. И никого они не удивляли.

Моя личная карьера складывалась как нельзя успешно. В 26 лет был назначен начальником конструкторского бюро. Это далеко не ординарный случай для оборонного завода, обычно такие должности получали к сорока годам.

Работа была интересной, люди увлеченные. Общее настроение подогревалось сознанием исключительной важности того, что они делают. Как-никак, ковали щит Родины.

Масса интересных командировок: мы работали в тесной кооперации с МАЗом и ЗИЛом. А поучиться на этих заводах было чему! Это были сложившиеся, мощные коллективы, как в конструкторских отделах, так и в производствах.

В общем, работа захватила с головой, и когда поступило предложение пойти в науку, не колеблясь отказался. Заведующий кафедрой, которую я заканчивал, не мог понять и принять отказа. Дважды приезжал к нам домой, чтобы уговорить жену подействовать на меня. А человек он был уникальнейший. В страшном 37-ом году, в котором я родился, он вернулся из Германии, защитив там докторскую диссертацию (тогда правительство тоже учило молодые кадры за границей) и сразу был репрессирован. Вернулся из лагерей только в 1953 году, глубоким стариком, но сохранив удивительно кристально-чистую душу. Как будто душа и тело жили по врозь все эти годы.

Понимал, что он ищет себе приемника. Но я отказался от его предложения, потому что для себя твердо решил, что в науку надо войти либо через гениальные открытия, либо через непосредственно практическую работу. Я выбрал второй путь.

С тех пор прошли годы, жизнь все расставила по своим местам: и живая работа, по-моему, состоялась, и кандидатская защищена, и ученые звания появились. Но это было значительно позже, а пока Брянский автозавод с его напряженной жизнью. Успехи и неудачи — все было.

А тут ВАЗ о себе заговорил. Зам. министра автомобильной промышленности Горин начал объезжать свою “епархию”, подбирать кадры для будущего завода. Пригласили меня на беседу. Это было глубокой осенью 66-го года. Разговор состоялся интересный, рисовались голубые горизонты. Но я-то уже знал, что такое строить новый завод, потому что к этому времени отработал на Брянском 6 лет, и все эти годы завод строился. Я принял предложение. Принял осознанно. Начать все с “нуля”. Эта идея увлекла меня.

Препятствие встретило с самой неожиданной стороны. Руководство Брянского автозавода уперлось, и ни в какую. Дошло до разбора на парткоме. Страсти разгорелись: “Мы в тебя

столько вложили, вырастили. Квартира есть. Ребенок в детский сад устроен. Дачу недавно на Десне дали. Готовились заместителем главного технолога назначать...”

Выручил, чего совсем не ожидал, начальник первого отдела. С учетом основного профиля нашего завода это была влиятельная фигура, — полковник госбезопасности и прочее, и прочее. А он меня знал по общественной линии, как зам. председателя группы партийно-хозяйственного контроля. Встает и заявляет примерно следующее: “Слушаю я вас, товарищи, и не понимаю. Он куда просится? В степь голую. Из вас кто-нибудь туда хочет поехать? Молчите. Да мы должны спасибо сказать, что от нашей парторганизации один смельчак нашелся. А раз хороший работник, значит, не посрамит нашей чести. Такой наказ ему и дадим”.

Кто будет против начальника первого отдела выступать?

Седьмого февраля 67-го года, — такие события в памяти словно выжигаются, — у меня состоялась первая встреча с В.Н. Поляковым. В министерстве на Кузнецком мосту. Вместе со мной встречи ждет будущий главный электронщик завода В.А. Миронов. Договариваемся после разговора с министром дожидаться друг друга, обменяться впечатлениями. Елена Павловна Наумова приглашает пройти в кабинет. Верхний свет выключен, горит одна настольная лампа.

- Вы поедете заместителем главного конструктора.
- Нет, Виктор Николаевич, эта должность пока не по мне.
- Почему? У вас есть опыт работы на двух автозаводах. О вас хорошо отзываются.

— Не считаю себя готовым. Я давал согласие при переводе на должность начальника КБ, с этой должности и хотел бы начать работу.

— Вам известно, какая там зарплата? И премий в ближайшее время не предвидится.

- Но я ничего и не прошу.
- С какой зарплатой вы уходили из Брянска?
- Вот партбилет. 190 рублей.
- И вас это устроит?

— Да. А дальше пусть дело покажет, чему я соответствую.

У вас будет возможность дать личную оценку. Таким, до конца не договоренным, оказалось наше первое знакомство. Тому уже 30 лет. Сотни, наверное, встреч, бесед состоялись потом с Виктором Николаевичем, особенно в последние годы. И все укрепляющееся убеждение, что мне выпала редкая удача быть знакомым, работать с поразительным человеком, равного которому в умении понимать и осуществлять дело я не знаю.

— *Итак, стали принимать документацию из Москвы и Турина, стали что-то рисовать свое. А по вечерам, конечно, Комсомольская, 137, с которой почти все начинали.*

— Точно. Знакомства, яростные, порой за полночь, споры. Мы же пришли почти в один месяц, кто-то неделей раньше, кто-то неделей позже. Володя Каданников, Алексей Николаев, Саша Гречухин, Коля Головкин, Володя Миненко, с прессового производства ребята — Рудольф Зуев, Василий Пашутин, Дима Авдесняк, Семен Лесник... Работали как-то в одной куче и так же формировали, кажется, представление о будущем заводе.

— *А что вы могли представлять, не побывав даже на ФИАТе?*

— В том-то и дело. Большинство пришло с каких-то советских автомобильных и неавтомобильных заводов и на их базу опирались, строя свои представления о почти идеальном предприятии, каким, как нам виделось, должен был стать ВАЗ.

— *Умозрительно.*

— Именно. Основываясь на каких-то картинках, проспектах, рассказах отдельных, которые доходили оттуда, с Запада.

— *Я вспоминаю дискуссию, состоявшуюся чуть позднее, в рамках совместного молодежного клуба "ВАЗ — ТПИ". "Какой автомобиль нам нужен?" Предполагался тольяттинский автомобиль.*

— Нас-то больше волновал не автомобиль, это было уже в основном предreshено, а производство. Как, каким образом делать 660 тысяч автомобилей в год?

— *Неужели не устраивали для вас каких-то лекций? Те же руководители "Гипроавтопрома", которые были определены генпроектировщиками с советской стороны.*

— Мне кажется, полной концепции производства еще и в "Гипроавтопроме" не существовало. Она только зарождалась. Даже наши мэтры, Цукерман, Житков, имевшие за плечами какой-то американский, и то устаревший к этому времени опыт, они видели лишь образ тольяттинского завода, а не его "картинку" в цвете, с деталями и подробностями. Все это еще предстояло нарисовать.

У них был завидный опыт организаторов производства, который они вынесли еще из Америки, и на котором они воспитывали нас. Это я теперь понимаю, что они не были специалистами крупными в конкретной технологии. Мы, молодые инженеры, получили уже более современное образование и, наверное, в отдельных технологических особенностях разобрались даже полнее, быстрее. Зато они имели опыт системного видения, системной работы.

Вот вы вспомнили разделительные ведомости на оборудо-

вание, над которыми первые вазовцы корпели неделями. Мучительно, вроде бы чисто бумажная работа. Но Цукерман заставлял нас смотреть на нее иначе. Анализировать эти разделительные ведомости, видеть в них завтрашний день ВАЗа. Насколько все здесь согласуется и состыкуется. Упустишь на этом начальном этапе — потом будет трудно, а где-то и невозможно исправить и навестать. Он возвращал нам наши наработки по пять, по шесть, по семь раз. Это была первая наша школа скрупулезности, отношения к решениям.

