

МАРАТ, ШАГАВШИЙ ВПЕРЕДИ



Время, память обладают удивительной способностью проявлять подлинное значение каждого человека. Одни, даже занимавшие весьма высокие должности, как бы стусевываются, растворяются в мареве минувшего. Другие ярчают, привлекают вновь и вновь к себе.

К числу таких принадлежит **Марат Нугуманович ФАРШАТОВ**, которому сегодня исполнилось бы 80 лет и которого уже 16 лет нет с нами. Но имя его навсегда вписано в историю Волжского автомобильного. И не только сделанным, осуществленным, но и тем, что не успел он осуществить или ему не дали сделать. И это тоже черта настоящего крупного человека...

К счастью, есть в Тольятти люди (и дай Бог им здоровья), кто помнит его живым – ярким, искрометным, полным огня и энергии, всегда нацеленным на дело, на конкретный результат, на победу.

Читайте на 3-й стр.

Начало на 1-й стр.

Т.А. ПЕВЗНЕР (Баландина), пенсионерка, в свое время – переводчик “АвтоЛады”:



– ...А ты хотя бы поршень от этого письменного стола сумеешь отличить?

– Наверное, смогу... Так началось мое личное знакомство, растянувшееся потом на два с лишним десятилетия, с **М.Н. Фаршатовым**. Из нашей группы переводчиков я

оказалась у механиков, которые все тогда размещались в нескольких комнатах на “Повороте СК”. И вот появляется Он, только что вернувшийся из Турина. Весь, как Петр в пушкинской “Полтаве”. “...Движенья быстры, он прекрасен, он весь, как божия гроза...” – и далее по тексту. Это был предельно впечатляющий мужчина, занятый своим делом. Это у него на лице, во всей фигуре, в каждом движении было написано. Он ловил, нынешним языком, кайф от жизни.

Быстро усвоили стиль его руководства. Он каждого внимательно выслушивал и задавал вопросы: что можешь, как можешь, чего? А потом бросал в самую гущу. Помню минских ребят – **Володю Павлова, Гену Березовика** и других, которых он сразу опустил на землю, в переносном и буквальном смысле: на устройство фундаментов, каналов. “Завода еще нет, вы будете заниматься строительством и всем-все”. Вот ваш шанс. Где вы выплывете, себя пр... ите – это ваша истинная должность”. Фаршатовская метода.

Сила какая-то его переполняла. Которая вряд ли оставит равнодушной женщину, когда рядом такой человек. Ну, красавец-мужчина, чего там. Моторность, энергетика из него так и били. “Двигайся! Двигайся! Двигайся!” И он сам жил, как пел. Самозабвенно. И не для кого-то, а прежде всего для самого себя. Штучный, скажу так, человек. И сам он знал это, что ему на роду написано – быть Лидером.

...Очень интересно было наблюдать отношения между вазовскими руководителями и иностранцами. Я видела, что здесь не внешнее, не наигранное, но настоящее уважение. Любая встреча, любое совещание, любые переговоры – спектакль. Такая игра! И не дай Бог ошибиться тут в передаче каких-то терминов, даже нюансов сказанного.

Впрочем, в отношениях с теми же фиатовцами в непосредственные технические тонкости Фаршатов обычно не лез. Он был прежде всего администратором. Администратором-организатором высшей пробы. Дирижером, малейшему движению руки которого подчинялся весь оркестр и каждый исполнитель. И чувствовалось, ему очень нравилась эта роль у “дирижерского пульта”.

...Вместе с фиатовцами обходим корпус моторов. Итальянцы то и дело всплескивают руками, закатывают глаза, выдают горячие тирады.

– Вы еще можете говорить о подготовке к пуску!

А Фаршатов – сама доброжелательность.

– Синьоры, какая это грязь? Идет нормальный рабочий момент монтажа и наладки оборудования. Все будет отмыто, пропылесосено, вычищено.

Рядом огромный плакат: “Даешь первый двигатель в июле!”

– И вы в это верите?!

