

Наум Яковлевич
ШТРИХ

Школа жизни, школа работы



— Знаете, когда и где я внутренне ощущил, какой завод мы строим? Это было летом 67-го года. Оно мне запомнилось очень жарким и душным. Елена Павловна Наумова, референт Полякова, разыскала меня на совещании в каком-то институте. “Виктор Николаевич просил передать: вы обязательно должны быть сегодня к 14 часам в Госплане. Со всеми расчетами по трубам. Пропуск вам заказан. Вход с улицы Горького”.

О чём речь, понял сразу. Большегабаритные трубы были тогда для нас первостепенным делом. Из-за них задерживалась прокладка основных подземных коммуникаций. И пока не будет их, нельзя разворачивать остальные работы. Знал я и другое, трубы эти были страшным дефицитом. Незадолго перед этим правительство ФРГ наложило эмбарго на их поставку в СССР. Потребовались героические усилия, чтобы срочно создать в Челябинске собственное производство толстостенных

сварных труб большого диаметра, которых позарез не хватало многим отраслям народного хозяйства.

Если уж Виктор Николаевич решил сам идти в Госплан пробивать эти трубы... А у меня с собой практически никаких материалов. Хорошо, обнаружил в портфеле у себя общую схему сетей завода. Присел в каком-то скверике возле детской площадки и начал прикидывать расстояния. А сколько метр этой трубы весит — бог его знает. Взял небольшой запасец, сложил — перемножил, и уже пора торопиться в Госплан.

В таком “большом доме” я еще ни разу не был. На входе сплошь майоры и капитаны, глазами тебя просвечивают, все данные до буквочки сверяют. Тут и Виктор Николаевич подошел, и сразу принял меня воспитывать: вы на свидание с девушкой собрались или в правительство страны? Я ничего не понимаю. Да, на мне рубашка - апаш, с открытым воротом и на выпуск, самая лучшая у меня. Так жарко, и за пиджаком ехать некогда было. Не стану же объяснять, как чуть ли не в детской песочнице потребности ВАЗа в трубах рассчитывал.

Находим нужный кабинет. Виктор Николаевич приоткрывает дверь: “Можно?”. В ответ раздраженное: “Вы что, не видите, я занят? Подождите в коридоре”.

Что ж, подождем. Зав. отделом Госплана — в ранге министра. И все-таки мне за своего генерального директора чуть обидно стало — тоже не последний человек в стране. А тут на встречу идет по коридору солидный вальяжный мужчина. Увидел Полякова и, распахнув объятия, к нему:

— Витя! Как рад тебя видеть. Какими ветрами к нам?

— Да вот за трубами пришел. Но не принимают.

— Как так?...

Распахивает дверь. Хозяин кабинета, едва увидев, встал на вытяжку.

— Очень прошу отнести к их просьбе предельно внимательно. Это генеральный директор ВАЗа. Строительство автозавода на контроле в Политбюро.

Теперь зав. отделом сплошная любезность.

— Проходите.

Я ожидал увидеть там роскошные апартаменты, а в крошечном кабинетике, метров 10-12 от силы, только стол, рядом маленький приставной столик и два стула. Хозяин, разволнившись, свой стул Полякову предлагает и сам к стенке приваливается.

— Рассказывайте, в чем у вас потребность.

Минут сорок проговорили. Записал он мою, рожденную в садике, цифру — 32 тысячи тонн, до сих пор помню.

— Серьезную задачку вы задали. Но постараюсь помочь.

Подвожите через день официальную заявку, по всей форме, а я за это время посмотрю наши возможности.

В расчетах своих я, слава Богу, не ошибся. Мы сделали теми трубами 5 ниток от водозабора по 20 километров, 3 кольца вокруг завода и 2 нитки через Васильевку и Федоровку до Волги.

— *И сколько вам тогда было? Что за душой уже имели?*

— По тогдашним вазовским меркам не так уж и мало — 29 лет. Считал себя вполне зрелым строителем. Как-никак, после института пять лет работал на объектах нефтехимии в моей родной Сызрани — мастер, прораб... Установки каталитического крекинга, платформинг, — ответственная техника, тяжеловесы до 200 тонн, монтаж “этажерок”. Все сложно и очень интересно. Когда выпадало в праздники подряд три выходных дня, к концу уже изнывал: почему я не на работе?

Потом еще около пяти лет — институт “Гипростанок”. Солидная проектная организация, около 300 сотрудников. За нами был закреплен крупный регион, от Бреста до Урала. Многие работы вели совместно с Куйбышевским “Промстройпроектом”. И когда осенью 1966 года закрутилась эта карусель с автозаводом в Тольятти, первая строительная команда комплектовалась как раз на базе “Промстройпроекта”. Главный инженер института С.П. Поликарпов стал зам. генерального директора ВАЗА по строительству, главный инженер дирекции строящегося Сызранского нефтеперерабатывающего завода Ядринцев — главным инженером промышленного УКСа, — они меня и уговорили поехать в Тольятти. Станислав Петрович сделал беспротивный, как считал, ход. Я только что женился, жена работала там же, в “Промстройпроекте”, да еще была секретарем комсомольской организации. “Вам, ребята, с вашей энергией, самое место у нас. Покажите, чего вы на самом деле стоите”.