Настоящую цену этому я ощутил, оказавшись в феврале 1968 года в Турине. Сначала думалось, что это будет краткосрочная командировка, но она растянулась на целых двадцать месяцев. Через нашу техническую делегацию прошла не одна сотня советских специалистов, которые приезжали на месяц, на два. Житков, Башинджагян, — мужики опытные, тертые, — не уставая, повторяли: "Изучайте! Изучайте!" На всю жизнь запомнил незабываемую формулу А.А. Житкова: "Когда я что-то не понимаю и мне кажется, что это сделано глупо, я останавливаю себя: а может это я глупый, что не могу понять, почему это сделано именно так?" Мы были все молодые, он каждый день, часов в восемь вечера, собирал общую оперативку, и даже не очень, может, спрашивал, что мы сделали (хотя каждый отчитывался за день), сколько нас корректировал, поворачивал в нужном направлении наши мозги.

Я считаю, что для многих из нас, а для меня точно, ФИАТ стал вторым институтом. В России мы получили неплохую теоретическую подготовку, а здесь увидели, как организовано супермассовое производство. Я не знал раньше таких заводов, такой организации труда, отечественные автозаводы не шли ни в какое сравнение. Каждый день открывал что-то новое. И каждый день по наполненности, по насыщенности впечатлениями можно было бы приравнять к трем обычным "домашним".

— *Как понимаю, пришлось менять многие представления?*

— Они не просто изменились, они переформировались почти все. В своих тольяттинских дискуссиях о будущем ВАЗе мы исходили все-таки из своих прошлых представлений, из той среды, в которой жили. Увиденное в Турине потребовало совершенно иных подходов и решений.

— *Но вы понимали, что и ФИАТ был уже в чем-то вчерашним днем техники?*

— Очень хороший вопрос. Едва начав знакомиться с техническим проектом ВАЗа, мы поняли, что ФИАТ заложил в него многое один к одному. Винить его было нельзя. Ведь он отве-

чал за надежность, апробированность своих предложений. С другой стороны, мы не были заинтересованы тиражировать у себя, да еще с шагом в 5-6 лет, вчерашний день.

Через какое-то время, исподволь, узнали, что недалеко от “Мирафиори”, куда мы сразу получили свободные пропуска “вездеходы”, ФИАТ создает новый завод в Ривальта, есть такое местечко недалеко от Турина. Пробриться туда удалось лишь через полгода, и то с огромным трудом, с большими ограничениями. Но нам сразу стало понятно, что это совсем другой уровень техники, чем на “Мирафиори”.

На войне как на войне. Мы начали более решительно вторгаться в проект. Уже не принимали послушно все предложенное ФИАТом, старались выработать и собственное мнение.

Режим был жестким. С утра работа в цехах, в отделах ФИАТа, после обеда поездки на фирмы. Часам к пяти все мы собирались в офисе делегации на площади Сан-Карло и продолжали конкретно заниматься проектом, что затягивалось нередко до полуночи.

— *А как складывались взаимоотношения с нашими коммерческо-внешнеторговыми представителями, Бутко, Калашниковым, Лячковым и их товарищами?*

— Тоже не так просто, как могло бы показаться, хотя цель-то у нас была одна. Они были отличные коммерсанты, но для них решающим являлось уложиться в лимит средств, купить как можно дешевле. Для нас же цена отходила на второй план. Основное — обеспечить требуемые параметры по производительности, качеству, надежности, экономичности. Наши внутренние “разборки” доходили до того, что за грудки брались, мирить нас приезжали Поляков, даже зам. министра внешней торговли Комаров. Но сегодня понимаю, что в итоге выиграло общее дело, ВАЗ.

Много было экстремальных ситуаций. Как сейчас помню, Е.А. Башинджагян получает из Москвы телекс, что надо срочно передать сводную спецификацию на металл для внутренних конструкций и технологических разводов в главном корпусе ВАЗа, — всех этих антресолей, шкафов управления, вентиляционных систем. Иначе они не попадут в план поставок металла на следующий год. Заявочная компания кончалась и, словом, “чтобы буквально завтра все было”.

Евгений Артемович приглашает руководителя проекта с итальянской стороны господина Манджарино и начальника управления спецустановок, это что-то вроде нашего проектного управления, господина Дзерби. “Завтра утром должно быть отправлено”. Манджарино: “Да вы что. Это на месяц”. У Башинджагяна наливаются глаза и в голосе звучит металл: “А я вам говорю, господин Манджарино, что это

должно быть завтра. У нас плановая система”.

Сегодня смешно, но тогда звучало как заклинание, истина в последней инстанции. Я сижу в стороне, молчу. “Вы поручаете господину Дзерби, я поручаю господину Ляченкову, и чтобы к утру документация была готова”.

Мы с Дзерби садимся в его машину и едем на “Мирафиори”, в его отдел. Дорогой почти не разговариваем, он просто не понимает, как такое можно выполнить. Заходим в его кабинет. “Ну, что будем делать?” “Есть предложение. У вас же имеются данные по вашему новому заводу в Ривальта?” “Есть”. “Берем за основу главный корпус в Ривальта — нам примерно понятны уже его структура, его размеры, — и накладываем на главный корпус ВАЗа. (А тогда мы по нему не то что чертежей — кроме рисунков и макета ничего не имели. Лишь знали, что длина должна быть такая-то, ширина такая-то, здесь окраска, там сварка, — самый общий вид.) Так, методом сравнения и первого приближения, давай делать”. Дзерби подхватывает мою мысль и собирает всех своих специалистов. Не мешкая, садимся за расчеты.

Организация дела у них всегда была на высоком уровне. Каждый с ходу включается по своему профилю: группа механиков — по МСП, кузовщики, сборщики — по СКП... К утру все абсолютно было сделано. Образцы упакованы, расчеты кончены, подписаны, даже печатями заверены, — высший класс. Дзерби докладывает Манджарино, я Башинджагяну — “Можно отправлять в аэропорт”. Глаза у него смеются. “А вы говорите авантюра, невозможно... С такими мужиками все возможно!”

Понятно, впоследствии мы те материалы корректировали, подправляли, что-то меняли, но главное, что успешно была пройдена заказная компания, наши поставки включили в план заводам страны.

Все это явилось бесценной школой. Причем когда мы нередко работали как бы в двух реальностях: советской так называемой плановой системы и западной, более рациональной, к которой наша страна по-настоящему начинает приобщаться лишь теперь. А ВАЗ вышел на этот путь, прошел первые шаги по нему гораздо раньше.

— *Как понимаю, вы не считаете то время потерянным?*

— Конечно, нет. Упущенное в Турине при всем желании нельзя было бы восполнить в Тольятти. На моем попечении находились все конвейерные системы, крановое хозяйство, нестандартное оборудование, окраска, гальваника... Я полностью, например, курировал окрасочный комплекс. Гальваника доставляла массу забот — “Бласберг”, оборудование подва-

лов, все эти установки-автоматы. Сваркой пришлось много заниматься.

Но особого внимания требовали конвейерные системы. Их же на ВАЗе почти 200 километров. А с учетом того, что они почти нигде в Союзе не производились и как следует не работали (ставили мужика с палкой, чтобы он их подвески постоянно подправлял), можно было представить ответственность задачи.

А у нас все это работает, — по насыщенности конвейерами я не знаю подобных ВАЗу в стране. Хорошо получилась работа! И сегодня могут гордиться этим В. Одинцов, Н. Васильев, которые были в то время в моей группе.

И еще один момент, значение которого нельзя забывать. Там, в Турине, шло в какой-то мере формирование будущей вазовской команды, и в профессиональном, и в чисто человеческом плане. Мы все работали и жили рядом. Часто вместе ужинали, собирались на воскресные “посиделки”. Близко видели друг друга в деле, беседовали, спорили обо всем и вся. В ином случае на это узнавание ушли бы годы, а здесь очень быстро становилось ясно, кто чего стоит, кто есть кто. Отношения, которые выстроились с А.В. Николаевым, Н.М. Головки, О.Г. Обловацким, В.В. Каданниковым, Ф.И. Рассохиным, Р.П. Зуевым, Л.Н. Прониным, П.Н. Скринским, П.М. Кацурой, Б.М. Кацманом, А.К. Осиповым, В.А. Мироновым, ну и, в конечном итоге, с В.Н. Поляковым, А.А. Житковым, Е.А. Башинджагяном, А.С. Евсеевым — нашими наставниками. Они все имели корни в том, туринском периоде.