– Кавалер **Ролетти**, я ставлю ящик коньяка, что мы в июле соберем первый двигатель.

Фаршатов уверен в себе и в своих людях. В любом случае дело надо делать. Раз ты приехал – давай делай. А потом будешь критиковать недостатки. И мы выпьем за то, чтобы их



...Нельзя не сказать о том, что выдающуюся роль в организации как строительства, так и пуска ВАЗа сыграл **М.Н. Фаршатов**, пришедший с Ярославского дизельного завода и руководивший механосборочным производством на очень прогрессивных основах. Помимо того, что, думая о дальнейшем выращивании и подборе производственных руководителей, он в первые годы принимал на работу рабочих только со средним 10-летним образованием, и в дальнейшем это сыграло огромную роль, так как многие руководители выходили из механосборочного производства. В производстве был создан очень серьезный коллектив технологов, конструкторов оснастки и очень эффективно осваивалось новое сложное технологическое оборудование.

было меньше. Мы дали слово, и мы его сдержим. Как в войну: “Победа будет за нами!”

И первый двигатель был-таки собран 30 июля. Во что никак не мог поверить кавалер Ролетти. Который, по-моему, еще раз убедился, что эти удивительные русские люди и этот чем-то похожий на сибирского медведя-штучника инженер Фаршатов могут все...

И еще одна впечатляющая в памяти сценка. Середина мая. Какие-то ответственные переговоры с итальянцами. Завершающий день – на турбазе, кажется, на “Лесобоне”, на Федоровских лугах.

Фаршатов запаздывает, и никто не знает, почему. Но наказал – без него за стол не садиться. Наконец появляется.

– О, можете поздравить меня.

– С чем?

– Выговор мне сегодня влепили по партийной линии.

– За что?!

– За превышение полномочий – отдал наш дом своим людям, а у райисполкома были на него свои планы. Да, самоуправство. Но этот дом мы сами возводили, и люди МСП там уже живут: у кого теперь хватит наглости их выселить? А выговор – это не орден, через год снимут. Зато у меня душа спокойна: что людям обещал, то они получили!

На этом настрое такой добрый вечер получился, будто на самом деле не выговор, а орден фаршатовский обмывали...

Н.М. ГОЛОВКО, советник исполнительного директора по техническому развитию ОАО “АВТОВАЗ”:



– Истоки нашего знакомства были еще в Ярославле. Я уже знал его как очень сильного производственника, прошедшего все ступеньки заводской лестницы.

Когда началась эпопея ВАЗа, у некоторых появилась техническая эйфория: вот теперь развернемся, вот закупим самое-самое... А он, думаю, уже тогда понимал иначе: не только на чем, но и с кем будем работать. Сразу придавал исключительное значение подбору людей. Я тоже попал на ВАЗ с его подачи.

И вот он – директор, или, точнее, как тогда говорили, управляющий механосборочным производством. К тому же сразу оказавшийся в центре острейшей ситуации. Потому что все очень быстро поняли, что предложенный итальянцами двигатель не годится: он без резерва мощности, без перспективы...

Важно было с самого начала твердо поставить себя. Добиться, чтобы уважали. Столкновения характеров, стилей поведения, привычек случались в ту пору нередко. И он сразу расставлял все по местам, чтобы всем было ясно, кто будет командовать парадом. Для подчиненных это тоже крайне важно – верить в твердость, надежность своего руководителя, что это настоящий директор, а не врио – временно исполняющий обязанности и заботящийся лишь о том, как бы не разгневать начальство.

...Работать с ним в паре мне было очень легко. И очень интересно. Потому что он понимал и поддерживал именно инженерные, творческие начала в работе. Мне с разными руководителями доводилось работать. Кто-то,

к примеру, не скупился на похвалы: “Молодец, давай внедряй” – а проходит немного времени начинаешь понимать, откуда родилась популярная аксиома, что инициатива наказуема... С Фаршатовым отношения строились по-иному. “Марат Нугуманович, вот у нас есть идея. Вот что надо. Вот что мы получим”. Он выслушает все, пару совещаний проведет, потом прикажет, мероприятия – и до упора, пока не реализовано. Ты уже сам готов от чего-то отступить, а он жмет: “Что ж ты свое дело предаешь? Выступил – держись до конца. Это пока ты придумывал – было твое, а теперь уже наше, общее”.