Приняли меня заместителем начальника техотдела Промука-Са, а так как самого начальника отдела не было, то отвечал за все. Зарплата что-то 140, потом 160 рублей. Первые год - полтора половина времени в командировках в Москве. Жил обычно в гостинице на ВДНХ — чуть улучшенный вариант районного “Дома колхозника”. Комната на 7-8 человек. Денег хватало едва-едва. Ходил, считал копейки: сегодня обедать или нет?

И тогда Поляков своим замечанием насчет рубашки - апаш крепко меня задел. Будто сам особо роскошно одевался. А у меня в ту пору был единственный парадный костюм московской фабрики “Большевичка”. Когда чуть позднее удалось достать импортный, это был большой праздник, появился повод для дополнительного самоуважения.

И с жильем, если вспомнить. Я же до 1948 года прожил в деревне. Русская печка и возле нее метров восемь полезной и жи-

лой площади на четверых. Потом сестра получила 2-комнатную квартиру в Сызрани, где-то 27-28 квадратных метров, это казалось уже роскошью. И когда мне, в Старом городе, дали 2-комнатную квартиру на Советской — комнаты не пенальчиком, и даже туалет раздельный — чего еще желать.

Сам сегодня удивляюсь. Но не хныкали, не жалились, все казалось в порядке вещей. Как тогда пели: “Жила бы страна родная, и нету других забот”. До сих пор не знаю, плохо это или хорошо? Во всяком случае, здесь, на ВАЗе, 90 процентов людей, мне кажется, работало за свой имидж, за свой престиж. Показать себя неумным человеком, неспособным сделать что-то, это было позором большим, чем допустить любую ошибку и выслушать любой упрек со стороны руководства. Ошибки позволялись (кто от них застрахован?), а вот сволочизм, рвачество никогда. Такой был стиль жизни.

— *Ощущение масштабности, крутизны дела сразу возникло?*

— Не сразу, но очень быстро. Сегодня, представляя тот объем работ и ту ответственность, вряд ли рискнул снова на такое.

Большие, принципиальные вопросы по ВАЗу рассматривались тогда на самом верху, вплоть до главных кабинетов Совмина и ЦК. Сразу были привлечены громадные силы проектных организаций (вся строительная часть возлагалась на советскую сторону), строителей и монтажников. Для всех них ВАЗ явился, чего уж там, дополнительной и не очень радующей нагрузкой. А координатором, стимулятором их усилий должно было стать во многом наше управление капитального строительства. Трудно сказать, как бы повернулось дело, не находясь во главе его такие сильные, опытные руководители, организаторы как С.П. Поликарпов и В.В. Перцев, я очень многому у них научился.

В моем “поминальнике” значились 73 института. Я должен был следить, чтобы в срок были отправлены из Италии технические задания на проектирование и, не задерживаясь, переданы в институты по профилю. Чтобы они вовремя вступили в игру, чтобы каждый точно вел свою партию, как в хорошем оркестре. Надо было по мере возможностей как-то все проверить, проконтролировать, профильтровать, выявить грубые ошибки и нестыковки. Можно представить, чего это стоило, если к нам еженедельно поступали тонны технической документации. Ее просто зарегистрировать, расписать по исполнителям — сколько сил надо. Самое же главное, каждый день стояли над душой руководители строительных и монтажных организаций, приписанных к ВАЗу, ждущие от нас уже рабочую документацию на производство. Им надо было давать объемы, закрывать процентовки, обеспечивать зарплату, кормить тыся-

чи своих людей. Первым, ответственным за это они считали заказчика, значит, строительную дирекцию ВАЗа.

А тут еще накладывалась “специфика” нашей социалистической системы хозяйствования. Это теперь почти любой материал можно иметь через 2-3 месяца, были бы деньги. А в ту пору требовалось заказать все необходимые ресурсы минимум за год “до того”.

— *Мне очень понравилось ваше сравнение с большим оркестром.*

— Где один может сфальшивить, петуха пустить — и вся музыка порушилась. Но могу не без гордости сказать, и минувшие 30 лет это подтвердили, что, спроектировав такой завод, уникальный промышленный узел, Новый город, мы не допустили ни одной серьезной технической ошибки. Я не отношу, конечно, это лишь на счет нашей службы. Над созданием комплекса Волжского автомобильного трудился весь цвет советских проектировщиков. Достаточно назвать зампреда Госстроя СССР В.А. Замараева, ведущих специалистов Московского “Промстройпроекта” С.Н. Добрынина, В.А. Успенского, Я.Н. Жукова и, конечно, директора института, нашего большого шефа и друга Е.Н. Ступина. Даже не профессора, а академики промышленного строительства из “Проектстальконструкции” во главе с Н.П. Мельниковым (а А.И. Петраков и Г.Б. Гордан были буквально, как мы шутили, прописаны в Тольятти), Ростовский “Водоканалпроект” и многолетний вазовский куратор от него В.Н. Заяц, Б.Г. Гольгов из “Электропроекта” и многие другие.