Это относится, думаю, не только ко мне. За два “фиатовских” года через нашу техническую делегацию прошла не одна сотня вазовцев. Большая часть приезжала на месяц, два, три, а ядро группы, человек двадцать, доработало до конца 1969 года. Потом началось производство в Тольятти, и В.В. Каданников возглавил группу, которая стала связующим звеном между зарождающимся производством ВАЗа и его родителем — ФИАТом. Разумеется, она приняла на себя и массу вопросов проектного, согласовательного, доводочного плана.

За двадцать “фиатовских” месяцев я вырвался в Тольятти, на какое-то крупное совещание, всего один раз. И поэтому, вернувшись уже окончательно, в сентябре 69-го года, был приятно поражен, увиденным: стояли красавцы - корпуса, которые мы в Турине “строили” на кальках и планшетах. Одно дело слышать, другое — увидеть собственными глазами. Мы, конечно, постоянно получали из Тольятти сводки о ходе строительства и раскрашивали планировки, но вид “живых” корпусов — это потрясающее зрелище. Впрочем, особенно рассматривать,

экскурсантировать было некогда. Через неделю после возвращения вызвал Е.А. Башинджагян. Тут же В.И. Исаков, директор корпуса вспомогательных цехов. “Рекомендуем вас в КВЦ, заместителем главного инженера”. Я попытался попривередничать: “Хотелось бы сначала заняться некоторыми узкими проблемами, наработанными в Турине”. И услышал: “Вот и займитесь там узкими и широкими проблемами. Тут программу надо обеспечивать. А идеи и задумки во внеурочное время”.

Я и сам видел, что дел не впрокорот. От которых самым непосредственным образом зависели темпы освоения мощностей ВАЗа. Мы же, экономя валюту, закупали оборудование с долевым участием. То есть часть его надо было изготовить самим. Так, купили у французов лишь одну окрасочную линию “Драйсис”. Вторую и третью надо было делать у себя, в КВЦ. То же по гальванике, моечному оборудованию, линиям приготовления смесей для металлургии, конвейерам и многому другому — это все проекты, которые я курировал в Турине.

КВЦ на фоне других заводских “горных кряжей”, выражаясь языком альпинистов, на самом деле своеобразен, со своими контрфорсами, камнепадами, участками “голого льда”. Я прошел все ступени этого кряжа от основания до вершины, от конструктора до директора. Длина этого подъема 18 лет. Долго, но и ступеней - то было много, а перепрыгивать через одну-две было опасно и не поощрялось “отцами” завода. Умели они не торопясь, основательно воспитывать молодых. “Спешить — людей насмешить”. До меня в этом весьма жестком кресле директора КВЦ перебивали такие разные люди, как А.М. Двосин, В.И. Исаков, А.К. Щежин, А.В. Николаев, Г.Ф. Скобелин. Пытаться повторять их было бы глупо и бессмысленно. Не говоря о том, что задачи, стоящие перед КВЦ, постоянно менялись. Требовалось найти собственную линию поведения и руководства. Так, как я их видел и как был способен осуществить. С учетом опять же многоплановости, многосторонности производства и особенностей его коллектива. Каждый — зубр. Просто по приказу там вообще ничего не делается. Там необходимо выиграть право быть лидером. Выиграть и неустанно подтверждать.

Очень много дала работа в тандеме с Г.Ф. Скобелиным: он директор, я главный инженер. Георгий Федорович обладал уникальным даром перекладывать всю работу на подчиненных, если видел, что они тянут эту работу. Я воспользовался этим. И когда он ушел в СКП, для меня уже не было проблем. Я знал КВЦ как свои пять пальцев, знал всех рабочих, мастеров, конструкторов, технологов и т. д. Людей к этому времени удалось расставить, как мне виделось, и открылись дополнитель-

ные возможности строить перспективу, особенно в части способности КВЦ реагировать на заводские задачи. То есть качественно, организационно перестроить все производство. Опять же с учетом, как работают в этом плане аналогичные производства западные. Я видел, на чем базируется гибкость, оперативность их реагирования, — прежде всего на резко отличном от нашего построении работы производственных цехов, конструкторских и технологических отделов, служб обеспечения и диспетчирования. В тот период перед КВЦ была поставлена задача создать современное станкостроение, научиться делать оборудование, не уступающее западным фирмам.

Мне было понятно, что для этого надо решить две основные, фундаментальные задачи:

- найти способ проектирования, который бы на порядок сократил время на разработку;

- применить метод крупносерийного производства при изготовлении единичных линий или станков.

Казалось бы, две несовместимые задачи. Но их удалось совместить.

Тогда мы впервые разработали и внедрили модульное проектирование. Это, упрощенно, принцип детского конструктора, когда все монтируется из отдельных блоков. Первая тема, на которой это было практически реализовано, комплекс сварки для кузова ВАЗ-2105. Работа удостоилась премии Совета Министров СССР 1988 года, как совершенно новый метод проектирования и изготовления подобных крупных производственных модулей.

Для решения второй задачи надо было создать автоматизированную систему управления — АСУ — вспомогательного производства и построить свой вычислительный центр. Ну, разрабатывать АСУ — это дело творческое, а вот построить ЭВМ — это дело денежное, нужно решение Главного распорядителя денег.

Сколько пришлось доказывать и отстаивать необходимость создания в КВЦ собственного вычислительного центра! Даже В.Н. Поляков не сразу принял нашу идею.

- Зачем это, когда есть мощный вычислительный центр в УОП?

- Но он же занят проблемами общезаводского автомобильного производства и до нас у него всегда будут руки доходить в третью очередь.

И все же убедили, создали свой вычислительный центр, который взял на себя вопросы организации производства, планирования, отслеживание всей колоссальной номенклатуры инструмента, оснастки, запасных частей (эта номенклатура,

кстати, на порядок выше, чем номенклатура основного автомобильного производства), учет складов, заготовок. Все перемены. В реальном масштабе времени.

У нас появилась должность зам.главного инженера по АСУ. Ее занял В.Н. Николаев, сумевший быстро создать вокруг себя команду единомышленников. Неоценимую помощь оказали тогдашние руководители УОП Ю.Н. Перевалов, В.И. Тихонов и многие другие.

Видите, опять люди. С них начинается и ими кончается любая система, организация. Как в оркестре: расписать всю партитуру. Чтобы каждый знал, когда ему вступать, что играть... Каждого музыканта поставить на свое место. Обученного или, если надо, обучить: чему, где?..

Не сделать этого — не поможет никакой личный интеллект, никакой авторитет. Уверен, приказ лишь тогда оказывает действие, если он обоснован, понят всеми, имеет надежное материально-техническое подкрепление.

Была у меня занятая история, еще в бытность на заводе В.Н. Полякова. КВЦ поручили изготовление автоматических линий безопочной формовки по лицензии фирмы “Дизаматик”. Типа тех, что и сейчас работают в металлургическом производстве. А эти предназначались для Минсредмаша, каких-то хитрых заводов. О важности свидетельствовало уже то, что заказ проходил как особо учитываемая номенклатура и числился отдельной строкой в Госплановском “именнике”, который утверждался лично председателем Совмина.

Мы должны были сделать 10 линий. Но на заводе складывалась очень сложная обстановка с подготовкой новых автомобилей, КВЦ задыхался, и А.А. Житков, который был техническим директором, предложил приостановить работу по “Дизаматикам”.

- А как же именниковый список?

- Я решу этот вопрос.

Была середина года. Но меня какой-то червь точил. “Мы все развалим, а вдруг не отменят?” И дал команду: основные, базовые детали делать, а мелочевку пока приостановить.

Анатолий Анатольевич, как ни придет в корпус — “Я же тебе сказал, не отвлекайся на этот заказ”. “Это последнее”.

Подошел сентябрь. Поздно вечером, часов в десять, сижу в кабинете, звонит Поляков. “Товарищ Ляченков, как вы осмелились не выполнять именниковую позицию?” Хотел ответить, но язык вовремя прикусил. Понял, что Житков ничего не решил. “Виктор Николаевич, все силы брошены на подготовку основного производства...” “Да вы понимаете, на что замахнулись? Ведь за это головы не сносить. Ждите, я сейчас еду к вам”.

Минут через двадцать, с Белорусской, приезжает. Я его на входе встречаю. Идем в цех — вторая смена работает. Провел, показал, что есть, чего нет. “Ну, пойдёмте теперь в кабинет”. Присел он за столик, я напротив его. “Так вот, вас может спасти только ваш коллектив. Если вы управляете — все сделаете, не управляете — считайте, всё. Линии должны быть до конца года сданы заказчику. Подумайте, что вам надо, и утром мне сообщите. Постараюсь помочь”.

Всю ночь я практически не спал. Утром позвонил в дирекцию, сказал, какая поддержка нужна. Потом собрал бригадиров, мастеров, начальников участков, цехов (цехов пять на этот заказ были завязаны). “Вот так, мужики, надо решить задачу”. Была организована круглосуточная работа. Ни один рабочий, мастер, технолог не уходил домой, пока не заканчивал свое задание. Все выкладывались до последнего. И не было никакого принуждения. К 31 декабря мы семь линий отгрузили железной дорогой, три линии были упакованы, погружены на платформы. Один ящик оставили на стапеле. Накрыли стол, поставили шампанское. Я позвонил Полякову. Он приехал. “Виктор Николаевич, люди все, что от них требовалось, сделали. Просим разрешить ради такого случая открыть бутылку шампанского”.

А я знал, что он заглядывал на сборочный стапель почти каждую ночь. Смотрел. Но не вмешивался. Это ответ на то, чего можно добиться приказом. Ничего, да еще в таком высокоинтеллектуальном коллективе. Где каждый рабочий, инженер — это ЛИЧНОСТЬ.

Вот делали мы высокоточные протяжки. Окончательно заточить режущую кромку можно было только на слух. Иначе или прижог — хрупкость появится, не доточишь — чистоту на детали не обеспечишь. Я всегда поражался долготерпению этих рабочих. Это и от природы и здесь уже выращенное, выстраданное надо иметь. Чтобы изо дня в день скрупулезно, безостановочно ловить доли микрона, где даже прибор не берет и остается полагаться лишь на опыт, внутреннее ощущение и интуицию.

Передавая КВЦ Ю.И. Мерзлякову, я говорил: “Юра, мы корпус собрали по крупницам, и главное здесь не оборудование, не технологии, но люди. Оборудование можно переставить, перенастроить, прикупить, а людей этих ничем не заменишь, их надо как зеницу ока беречь”. Он, слава Богу, справляется с этой миссией.

— Николай Васильевич, раз уж затронут этот вопрос, а как вы относитесь к возникающим периодически разговорам, что стоило бы некоторые вспомогательные подразделе-

ния, в частности КВЦ и ПТО, вывести “за забор”? Дескать, без этой ноши основному производству будет легче пережить нынешнее трудное время.

— О ПТО еще можно порассуждать, оно все же слабее связано с основным автомобильным производством. Если же говорить о КВЦ, то мне это представляется смерти подобным. Просто не может быть, потому что не может быть никогда.

Взять, допустим, цех режущего инструмента КВЦ и участки механосборочного производства. Это же единое целое. Когда я работал в КВЦ, у меня было правило: хотя бы раз в неделю сходиться в МСП, пройти по цехам, спросить у наладчиков, инструментальщиков, того же покойного Владимира Владимировича Снегирева: “Мужики, что у вас к нам, какие проблемы?”

Высадочный инструмент... Под “восьмую” машину его должен был КВЦ освоить. Оснастка фирмы “Берфильд”. Однако, когда попытались получить лицензию, документацию, фирма выставила абсолютно неприемлемые условия, запросила дикие деньги. Мы решили делать инструмент сами. Помню, как президент “Берфильда” в сердцах бросил папку на стол. “Вы на коленях еще приползете к нам”. Потому что этот инструмент никто больше в мире не делал. Как и глиссоновский, кстати.

Была создана комплексная творческая бригада. Снегирев со своими ребятами, термисты наши, резак, группа из металлургического по горячей оснастке, УЛИР подключен, — там столько тонкостей оказалось. Но справились, освоили высадку.

Или возьмите закалку ТВЧ — шеек коленвалов, шеек распределителей, всяких там вилок и т. д. Индуктора всегда покупались по импорту, у какой-то итальянской фирмы — монополиста, единственной на всю Европу. У нас в Союзе даже теории их проектирования не было. А фирма начала безбожно вздувать цены. Пришлось отказаться от ее услуг, самим разрабатывать методики, проектировать, налаживать изготовление. Совместными усилиями инженеров и рабочих. Как бы не был умен инженер, но если он не сможет свою идею передать человеку со способными руками, ничего не получится. Надо было найти рабочих таких, заразить их этой идеей.

Сварщики... Начальник цеха сварочной оснастки Анатолий Сергеевич Шалов — он постоянно с СКП работал. Сложнейшая продукция, уникальная, никто ее больше в Союзе не делал.

Сварочные кабели. Охлаждаемые, неохлаждаемые... Не освой мы их, пришлось бы на поклон к Западу идти. А так не только себя, но и всю автомобильную промышленность страны снабжали. Как, кстати, и по закалочным индукторам. Передали безвоз-

мездно разработанную у нас теорию их расчета, технологию. АЗЛК, например, практически полностью от нас питался.

И все благодаря тому, что был создан такой коллектив людей. Талантливейших людей, талантливейших инженеров, рабочих, руководителей. Допустимо ли потерять, распылить такое?

Конечно, вопрос выживания завода сейчас стоит очень остро. Эффективность производства должна обеспечить конкурентоспособность наших автомобилей и завода в целом. В этих условиях необходимо провести глубокую реорганизацию всех заводских структур. Но цель этой реорганизации не отделить те или иные подразделения, как ненужные, а, наоборот, придать такие права, такую самостоятельность, которые позволили бы им коренным образом улучшить свою экономику. У нас нет ненужных подразделений, а экономика всей группы состоит из экономик этих подразделений. С таких позиций мы подходим и к КВЦ и к ПТО.

— *Николай Васильевич, вы пришли в СКП в трудную для производства пору. Шло освоение “восьмерки” — принципиально нового семейства переднеприводных машин, по сути первое глубокое обновление завода. Сама по себе сложнейшая задача, вдобавок ко всему СКП будоражили внутренние конфликты, результат целой серии накопившихся, не решенных вовремя внутренних и внешних проблем.*

— Как раз с этих проблем я и начал. Взял лист бумаги, стал записывать. Дошел до цифры 9. Были бы, наверное, и 10, и 15, может 20... Но перечеркнул все и написал для себя две:

— объединить коллектив;

— вселить веру в собственные силы каждому работнику.

— *А то, что здесь иной, по сравнению с КВЦ, характер производства, вас не тугало? В КВЦ мелко-серийное, в СКП массово-поточное.*

— Прежде всего, есть основные принципы, не зависящие от типа производства. Во-вторых, я не был совсем уж новичком в СКП. Как руководитель обслуживающего подразделения, знал тут практически всех первых руководителей, начальников цехов, заместителей начальников цехов. Знал, совершенно правильно, какова там цена минуты простоя, которую уже невозможно наверстать, опять же в отличие от КВЦ.

Четко представлял, что вливаюсь в коллектив не просто самый большой в “АВТОВАЗе”, но и, пожалуй, самый сложный, неоднородный, не спаянный. Меня также многие знали в СКП. Знали по работе.