— *А решений неординарных оказалось много?*

— Почти все было неординарное. И по масштабам, и по срокам, и по практическому осуществлению.

Прежде всего, нулевая очередь — энергетика, подземные и наружные коммуникации. Сроки немыслимо жесткие. И не просто самим проникнуться, что это необходимо выполнить, но и других убедить. За месяц умудрялся объехать 15-20 проектных институтов, подготовить 200-250 листов графиков проектирования. Сегодня, откровенно скажу, не представляю, как такое можно сделать. Ни за какие деньги. А тогда люди понимали, откликались. Хотя в каждом институте свои плановые работы, и мы оказались для многих из них как летом снег на голову.

Что-то делалось даже сверх задания. Например, сводный план сетей по корпусам. Сейчас подобное выполняется с помощью ЭВМ, а в ту пору... Как все увязать, не наколбасить? У меня до сих пор в шкафу, на видном месте, лежит такой сводный план инженерных сетей 1974 года. Любой вопрос, пусть многое и на память помню, — все под рукой.

Как-то вызывает В.Н. Поляков. Показывает телеграмму за подпись Ф.Б. Якубовского, министра Минмонтажспецстроя СССР.

— Они отказываются заниматься 34-м корпусом из-за отсутствия техдокументации и, главное, спецификаций на металл.

34-й корпус — силоса песка. Объект необходимый для ввода “чугунки”.

— Знаю, у меня, уже лежит копия телеграммы.

— Кто проектирует?

— “Проектстальконструкция”.

— Организуйте на завтра поездку туда.

Громадный институт. Среди заказчиков — оборонка, Минсвязи (все эти мощнейшие радиостанции), атомщики. Заявляется к директору, академику Н.П. Мельникову (сейчас институт его имя носит). Он приглашает своих спецов, те объясняют, что подобные нестандартные силоса в определенные ВАЗом сроки спроектировать нельзя.

Поляков: “Я все понимаю. Но надо!”

Не знаю, что подействовало. То ли личный приезд зам. министра автомобильной промышленности, то ли энергетическое поле, которое всегда создавалось вокруг него. Не обещал он никаких премий за особую срочность и сложность, но уже через месяц мы получили первую партию техдокументации.

С чего мы начали: что должно стать основой возведения завода? И в переносном и в самом прямом смысле. В смысле почвы, оснований. Местные грунты имеют просадочные свойства. Для людей, непричастных к строительству, поясню, что подобные грунты при определенных нагрузках в случае замачивания теряют несущую способность. Плынут, дают просадку. Чем это может быть чревато? Напомню историю с волгодонским “Атоммашем”, где недостаточно учли коварство просадочных грунтов и едва построенные корпуса начали “тонуть”. Или тракторный (затем перепрофилированный в автомобильный) завод в Елабуге. Здесь, насколько знаю, чтобы обезопасить себя, пришли к необходимости делать колосальное опорное поле из многометровых свай, что сразу резко увеличило стоимость строительства, превращая его буквально в “золотое”.

Мы более-менее нашли управу на просадку. Хотя и по сей день специальная служба, созданная на заводе и работающая совместно с наукой — гидрологами, метеорологами, “Фундаментпроектом” — внимательно следит за поведением заводских оснований, занимается проблемами водопонижения. Серьезнейшая инженерная задача.

Крыши — только по главному корпусу свыше миллиона квадратных метров — свои заботы. Для перекрытия корпусов были использованы облегченные конструкции, (так как фермы и без того нагружены системами конвейеров), но выдержат ли экстремальные ситуации? Тем более, что в связи с образованием Куйбышевского водохранилища изменился во многом микроклимат прибрежной зоны, сугробовые нагрузки. Вместо принятых за основу при расчетах 100 килограммов на квадратный метр оказалось в полтора раза больше.

Привлекли ведущих специалистов страны, благо этот вопрос для многих важен, провели тщательное изучение, вплоть до моделирования схем отложения снега на кровлях, в результате чего были определены места, где в обязательном порядке надо убирать избыток снега. На основе наших данных были внесены изменения в общесоюзные СНиПы.

— А помните озеро Быково?

— Разве забудешь? Сколько вокруг него споров кипело. Оно во многом определяло расположение основной площадки завода. Громадное озеро. Как рассказывали сторожи, самарские охотники ездили сюда стрелять уток. Сначала был вариант спустить его и посадить сюда ряд заводских корпусов. Но это оказалось дорогостоящим, к тому же не исключалась опасность подпора подпочвенных вод. Поэтому его просто стали засыпать отработанным грунтом и рекультивировать. Осталось маленько озерцо, которое видно слева от дороги, если ехать на Ягодное. Годы показали, что мы имели дело с верховодкой, висячим озером, образовавшимся прежде всего за счет окружающего рельефа, сбора паводковых, дождевых вод. Без подпора, скажем, подземными ключами.