Я пришел, когда в день собирали по одной, по две “восьмерки”. Это тоже не прибавляло оптимизма. Новая модель пошла на производство сырой, слабо подготовленной (даже хуже,

чем мы впоследствии запускали “десятку”, но у той были свои болезни). Это были недели бессонного труда. Доводкой машины, доводкой технологии много занимался лично М.Н. Фаршатов. К слову сказать, Марат Нутуманович оказал мне неоценимую помощь “вживания” в СКП как директора.

Первое совещание провел где-то через неделю. До того просто присматривался, а через неделю собрал весь руководящий состав и сказал: “Я хочу, чтобы мы работали вместе. Больше того, хочу, чтобы каждый из вас увидел свою перспективу и реализовал ее. Обещаю полную поддержку во всем. Единственное, что никогда не прощу, это ложь. Любую ошибку прощу — не смог, не успел, прохалатничал, в конце концов... Пойму и прощу. Но поймаю на малейшей лжи — пощады не будет. Договорились? Договорились!”

И мы начали работать. За семь лет я освободил лишь двух руководителей. Начальника транспортного цеха, который сам ко мне пришел и сказал: “Николай Васильевич, вы первый раз меня предупредили, второй раз я вас обманул, а третий раз, я понял, что вы меня уже засекали... Вот заявление. Единственная просьба: если можете, подпишите “по собственному желанию”. Второй пример аналогичный. Больше ни одного человека я не понизил, если подписывал приказы, то только о повышении, о переводе на новую ступень.

И — система. Четкое осознание целей, задач, способов их исполнения. Когда каждый знает, что с него требуется. Если он даже чего-то недопонимает, чего-то не умеет — он потом выучится, кого-то спросит. Но он выполняет свою работу и начинает делать ее не просто со смыслом, но и с удовольствием. И в собственных глазах становится значимее. У него самоуважение появляется. Он же помнит, как еще недавно ему каждый день высказывали, что вот это он недоделал, это сделал не так... Он ведь уходил домой с этим ощущением вины и платил за это отвращением к работе и к нам, руководителям.

Через год мы первый раз завоевали первое место по заводу в соцсоревновании. Вырвали его у механосборочного производства, — когда такое помнили? Это был день, когда я поверил, что в СКП состоялся. Что коллектив меня понял, и я его понял, что мы стали единым целым.

Хотя опять же... Я проработал в СКП где-то с год, наверное, и как-то на оперативке мне один из моих замов заявляет: “Вы слабо вникаете в производство, крайне редко бываете в диспетчерской. Вот ваш предшественник каждое утро, полседьмого, начинал с диспетчерской и не уезжал домой, не заглянув сюда”. “А я и не буду там сидеть. Потому что я у вас директор, а не главный диспетчер. Диспетчеров у меня и без того хватает,

по каждому направлению. Зам. по планированию и обеспечению — он диспетчер по товароматериальным ценностям: чтобы заготовки, материалы поступали вовремя, и он обязан все это организовать. Зам. по производству обязан следить за тем, чтобы кузова выходили, радиаторы выходили, по сиденьям задержки не было... И если я еще побегу вместе с ними гонять дефицит, то кроме лишней толкотни и разногласий вряд ли что прибавится. Я должен иметь время и возможность думать и решать, как нам завтра с вами жить. За это с меня и главный спрос”.

Поэтому стараюсь, даже принципиально, в течение рабочего дня в диспетчерскую не ходить. Я прихожу сюда обычно в воскресенье: узнать, как идет подготовка к запуску, какое там настроение. Как-то устроил им разнос за старую, разваливающуюся мебель, дряхлый пулыг, и потребовал, чтобы за неделю все было заменено. А потом проверил, убедился, как и ожидал, что в новой обстановке и женщины (а там в большинстве женщины) здесь как-то похорошели, больше стали уделять внимание своей внешности, — разве все это плохо?

— *Николай Васильевич, несколько забегаю вперед. На столе у ваших предшественников мне запомнилось электронное табло. Постоянно перед глазами в окошечке выскакивали цифры — сколько автомобилей собрано на данный момент на каждой линии конвейера. Стоило им чуть замереть, снималась трубка, нажималась клавиша селектора: “Что там у вас? В чем дело?”*

— Как поняли из предыдущего, мне этот электронный счетчик своей назойливостью мешал. Ты же не поезди на вокзале ждешь. Потребуется мое вмешательство — найдут, а так... Зачем зря людей нервировать? Пусть кому положено, те и отвечают за выдерживание темпа сборки. Вот если они сами попросят моей помощи, я вмешаюсь.

— *И неужели вечером из дома не звоните: “Как там завершается смена?”*

— Сперва звонил. Потом отучил себя. По той же причине — я не пожарник. Это не значит, что не было проблем. Море было проблем. Особенно обостряющихся тем, что СКП — конечное, выходное производство. Кто-то что-то на предыдущих этапах понемножечку недоделал, а на финише конвейера уже ком проблем, все на виду.

Плохо обстояло с качеством. Плохо обстояло с оборудованием — простои по вине ремонтной службы были катастрофические и требовалось срочно что-то делать с ней.

Когда я пришел с первым докладом к В.В. Каданникову и сказал, что собираюсь в корне менять структуру ремонтной

службы (вместо одного цеха создаю шесть, расчлению и переподчиняю отделы, ввожу должность зам. директора по ремонту), он меня и слушать не стал. “Да ты знаешь, на что замахиваешься?” Затем был второй, третий заход. В конце концов, я сказал: “Владимир Васильевич, и все-таки мы пойдем на эту реорганизацию. Не надо держаться за то, что было на ФИАТе. Почему мы делаем из него икону? ФИАТ с тех давних пор уже не раз перестроился”.

Он поверил нам, согласился. Молодец, с ним работать нормально было всегда. Пусть вопрос, который перед ним ставишь, он не принимает сразу, но он у него застревает в голове, он думает над ним, и это во что-то обязательно выливается. С другой стороны, если человек сразу соглашается, меня это настораживает: как легко соглашается — так легко и отказывается.

Перестроили всю ремонтную службу. Остались те же люди. Никого нового не взяли. Кого-то передвинули, кого-то повысили. Нет, мы над ними с палкой не стояли, зато четко определили, кто, что он должен делать, как он должен состыковаться с другими, и т. д. и т. д. И заработало. Через 2-3 месяца забыли, что такое простое оборудования. Потом по этому принципу перестроились ремонтные службы во всех производствах.

Серьезно пришлось “Окой” заниматься, ставить ее на производство. Ну и что из того, что малышка, что вроде бы сбоку припека. Это все равно настоящая машина, требующая такого же, как и большая, внимания, создания нового коллектива. Создали сварку, окраску, сборку а потом передали в Серпухов, и там наладили производство.

— *Николай Васильевич, на вашу бытность в СКП пришла не только коренная смена семейства вазовских машин, глубокое обновление производства, но и смена всего образа нашей жизни. Перестройка, начавшаяся под знаком “ускорения”, развития трудовой активности личности и коллективов, все чаще стала проявлять свои разрушительные стороны. Как тут было не растеряться, найти свою линию поведения?*

— С учетом тех 27 тысяч человек, коллектива, который оказался на гребне всей этой перестроечной, демократизационной волны. От того, какую он займет позицию, зависело все существование “АВТОВАЗа”.

Три года тяжелейшие. Тогда я, кажется, не думал ни о чем, кроме работы с коллективом. Переложив почти все чисто производственные вопросы на замов и оставив себе только народ. Ходил из бригады в бригаду, из цеха в цех... Вспомните те ми-

тинги. Иной раз казалось, что меня разорвать готовы. «И все равно я буду говорить не то, что вам бы хотелось, а то, в чем убежден. Готов отвечать на любой ваш вопрос, готов вступать в любую дискуссию... Главное, чтобы нас не завели с вами в тупик, из которого будет очень трудно потом выходить. Чтобы некоторые горлопаны не задурили нам головы».