— Все мы знаем поговорку о концах, бесследно спрятанных в воду. Вазовские концы тоже спрятаны от глаз, пусть не в воде, так в земле. А вспомните, почти третью, наверное, времени возведения завода, а соответственно и затрат, были связаны с устройством нулевых циклов — фундаментов, подземных коммуникаций.

— Нулевой цикл всегда доставлял массу хлопот и проектировщикам, и строителям, а впоследствии и эксплуатационникам. Чего стоила нам одна фундаментная плита прессового корпуса. В которую было уложено при непрерывном бетонировании, да еще зимой, 100 тысяч кубометров высокопрочного бетона. Лишь на период строительства плита была разрезана временными усадочными швами. Уникальное решение, — она работает как единое целое.

Для чего такие сложности? Там мощные прессы, им ни в коем случае нельзя смещаться. А температурные расширения как

раз и приводят к опасным смещениям оснований, пусть и едва заметным. Но последствия это может иметь серьезные, особенно если учесть, что нагрузки достигают полутора тысяч тонн на одну опору.

— А раньше как-то обходились?

— Да, копали яму, делали фундамент, ставили на него пресс. Но когда возникла необходимость этот пресс заменить, приходилось, подчас вручную, раздалбливать 500-700 кубометров бетона. У нас же все сборно-разборное. С этой точки зрения завод спроектирован крайне удачно, особенно с учетом того, что автомобильная технология требует постоянного развития. Напомню, как мы обновлялись при запуске переднеприводного семейства, потом “десятки”, — целые участки и цеха передвигали. Если бы под каждым станком, автоматической линией был свой фундамент, мы бы захлебнулись. А так имеем под полом всех корпусов мощные фундаментные плиты, на которых в основном и стоит оборудование, а все остальное висит на фермах, — простор для маневра, любых перемещений и замен совсем другой.

Трудно переоценить гениальность решения об универсальной, свободной планировке основных вазовских корпусов. Это во многом развязало нам руки в начальный период, когда параллельно шло и проектирование, и строительство, и еще только проходил заказ оборудования, — все оно великолепно вписалось в наши коробки. Сколько мы благодаря этому выиграли!

И впоследствии, за счет той же универсальности, мы свободно производили все требующиеся перепланировки, меняли оборудование, меняли модели автомобилей. Минувшие 30 лет мы практически ни одной стены не сломали, ни одной подземной магистрали не переложили. Все до сих пор вписывается, всех диаметров, пропускных способностей труб, мощностей энергетических, водных и других хватило. Вряд ли где еще такой прецедент в стране, да и в мире найдешь.

Или, допустим, яма декантации в корпусе 02-А. Вроде бы, яма и есть яма, но это хранилище должно было вмещать порядка 40 тысяч кубометров агрессивных стоков с окрасочных линий. Произойди утечка... Поэтому был предусмотрен сверхнадежный бетонный короб, без единого температурного шва, через который могла бы просочиться жидкость.

— Я слышу в вашем голосе восхищение такими решениями. А если бы сейчас пришлось сооружать подобный комплекс, тоже бы беспрепятственно поставили визу — “В работу”?

— Откровенно? Боюсь, что нет.

— Что так?

— Смелости бы не хватило. Теперь-то я понимаю, на какой

риск мы шли и какую ответственность на себя принимали. Тогда же всякие внутренние защитные механизмы как-то блокировались, да еще с учетом нашей молодости. Первым было не себя обезопасить на случай возможных неприятностей, а как быстрее и лучше выполнить задание, приблизить пуск ВАЗа. В конце концов патриотизм. Гордость, что причастен к такому ДЕЛУ, за которым весь мир следит.

Я же дитя сталинской эпохи, во мне и во многих других, кто создавал ВАЗ, это было очень сильно. Помните: “Нам нет преград ни в море ни на суше, нам не страшны ни льды, ни облака. Пламя души своей, знамя страны своей, мы пронесем через миры и века”. А что, не так уж и плохо для поднятия и поддержания общего энтузиазма. И не подумайте, что мы одни такие замороченные ретрограды. Это тоже законы жанра. Посмотрите в Великобритании, Германии, Швеции... Как-то показали мне что-то вроде гимна одной из ведущих фирм Японии. Тот же посып: мы самые разумные, умелые, преуспевающие и должны оставаться такими, быть всегда впереди.

Этим настроением был тогда пронизан весь коллектив УКСа. Очень, кстати, профессионально сильный, несмотря на свою внешнюю молодость. Очень удачно сошлось, что собрались сюда в большинстве люди, прошедшие уже неплохую школу строительства, в то же время — не успевшие потерять готовности к риску, к самым неординарным решениям.

Б.В. Старобинский, П.Г. Чечушкин, Ю.Ю. Флигин, Е.А. Зусмановская, В.А. Шестаков... Наши мэтры — В.А. Попов, В.В. Перцев...

Умели радоваться жизни, умели радовать друг друга. До сих пор помню первую у нас свадьбу. Женился Володя Вучетич (сын, кстати, известного скульптора Евгения Вучетича, довольно безалаберный товарищ, но которого все мы надеялись перевоспитать) и молодой инженер из отдела оборудования Тоня Броксина. “Зачинаем свои династии”.

Или первый юбилей, весной 67-го года: В.В. Перцеву исполнилось 50. А нам было по 30-35. Он представлял для нас другое, “старшее” поколение, и мы не могли представить, что, не успев оглянуться, станем такими же, пусть зрелыми, но и где-то потускневшими.

— Наум Яковлевич, а фиатовцы, зарубежные шеф-монтажники как воспринимали наш строительный менталитет? Насколько все это согласовывалось с принятой ими общей технической схемой завода?

— Они не раз поражались, что мы на такой в общем-то ограниченной площадке умудрялись за день вынимать до 150 тысяч кубометров земли, укладывать по 5 тысяч кубометров бетона, монтировать по 300 тонн металлоконструкций. Даже

знаменитый Генри Форд - младший, когда посетил в начале 1970 года ВАЗ и увидел собственными глазами наши объемы, поразился, что все это выполнено за такие сжатые сроки.

Конечно, все свои решения мы обязательно показывали, согласовывали с ФИАТом. На первых порах итальянцы проверяли все, вплоть до внешнего вида железобетонных колонн, — можно представить, какое представление о советском инженерном уровне имели. Но такая мелочная опека быстро отошла. Они поняли, что за каждым нашим шагом стоит серьезная техническая, проектная проработка. Мне, кстати, кажется, что сами итальянцы многие вещи решали нередко эмпирически, чисто волевым путем. Когда же начинаешь вдумываться, анализировать, далеко не все, предложенное ими, оказывалось идеальным.

— Но до смелости ревизовать, переделывать их решения тоже надо было дойти, добрасти. Тем более, что существовало строжайшее запрещение В.Н. Полякова вносить какие-либо изменения, рационализировать фиатовский проект.

— Понять его я вполне могу, — нам только дай волю, — но и до абсурда этот хороший приказ доводить было нельзя.

Начали строить главную кузницу. ФИАТ разместил в центре корпуса компрессорную. Но это же взрывоопасное сооружение, оно должно иметь определенный резерв на сбрасываемость при взрыве. Случись такое, там же полкорпуса разнесет.

Что делать? С одной стороны явная техническая несуразица, пусть и с визой ФИАТА, с другой — категорический приказ и авторитет Полякова. Кто рискнет идти к нему, в общем-то не строителю, и опротестовывать все эти благоглупости?

Думали - думали и придумали.

Предполагалась очередная поездка Полякова в "Промстройпроект". К этому провели там подготовительную работу: отыскали авторитетного решительного специалиста и, что очень важно, женщину, готовую принять на себя первую волну негодования Полякова. А что этого не миновать, сомнений не было. Но не станет же он женщину испепелять.

Приехали "Промстройпроект" — внушительное здание под десять этажей. Как обычно, обходим все отделы, связанные с заданиями для ВАЗа, буквально каждый кульман. Поляков уже знал многих людей, помнил, кто каким объектом занимается.

Бот и группа, которая ведет наш кузнецкий комплекс.

— Виктор Николаевич, можете вы уделить мне несколько минут?

Во взгляде Полякова удивление: что это еще такое?

— Только прошу вас, Виктор Николаевич, сядьте. Иначе я буду торопиться и не смогу все внятно рассказать.

Он сел, и она ему объяснила ситуацию по злополучной компрессорной.

— Значит, считаете по фиатовскому варианту делать нельзя?

— Мы уже пять раз, наверное, все перепроверили.

— Ну и делайте, как считаете лучше.

Вопрос самоликвидировался.

— И компрессорная...

— Да, была перенесена через дорогу от кузницы, где и сейчас этот нарядный "аквариум" стоит, даже украшая заводскую площадку и не создавая никаких проблем.

С переносом железной дороги подобный номер конечно бы не прошел. Фиатовский вариант предлагал, что главная внутриплощадочная железнодорожная магистраль должна была идти фактически по центру завода, между северной и южной панелями, параллельно главному коммуникационному тоннелю. Это рождало массу проблем, одни переезды через рельсовый путь могли серьезнейшим образом осложнить транспортные связи между заготовительными и основными цехами.

Привлекли крупных специалистов по транспортным коммуникациям, неоднократно встречались с итальянцами, — все-таки смогли убедить их в корне переделать транспортную схему внутризаводской площадки и перенести эту магистраль севернее, позади металлургического производства, где она никак не влияет на технологию. И сегодня готов похвалить своих товарищей за упорство.

— Зато сколько осложнений, и на много лет вперед, избегнули.

— К слову, итальянцы чуть позднее даже привлекли нашего ведущего железнодорожного ГИПа, главного инженера проекта, Л.М. Спивакова к чтению лекций для своих специалистов по теории и практике проектирования внутризаводских магистралей.

— Гости завода — и чисто строители, и производственные, — обычно восхищались, как на ВАЗе решен "половой" вопрос.