Крайне важно было тогда направить это движение в управляемое, конструктивное русло. Я всегда помню слова Пушкина о страшной, разрушительной силе русского бунта. И тут не двадцать человек, а многотысячная масса. Шло взаимное разогревание, и могла начаться саморазвивающаяся реакция, как в атомном котле.

К сожалению, нашлись на заводе «доброжелатели», которые искусно разжигали страсти. Дескать, руководство СКП не умеет управлять ситуацией. «Нет же, это не СКП бастует. Это люди выступают против того, что им неприятно, неприемлемо. Их раскрепостили нынешние демократические свободы, и они выплеснули все накопившееся, наболевшее. Так не только в СКП, так во всей России».

К чести нашей общей, — руководства, коллектива СКП, всего завода, — надо сказать, что мы вышли из этого кризиса с минимальным уроном. Мы даже прошли какую-то закалку перед последующими постперестроечными процессами, инфляцией той дикой, когда рвались все производственные и экономические связи, — я не помню, чтобы коллектив не понял, не принял наших программ и предложений, даже направленных где-то на сокращение завоеванных социальных благ. Здоровые, реалистичные начала все-таки победили, и в целом-то нам удалось поддержать для вазовцев один из самых высоких уровней жизни в России. Хотя и далось это очень нелегко.

Поэтому с полным основанием считаю годы, отданные СКП, крайне плодотворными для себя. Да, КВЦ потребовал больших усилий, но это был уже сформировавшийся, взрослый, будем говорить, организм, там развитие шло в основном по линии совершенствования. А в СКП все прошло, я бы сказал, под знаком не просто обновления, но и где-то рождения заново. Могу судить об этом даже по моим последователям — В.А. Вильчику, затем М.Н. Добындо, — какая там идет широкая раскрутка, какой надежный шаг. Уже работая заместителем генерального директора по производству, в других подразделениях я порой сомневался. Просил В.В. Каданникова или А.В. Николаева подстраховать меня. Когда же решение задачи зависело от СКП, я на сто процентов был уверен, что она будет выполнена. Поверьте, такая вера сама по себе не рождается.

Есть еще один характерный показатель. Вспомните первые годы. Какие производства делегировали больше всего своих представителей в высший эшелон руководства ВАЗа? Правильно, МСП, поменьше КВЦ. И если сегодня там все больше выходцев из сборочно-кузовного, это тоже, думаю, о чем-то говорит. Я исполнил то, что обещал: каждый смог увидеть свою перспективу и реализовать ее.

— *Вы пришли в СКП «на стыке» перехода от итальянской «классики» к новому вазовскому автопоколению. Насколько легко, просто или, наоборот, болезненно дался переход?*

— В организационном плане это не так уж много требовало. Мы же, поменяв завод, по сути, изнутри, во многом оставили неизменной основу. Мы не изменили основное — систему, организацию сборки машины.

— *Это хорошо или плохо?*

— Это плохо. Чрезвычайно плохо. Это не позволяет нормально развиваться. Наш конвейер просто-напросто не дает нам возможность создавать более конкурентоспособные автомобили. Я поясню, почему. Вопрос не в том, как ты собираешь, вопрос в том, что ты собираешь. Мы собираем автомобиль, который никаким другим, кроме нынешнего, способом не сделаешь. Он состоит из тысяч деталей, из тысяч позиций, которые мы стыкуем, нанизываем друг на друга и на этот кузов.

Мир ушел далеко-далеко от подобного, фордовского конвейера. Основные автомобильные фирмы собирают машины из модулей, из крупных блоков, которые в свою очередь готовятся где-то на других предприятиях или рядом с конвейером группой людей — более профессионально, более тщательно, там же все и проверяя. В итоге они обеспечивают надлежащее качество, надлежащую рентабельность.

Вот этого мы сделать не смогли. Много для этого было причин. Не хочу их сейчас обсуждать и тем более осуждать. Главное, что мы сегодня это понимаем, а раз понимаем, то обязательно сделаем. Смогли же мы обновить комплексы моторов, шасси, обновить сварку. Не хватило пока силенок на обновление окраски кузовов и на главные конвейера. А без этого мы не смогли задать конструкторам программу принципиально новых подходов к проектированию автомобилей. (Помните принцип детского конструктора).

— *Но, может, здесь не вина, а беда наша? Огромный, тяжелый, слишком инерционный механизм... Раскрутить его в другую сторону, да еще в нынешнее время, когда большинство предприятий не о научно-техническом процессе, а лишь о выживании думает...*

— Я и не виню ни себя, ни других, в то же время далек от та-

кого пессимизма. Завод наш достаточно мобилен и не надо его представлять каким-то закостеневшим монстром, неспособным к омоложению. Нам просто хронически не хватает средств на это. Мы учимся их зарабатывать.

Мы должны быть сегодня более агрессивны в разработке, создании новых моделей. Мы еще слабо нагружаем наших конструкторов, дизайнеров, проектировщиков разных профилей и направлений. Они еще мало имеют того повседневного тренинга, без которого не может быть ни хорошего музыканта, ни высококлассного летчика или спортсмена. В этом ряду я с полным основанием вижу и создателей автомобилей.

Может, стоит разбить конструкторов на группы, дать каждой задание, чтобы разжечь у них азарт и выбрать лучшее. Чтобы потом к этому притянуть банк: «Слушай, выдели кредит. Это окупит себя. Оно будет тебе завтра отдачу давать».

Меняются все принципы жизни, и уже недопустимо жить и работать так, как хотя бы 5 лет назад. Сегодня мы сами должны найти то, что поможет выжить каждому персонально и заводу, коллективу в целом. Вот что требуется в данный момент.

— *Вам часто случается бывать на крупнейших зарубежных фирмах, на международных автосалонах. Не возникает чувства ущербности, что вы представляете второразрядное, безнадежно отставшее предприятие?*

— Я всегда исхожу из чего? Вот когда мы 30 лет назад сюда приехали и были на тогдашнем уровне, понятно было такое чувство. За эти годы мы сильно поднялись. Да, сегодня не можем идти в ногу с главными конкурентами, находимся в условиях, которые не позволяют нам этого сделать. Но, как бы там ни было, развиваемся. Завод постоянно наращивает мощности, изнутри обновляется. Только в процессе постановки на производство «десятого» семейства мы практически треть мощностей обновили.

— *Николай Васильевич, переход на должность зам. генерального директора «АВТОВАЗа» по производству, это что больше: количественный или качественный этап?*

— Думаю, вначале было первое. Изменение масштабов. Я же, будучи директором СКП, как выходного производства, уже во многом представлял тот круг обязанностей. Уже выстроены, налажены были отношения с другими подразделениями. Каждое утро начиналось с обзванивания директоров МСП, металлургического, прессового, прессово-арматурного производств, УСП... И уже представляешь, чего ждать. Через СКП я узнал весь завод, всех смежников.

Поэтому новая работа не доставила каких-то особых за-

труднений, если бы не общая перетряска в стране, развал всех основ, структур, отношений, — как раз на мои годы пришлось, 91-94-й.

Мы, конечно, уже как-то к этому подготовились, о чем я на примере СКП рассказал, но подобное относилось и ко всему ВАЗу. Мы освободились от назойливого, связывающего контроля сверху, министерского, ведомственного, но, с другой стороны, были оставлены со всеми трудностями один на один, могли отныне рассчитывать лишь на себя. Понятие команды получило на этом этапе особый смысл.

— *Тогда рискну задать вопрос о достопамятных «открытых» выборах генерального директора «АВТОВАЗа». Вы как раз оказались в группе финалистов. Каданников, Николаев, Ляченков, борьба шла «на полном серьезе», хотя, как показали последующие события, и не «до уничтожения».*

— Важнейшее, что тогда сумели — не потерять доверия и уважения друг к другу.

После подведения итогов голосования уехали в баню, на турбазу. Каданников, Николаев и я. Просидели втроем всю ночь. Поздравили Владимира Васильевича и тут же для себя решили: подводим черту, кончаем эти игры в демократию, в волеизъявление масс, эту муть голубую, как точно выразился позднее Каданников. Возвращаемся к прежнему состоянию. К совместной работе. Хлопнули по рукам. «Все понятно!»