— Если вы говорите о торцевой шашке, то это оказалось достаточно удачное решение. Хотя и нельзя сказать, что абсолютно оригинальное. Скорее, новое это хорошо забытое старое. Подобные полы широко применялись в 30-ые годы. Потом как-то вышли из моды, вроде бы устройство их требует много ручного труда. Но мы их снова возродили. Я считаю, величайшая заслуга ФИАТА, что он предложил, и Полякова, что он в те трудные времена пробил разрешение на широкое использование таких полов. Они "тихие", "теплые", не скользят, — сравните с привычными для других заводов полами из металлической плитки. Удобные деревянные кубики позволяют

обеспечить любое заполнение между конструкциями, оборудованием, их легко ремонтировать... Так или иначе, они четверть века верой и правдой служат нам и еще, думаю, столько же прослужат, если организовать, как требуется, очистку их, снятие верхнего, загрязненного слоя, — никак не доходят у завода руки, чтобы наладить изготавление специальных "стругов" для этой работы.

В то же время опыт Запада показывает, что деревянные полы уступают свое место полимерным. Пример — ГЦЗЧ-2, где устроены полимерные полы, полностью индустриальным методом, позволяющие удовлетворить любым запросам эксплуатации.

Поучительная история произошла у нас позднее с полами в высотном здании заводоуправления. В проекте все выглядело отлично и привлекательно. Мы сделали по опыту ФИАТА великолепные мозаичные, почти дворцовые покрытия, — женщины в легких туфельках по ним изящно цок-цок. Но вскоре появились жалобы — некомфортно, ноги мерзнут, от каменного пола холод идет. Хотя пол имеет ту же температуру, что и воздух. Выяснили: на самом деле коэффициент теплоусвоения у каменного пола в два раза выше, чем у обычного деревянного. Это и создает ощущение холода, будто пол забирает тепло у тебя. Пришлось укладывать линолеум или ковровые синтетические покрытия. Претензии отпали.

Сколько было таких больших и малых находок.

Я вначале сам удивлялся, почему Поляков и Житков так настойчиво требовали, чтобы при отгрузке того же крепежа из Италии чуть ли не каждый болт маркировался и находился в отдельной коробке. Лишь позднее понял мудрость этого. У наших соседей на "Тольяттиазоте", рассказывают, болты под все семь агрегатов привезли одним "кулем". После окончания монтажа второго агрегата на третий их уже не хватило — растеряли, растищили. А на ВАЗе, из завезенных 180 тысяч тонн оборудования, не хватило, может сотни — другой "железок". Поэтому что все было сложено, промаркировано, складировано, — с точным адресом, что, куда, для чего.

Хотите почти анекдотичный, но тоже весьма поучительный, совсем недавний пример?

Ввели в строй "высотку" заводоуправления. В президентских апартаментах на 23-ем этаже установили роскошные напольные часы. И вдруг они начали сбить, возникли хаотичные раскачивания маятника. Что за напасть? Вызвали представителя часовой фирмы. "Это у вас, очевидно, здание раскачивается, а они этого не любят". Еще не хватало. Может, часы подают нам первый сигнал о недопустимой раскачке

100-метровой башни? Стали проверять. Нет, жесткость здания оказалась даже значительно выше, чем требуется мировыми нормами. Немало потратили сил и времени, пока докопались, что естественная амплитуда колебаний "высотки" каким-то чудом совпала с резонансом часов. Кто мог такое предугадать? Дальше дело нехитрое: часовщики чуть изменили подвеску маятника, и все прошло нормально.

Разумеется, не всегда получалось "по-доброму". Внедрили в свое время новые конструкции подъемных ворот. А они стали то и дело выходить из строя. Потому что, оказывается, требуют ухода, внимания, не меньше, чем автомобиль или хитрый станок, а мы — с кувалдой. И по истечении десяти лет были вынуждены заменить их на привычные, зато "нашенские", выдерживающие любое насилие, хоть танковый таран, ворота.

Прекрасные окна были сделаны для завода из прямоугольных труб. Но они опять же требуют культуры. Толщина металла этой трубы 0,7 - 0,8 миллиметра, ее недопустимо варить, а мы привыкли все крепить сваркой. Проткнули дыру, попала внутрь вода — оконный переплет за год - полтора сгнил. Я к чему: новшества требуют не только технической, но и моральной готовности.

Некоторые вопросы уже через несколько лет после пуска завода вылезли. Когда ВАЗ строился, и предположить их не могли. Смотрите, все канализационные стоки промузла сбрасываются после соответствующей очистки в Волгу, в 10 километрах ниже плотины Куйбышевской ГЭС. Для этого сооружено несколько ниток мощного коллектора, а непосредственно на дне Волги устроен специальный рассевающий выпуск. Это труба почти полутораметрового диаметра, и на ней через каждые 3-5 метров стоят патрубки, из которых и выбрасываются стоки, быстро разбавляясь сильным течением.

В один прекрасный день — это было где-то в году 72-ом, — система вышла из строя. А это значит: туши котлы, без отвода стоков завод и Новый город жить не могут.