А на следующий день меня вызвали в министерство. В кабинете министра, Н.А. Пугина, находился и зав. отделом машиностроения ЦК КПСС А.И. Вольский. Встретили сочувственно.

— Знаем о ваших событиях. Очевидно, после такого удара вам будет не совсем удобно оставаться в Тольятти? По согласованию с Николаем Ивановичем Рыжковым (а он был тогда премьером правительства) мы предлагаем должность зам. министра автомобильной промышленности — директора Елабужского завода.

— Спасибо, но я хотел бы остаться в Тольятти.

— Вы понимаете, что совершаете своим отказом? У нас по второму разу не предлагают. Вы перечеркиваете всю свою будущую карьеру.

Разговор был кончен. Они не подали мне даже руки. Я повернулся и ушел. Ушел, и через три часа улетел в Тольятти.

— *Не жалеете о том отказе?*

— Нет. Никогда.

— *И вашему «банному» соглашению вы не изменили?*

— Нет, тоже никогда и ни в чем. Мы сумели сохранить полное доверие друг к другу. Не позволяя никому вбить клин меж-

ду нами. Хотя такое тоже было: используя различия отдельных наших взглядов на конкретные ситуации, столкнуть лбами, поспорить. К счастью, пока не удалось.

— *И все же, когда вы стали в 1996 году во главе департамента производственной деятельности, это было закономерно и понятно. Но вот принять в непосредственное подчинение в начале 1998 года два труднейших департамента — экономики, финансов и маркетинга, торговли и технического обслуживания автомобилей, — это же, извините, готовить дровишки для своего будущего жертвенного костра. Вы осознавали, какую ношу взваливаете?*

— Это оказалось во многом вынужденной необходимостью, скажем, у команды нашей другого выхода не было. Давайте посмотрим по-крупному, что у нас происходит. Мы восставили организационно завод для работы на полную мощность. И что дальше? А дальше нет продаж. Нет денег. Нет слаженной экономики, бизнеса автомобильного в целом.

Надо было скоординировать, увязать движение материальных и денежных потоков, скоординировать действия всех подразделений, формирующих затраты на производство, сконцентрировать всю прибыль и правильно распорядиться ею, в первую очередь направив ее на развитие, создать систему управления налогами. Вот если проанализировать эти задачи, то становится понятным почему родилась идея объединения двух департаментов, а если говорить строго научно, то речь идет об объединении двух процессов: процесса превращения товара в деньги и процесса перевода денег в товар.

И не то, что существующие службы неквалифицированы, плохо работают. С их точки зрения они все делают правильно, а вот свести их к единой цели, единый вектор выстроить не получается. Чтобы это получилось и делается соответствующая реорганизация.

— *В нынешнем бессистемном, сумбурно-хаотичном обществе, где чуть ли не ежемесячно меняются правила игры.*

— Настоящая система срабатывает даже в хаотическом пространстве. Пусть обеспечить не прямой путь к намеченной цели, пусть зигзагами, но — в правильном направлении. (Применим опять термин “единый вектор”). Я понимаю, что вас смущает, как это я, не будучи экономистом или финансистом, взвалил на себя эту ношу (или позволил другим взвалить). Ну, во-первых, у меня есть необходимые высококвалифицированные специалисты по всем направлениям, а, во-вторых, сегодня у нас каждый директор, поверьте, знает экономику и финансы далеко не поверхностно и не понаслышке, а получив специальную подготовку. Но главное, конечно, это иметь узких спе-

циалистов, и таковые у нас есть. Смотрите, Э.Р. Норов, Г.И. Казакова — блестящие финансисты, Б.А. Крупенков — эрудированный экономист, А.Г. Зибарев, В.Н. Кучай, А.И. Висторопский — специалисты, в совершенстве владеющие современной наукой о маркетинге и рынках... Моя задача не подменять их, а помочь им работать на единую цель.

Вот первая играющая директорская “тройка”: В.В. Каданников, А.В. Николаев и я. Сложилось четкое распределение функций. Чем я занимаюсь, надеюсь, уже поняли. У В.В. Каданникова — это “внешние отношения”, выработка генеральной стратегии (в общении прежде всего с “верхними этажами” как в России, так и на международном, межгосударственном уровне).

На А.В. Николаева лежит масса вопросов чисто президентских, которые никто из нас не может на себя взять по статусу. Это отношения с городом, с областью, с Москвой, с правоохранительными, с налоговыми органами. Знали бы, чего это стоит. Не выпросить поблажки какие-то, а объяснить, убедить работать сообща, в интересах дела, страны.

Ни А.В. Николаева, ни В.В. Каданникова я без работы, постоянных забот представить себе не могу. Все делается предельно честно и основательно. При необходимости всегда друг друга подстраховываем. Уберите одного — оставшимся придется сразу очень туго.

Я уже не говорю об основных командующих “направлениями”, “фронтами” что ли. Ю.Б. Степанов, К.Г. Сахаров, А.Г. Зибарев, Э.Р. Норов, Б.А. Крупенков, А.И. Гречухин, В.А. Вильчик, Н.П. Дыбин... Каждый в своей сфере, так сказать, генерал, полностью владеющий ситуацией. Пусть и говорят, что незаменимых людей не бывает, но любая попытка их заменить или подменить, как хотите, выльется в ощутимые потери для нашего общего дела.

— *Сравнение хоккейное.*

— Ну, можно “тройку” и иначе представить. — “Куда же ты мчишься?” Коренник и две в пристяжке. Тоже очень точный образ. Чтобы мчала тройка резво, от всех требуется равная поступь. Не сбивать друг другу ногу.

За нашей спиной хорошая поддержка. Последние годы крепко задумались о подпитке молодыми кадрами в среднем и высшем эшелонах управления — надо бы еще пораньше, но все откладывали, все казались себе молодыми. Тем не менее, в большинстве производств к рулю управления все решительнее ставятся новые люди. Если не совсем молодые, то следующее после нас поколение, выросшее в значительной части уже на ВАЗе. Это М.Н. Добындю в СКП, А.Н. Пушкин в прессовом производстве, Д.В. Маркушев в производстве пластмасс, В.К. Котенев в МСП

и многие другие. Идет крупное обновление в так называемом институте заместителей по экономике.

Все это внушает оптимизм. Хотя, откровенно скажу, давно не было такого трудного финансового положения, как в первом квартале 1998 года. Замерли продажи. Тут много причин, но все это “за скобками”. А “внутри” — нельзя снижать темп работы завода, нельзя сбивать дыхание его. Но это опять же связано с финансами, с оборотными средствами.

По опыту прошлых лет знаем: стает снег, просохнут дороги, и пойдут вверх продажи машин. Наконец-то после стольких лет мы возобновляем поставки автомобилей на Украину, в Закавказье, в Казахстан. Начали наконец-то действовать наши первые склады готовой продукции в регионах. Это своего рода форпосты ВАЗа, которые, надеемся, развернутся в полноценные управления торговли нашими автомобилями на местах. Это один из наиболее верных способов четкого и быстрого возврата денег за проданные автомобили.

— *Нашу беседу прервал звонок “междугородки”. Я невольно стал свидетелем вашего разговора с нижегородским Бором, нашим основным, насколько знаю, поставщиком автостекла. “Если вы снижаете на три с половиной процента цену на свою продукцию, то мы даем вам машины с дополнительной 3-процентной скидкой”.*

— Это все к тому же: как утихомирить безудержную взаимную гонку цен. Приходится очень гибко работать. Чутко реагировать на едва ли не ежедневные изменения обстановки и в то же время не забывать о стратегической линии, о тех системных подходах и направлениях, о чем уже говорил. Неустанная работа с нашими поставщиками. Я и раньше, когда сидел “на производстве”, имел с ними самые тесные связи, особенно через коммерческую дирекцию, которая подчинялась мне. 50-60 директоров всех этих металлургических, трубных заводов, заводов РТИ, пластмасс и так далее знал по имени - отчеству. Регулярно к ним ездил, здесь у себя принимал. Но мы обычно оказывались перед ними в роли просителей. “Мужики, очень нужны новые материалы. Без них приличного автомобиля не сделаешь”. Ходишь, уламываешь - уговариваешь, иной раз требовались специальные постановления правительства, чтобы обязать их что-то освоить для ВАЗа.