Спустились на дно водолазы, доложили, что патрубки засыпаны песком. Очистили. Через некоторое время та же история.

Поляков дал задание разобраться. А для меня все это словно китайская грамота, ни в одном учебнике или руководстве об этом не читал. Единственное, сумел быстро выяснить, что имеется в Ленинграде серьезный гидрологический институт, который связан с такими вещами, в частности, с размывом черноморских пляжей. Но и для питерских ученых наша ситуация оказалась абсолютно новым делом. Тем не менее, докопались, что вся причина в работе Волжской ГЭС. Когда с гидростанции сбрасываются большие массы воды, они вымывают, а, точнее

сказать, выбивают придонную яму, и этот измельченный грунт распространяется на десятки километров вниз по течению. А учитывая, что сброс воды на ГЭС меняется в разные периоды года и даже суток, то и подвижки измельченного грунта происходят неравномерно. На дне образуются барханы, которые стали представлять двойку опасность для нас. В одном случае они засыпали, погребали под песком рассеивающие патрубки, а в другом наша труба зависала между двумя песчанными "горбами" и происходил порыв ее. Я постоянно опасался, как бы наша Федоровская труба не выкинула очередного сюрприза. Вроде бы труба и труба, а случись что, может остановиться завод, серьезно осложнится жизнь всего города — не расхлебаешься.

Три года продолжались исследования, в итоге стало ясно, что делать, родились рекомендации, была усовершенствована вся рассеивающая система. Этот опыт впоследствии применен на ряде других промышленных узлов, расположенных ниже крупных ГЭС.

— Наум Яковлевич, вы были непосредственно связаны с запуском, сдачей завода. Кажется, сколько предприятий в стране вводилось в те годы в строй, процедура уже отработанная, и все-таки...

— Вот именно, что "все-таки". Уже вскоре после начала строительства ВАЗа стало ясно, что вводить его (а получается, и сдавать) придется по частям, очередями. Это оказалось исключительно эффективно. К концу 1973, году принятия всего комплекса, на заводе выпущен первый миллион автомобилей и только за счет налога с оборота стране практически возвращены средства, затраченные на создание основного производства в Тольятти. Введя в строй "нулевую" очередь — КВЦ, ремонтно-литейный, ремонтно-кузнецкий цехи, мы получили возможность изготавливать там большое количество оснастки, инструмента, нестандартного оборудования, конструкций, необходимых для освоения основных производств. Все в Союзе тогда строго фондировалось и заказать что-то на стороне было крайне трудно.

Алюминиевые двери для домов Автозаводского района делали сначала в Москве, на АЗЛК. Потом отношения расстроились, пришлось срочно осваивать эти двери на площадях отраслевого учебного центра. И таких примеров немало.

В то же время, скажу: такое деление на очереди значительно осложнило работу многих заводских служб и, в частности, ПромУКСа. Потому что проект, выделенная документация по каждому комплексу составляли по объему проект средне-крупного промышленного предприятия, ни в каких общегосудар-

ственных регламентах подобного не предусматривалось. Неудивительно, что разработкой структур пусковых комплексов занимались лично В.Н. Поляков и Е.А. Башинджагян. После них эту схему использовали многие предприятия страны, в частности тот же КАМАЗ.

— Понятно, у нас три линии сборочных конвейеров, их можно вводить по частям. Но как делить неделимое?

— В том-то и сложность. В первоочередные были включены сразу объекты жизнеобеспечения: электро-, тепло-, водо-, газоснабжение, канализация... Тем более, что речь шла не только о заводе, но и о Новом городе, а первые дома там, помните, начали вводиться уже с весны 1969 года, то есть раньше основных вазовских производств.

Заводчане стремились иметь в своем распоряжении как можно раньше "боеспособные" производственные мощности, которые можно было сразу включить в работу. Строителей же, и их тоже можно было понять, большие интересовали объемы, наиболее выгодные работы, то, что быстрее и легче сдать. Начались баталии. Ясно, без энергетики, той же воды или систем пожарной защиты, никто объект принять не разрешит. А вот другое, вроде бы вспомогательное, может и подождать. И здесь Поляков проявил предельную жесткость. Было определено 17 пусковых комплексов. Создано 17 пусковых комиссий. Графики, сроки, ответственность, — все под строжайшим контролем.

— Для совещаний дня не хватало.

— Какой там дня. Насколько Поляков умел спрессовывать время, и то... Последнее совещание у него начиналось обычно в 9 часов вечера и заканчивалось уже ближе к двенадцати. А.А. Житков был чуть "разговорчивее", позволял нам расслабиться — тогда и после полуночи нередко уходили.

Требовательность была высочайшая. С непременной нацеленностью на конкретный результат. Не "ля-ля", а что необходимо выполнить по каждому объекту, кто непосредственно отвечает за это.

Основное путевое хозяйство для ВАЗа вели железнодорожные войска. Талантливые, очень энергичные, к слову, люди, я ими всегда восхищался. Из армейских подразделений, работавших с ВАЗом, они приятно отличались своей квалифицированностью, собранностью. Но именно с ними и произошел тот запомнившийся казус.

На совещание к Полякову явилась целая группа железнодорожного начальства, в основном в ранге майоров и полковников. Развесили схемы - графики, дают объяснения. Поляков:

— Хорошо. Все понятно. Снимайте свои картинки и распи-

сывайтесь на них.

— Мы не уполномочены. Нам поручили только доложить.
— Тогда до свидания.

Снимает трубку и звонит в ЦК. “Мне нужны не докладчики, а люди, умеющие и готовые принять решения”.

Звонок подействовал. Через день, я как раз был там, заявляется уже группа железнодорожных генералов.

— Мы пришли обсудить с вами...
— Вы подписывать готовы?
— Нет, надо обсудить...
— Спасибо. Вы свободны.

Дескать, можете гулять, и снимает трубку ВЧ.

Еще через день эти генералы находят меня и просят устроить им встречу с Поляковым. “Мы готовы подписать все необходимые документы”. По их тону я мог представить, какую на качку они получили от своего руководства. Кстати, окончательные работы с ними прошли без сучка, без задоринки.

— Наум Яковлевич, каждый из нас по себе знает: домашнее торжество — праздник. Но сколько он от хозяев забот, внимания требует, чтобы в грязь лицом не ударить. Таким праздником — заботой стала, насколько понимаю, сдача ВАЗа Госкомиссии.

— Да, основная техническая, подготовительная работа легла на плечи ПромУКСа. Хотя со стороны: чего там особенного?

Когда подошла пора готовить итоговые документы, стали искать, что взять за образец. Поехали в Минэнерго, посмотрели документы, как принимали Волжскую, Братскую ГЭС, другие эпохальные объекты, — нет, для нас не годилось.

В принципе, что написать — это отражено в нормативных документах. А вот как написать? Учитывая даже уровень членов Государственной комиссии по приемке объектов ВАЗа — члены правительства, министры, зав. отделами ЦК КПСС, ВЦСПС, директора институтов, академики, руководители специальных ведомств, вроде Госпожнадзора, Гостехнадзора, санитарно-эпидемиологической службы...

Текст я писал где-то месяца полтора — два. Бесчисленное количество черновиков — мне их потом хватило на год работы. Бесконечное редактирование, бесконечные коррективы в разных вазовских и министерских кабинетах. Особенно по пояснительной записке, с учетом адресатов — ЦК, Совмин, ВЦСПС... Это теперь-то я знаю, что длинные вещи никто не читает, но до этого надо было дойти, научиться излагать самое главное предельно четко, концентрированно и кратко.

Неожиданной проблемой стало оформление официаль-

ных документов для Госкомиссии. Сейчас, имея компьютер, все просто: набрал текст, выверил, исправил — на дисплее и ЭВМ тебе все красиво распечатает. Тогда все неизмеримо труднее. В мое распоряжение выделили лучших машинисток. Печатают, текст идет на утверждение в “верх”, там меняют какое-то слово, и надо из-за него все перепечатывать. Зачеркнули или сократили строку — перепечатывай уже не одну страницу, а весь текст. Проскочила опечатка (и чего удивляться, сидели до глубокой ночи) — все по новой. А пока перепечатывают, неожиданно проскаивают какие-то новые помарки. Замазывать, подчищать было недопустимо. Ну, извелись все.

— До сих пор помню: начинается итоговое заседание Государственной комиссии. Столка внушиительных папок с актами. Мы, пишущая братия, рвемся к ним. Там же вся проверенная — перепроверенная цифры, вся фактура для статей, а вы их охраняете, словно зеницу ока.

— Потому что были попытки, мягко говоря, и увода. Как же, реликвия. Самы папки для сдачи первой очереди автозавода нам сделали на “Гознаке”, из натуральной кожи. Позднее научились делать их у себя, в вазовской типографии.

Или возьмите: как достойно принять членов Государственной комиссии, всех этих министров, академиков, генералов? Всех нормально поселить, снабдить необходимыми справочными и другими материалами. Вплоть до того, как кормить, где провести итоговое застолье, — разве без этого можно?

Помню, специальное совещание по этому поводу собирали. Докладывает директор комбината общественного питания Л.Д. Митяев. “Мясо, балыки — деликатесы, осетрина, икра черная и красная заготовлены из расчета на одного человека... Надеюсь, стыдиться не придется”. Поляков ему: “Вы, помоему, не совсем представляете, кто к нам приедет. Думаете, удивите зав. отделом ЦК бутербродом с икрой? Вы лучше бы расстарались: достаньте вкусной рассыпчатой деревенской картошки и посыпьте ее укропчиком, грибков маринованных, капустки вилковой, домашнего засола, — тогда они на всю жизнь запомнят, как их принимали в Тольятти”.

Но это все так, “виньетки”, реплики к большому рассказу о создании ВАЗа. За который, думаю, всем участникам этого огромного технического и социального проекта стыдиться не приходится.