В начале 90-х отношения еще больше обострились. То и дело слышали: “Мы теперь на Запад ориентируемся”. Развернулась безудержная гонка цен.

Однако надолго их не хватило. Выяснилось, что и Западу они не очень-то нужны. Жизнь все расставила по местам. Те-

перь уже поставщики выстраиваются к нам в очередь со своими предложениями. О чем недавно мы могли лишь мечтать. Но так и должно быть, так во всем мире. Мы — выгодный, крупный заказчик, они должны бороться за нашу любовь, стремиться стать для нас привлекательными.

Несколько дней назад была у нас делегация с “Магнитки”, полтора десятка человек, практически все руководство, — в рамках совместного координационного совета, действующего уже несколько лет. Наметили основные направления дальнейшей совместной работы.

Вчера вечером я подписал большую программу по металлургии, по освоению новых материалов — освинцовке, оцинковке, алюминиевому листу для бензобаков и т. д. Программа 4-сторонняя: министерство экономики в лице департамента черной металлургии, министерство экономики по линии департамента, который распределяет средства на финансирование целевых программ, предприятия — поставщики металла, ну и “АВТОВАЗ”. Крайне важно, что появляется и возможность поддерживать науку, связанную с разработкой, освоением новых материалов. Раскручиваем всю цепочку.

— *Вы сами вышли на мой вопрос — об “империи” “АВТОВАЗа”.*

— Вполне понимаю вас. Ведь речь, конечно, не о всяких домыслах, что нами все куплено и перекуплено (чушь!), а о воздействии, сферах влияния нашего комплекса на жизнь сотен предприятий, целых регионов России, что дает им возможность жить и развиваться. Все взаимосвязано. Ритм нашего главного конвейера непосредственно связан с поставками, скажем, ДААЗа. Но и на своевременной выдаче зарплаты учителям, врачам, милиционерам Димитровграда или Ульяновска непосредственно сказывается, работает ли вазовский конвейер и как продаются наши машины.

Сегодня позвонил руководитель фонда пенсионного обеспечения Самарской области: “Если вы 42 миллиона не дадите то завтра (он назвал сколько-то там тысяч пенсионеров) в Самаре, в Чапаевске, в Кинеле придут в кассы и не получают своих пенсий”.

Что ответишь: надо разбиться, но найти эти деньги.

Нельзя только терять уверенности, присутствия духа. И в самые трудные, напряженные моменты. Я же представляю, стоит нам вполголоса, чуть ли не про себя сказать: “Ребята, тонем”, тут такое начнется. Не буду говорить, что значит паника на тонущем (или даже вроде бы тонущем) огромном корабле... Ну нет, от нас такого даже самые “злейшие друзья” не дождутся.

Да, у нас пока масса претензий к собственной эффективно-

сти, мы не научились использовать все преимущества рыночной экономики, рыночного уклада. Чего там, мы их и близко по-настоящему еще не понюхали. Другое дело, что появился интерес. Разве можно сравнить, как мы тогда работали, и как сегодня? Прежде — спустили приказ, сказали тебе: стой в этом стойле, делай головой столько-то поворотов направо, столько-то налево, шаг в сторону, это уже... Будешь вести себя хорошо — получишь лишнюю охапку сена.

Теперь все зависит от тебя самого, от коллектива. Насколько ты смог коллектив направить на эту работу, зажечь, раскрутить весь его потенциал. И я вижу, как раскрепощаются, раскрываются возможности людей, и умственные, и предпринимательские, и неизвестно еще что ценнее, по крайней мере на данном этапе.

— *Приходится иной раз слышать о неинтересности ВАЗа, что из-за его колоссальных размеров и связанной с этим инерционности на него практически невозможно повлиять, что, по этой же причине, и верхний эшелон, первые руководители, сами являются заложниками, пленниками этого механизма.*

Вы-то сами уверены, что можете влиять на ситуацию, управлять ею?

— В основном, да. На что мы не можем влиять? На налоговую систему — мы в нее втюхались и, допустив один раз пренебрежение, до сих пор выпутываемся. Она нас связала по рукам — по ногам, не дает нам интенсивно развиваться. Но ведь находим же выходы. И через более интенсивную работу самого акционерного общества, и через активную, неустанную работу в правительстве, поиск договоренностей, которые помогли бы нам выйти из этого положения.

Первостепенная задача — сделать ситуацию прогнозируемой и управляемой.

Говорить, что нет перспективы у завода, — я с этим никогда не соглашусь. Даже если не найдем мы сейчас солидного и надежного зарубежного инвестора — что ж, значит самим придется работать. Где-то поджиматься, но работать, вытягивать.

Не ждать чудес, будь то доброе правительство или богатый инвестор. Такое крайне редко бывает. Так же, как не верю в лотереи и революции (все до основания сметем, и уж тогда...) Нет, я по натуре эволюционист, сторонник последовательных, но неустанных шагов по пути с намеченной цели.

А что ВАЗ неинтересен, — в корне не согласен. Это же фантастика, на грани искусства. Да, очень большая ответственность. Одним неумелым, неосторожным движением, рывком можно такой вред нанести, что потом долго не поправишь.

Чем выше поднимаешься по лестнице вверх, тем весомее цена решения, не говоря уже об ошибке. Крайне важно правильно оценить ситуацию и не просчитаться в прогнозе на завтрашний день.

— *Сравнивая с шахматистами: вы сильнее в блitze или в аналитике?*

— Трудно ответить однозначно. Все мои должности требовали, как правило, быстрого принятия решений. Другое дело, на что ты в них опираешься. А итогом всегда является глубоко продуманная программа, и попробуйте без аналитики создать программу.

Чему так и не научился — политическим комбинациям, умению просчитывать последствия подковерных баталий. Как-то на ВАЗе такие стороны личности не развивали. Но периодически получаем на этом звонкие оплеухи.

Мы в свое время наделали немало ошибок. Почему финансовое положение такое тяжелое? Это же почти все ошибки наши, неумение наше. Где-то был самообман, где-то были недоумки, надежды, что все само собой утрясется, где-то были вроде бы договоренности с правительством, но вовремя до конца не оформили, а люди сменились, и опять все зависло.

Не буду винить кого-то. Всем нам пора становиться умнее, осмотрительнее и предусмотрительнее.

И, что бы там ни было, непременно иметь или хотя бы представлять себе большую, достойную жизни цель. В чем одна из бед наших? Я уже рассказывал, как на заре ВАЗа мы мечтали, вели яростные споры, каким будет наш автомобиль, наш завод, наш город. По самому высокому счету. Это все казалось нам реальным, осуществимым, — гораздо в большей степени, чем обещанный к 1980 году коммунизм.

Но вот задумался. Прошло 30 лет. Вся наша жизнь, все устои ее изменились, мы стали хозяевами своей судьбы. Но живем в основном лишь сегодняшним днем. И еще удивляемся, почему существование наше становится скучным, почему исчез в нас самих огонек-запальник, без которого вряд ли развернешь какое по-настоящему значительное дело, без которого мы становимся неинтересными даже сами себе. Без “завтра” мы обрекаем себя остаться всегда в неприятельно-приземленном “вчера”, лишь в перебирании сегодняшних повседневных забот.

— *Жить с увлеченностью...*

— С увлеченностью и в увлеченности. В радости преодоления. В уверенности, что нам не стоит стыдиться за свой жизненный выбор, за дело, которому посвятили себя. Поэтому готов повторять в любой ситуации: я верю в ВАЗ и в вазовцев.