Достаточно перечислить только направления, которые всегда считались чисто ваз-

МАРАТ, ШАГАВШИЙ ВПЕРЕДИ



зовскими, но пошли именно из МСП. Создание системы ремонта и обслуживания оборудования, системы анализа и использования инструмента и материалов, системы обеспечения качества... Обычно на других заводах как? – Проверка, разбраковка идет только на финише. Это пойдет, это не пойдет. Согласись мы с такой методой, и сами бы утонули в потоках брака и вряд ли обеспечили бы конвейер. Требовался совсем другой подход. Обеспечивать необходимую точность, все эти сотки и микроны в каждом технологическом звене. Он эту идею очень глубоко понимал, принял и до конца реализовал все предложения ФИАТа по обеспечению непрерывного контроля.

Опять же Марат не просто осуществлял “общее руководство”, а старался вникнуть во все тонкости. Любил обложиться образцами, все порезать, во все заглянуть – особенно там, где это действительно определяло уровень узла, авторитет автомобиля.

То же самое с организацией труда. Он все время напоминал отизовцам: вы пронормировали технологию, утвердили, если она получилась, – но это только половина дела. Вторая – постоянно анализировать выполнение всех составляющих штучного времени и эти элементы удерживать от отклонения, ежедневно анализировать. Могут сказать без хвастовства: мы были единственные в объединении, кто крепко удерживал в руках систему оплаты труда.

Он сразу, открытым текстом, так и ставил задачу – сделать МСП лучшим производством на заводе. Начиная с четкости работы и кончая нашими общественно-политическими клубами, нашей самодеятельностью. “Мы должны быть впереди. Быть лучшими!” Если же в соревновании производственном нас кто-то обходил... Нет, он никогда не выпрашивал призовых мест. Но мрачнел, по несколько раз возвращался к этой, как он считал, вопиющей несправедливости. В этом было что-то даже мальчишеское. Помню, он рвал и метал, когда в финале заводского КВН наша команда уступила КВЦ. “Позор! Я-то всегда считал, что самые остроумные и находчивые люди работают в МСП, а вы!!!”

И так во всем. За что бы ни брался, старался выполнять сполна и даже с превышением. И одновременно – понимал, что директор просто обязан охватывать взором и вниманием все стороны жизни своего коллектива. И как работают его люди, и как живут, и как отдыхают. Он не любил абстрактных, общих слов, лозунго-

вых призывов. Всегда повторял, что цель должна быть предельно конкретной.

И первый дом, 4-И, он взялся возводить силами производства одним из первых на заводе – под обещанные **Поляковым** дополнительные квартиры за своевременный ввод. Хотя шел самый разворот основного оборудования на производстве, каждый человек был на счету.

Когда дом сдали, он добился, чтобы все обещания были полностью выполнены, а потом ходил по производству и всем руководителям с гордостью рассказывал про эти новоселья: “Представляете, молодой специалист, полтора года ребенку, а ему ключ от трехкомнатной квартиры!..” Он радовался так, будто ему самому жить в этой квартире, но за словами стояло твердое: “И все будет так, как мы наметили!”

...Он меня и еще нескольких человек заставлял ехать в Ягодинский лес выбирать место для пионерского лагеря. Там, где теперь “Поршень” и “Спартак”. А следующей весной выбросил туда строительный десант, несколько бригад, мы начали освоение Ягодинской зоны отдыха. Правда, за это и получили взыскание по министерству – “за бесконтрольное использование материалов для строительства баз отдыха и пионерских лагерей” (время было жесткое). Но помню, как, приехав с коллегии министерства, он говорил: “Ничего, переживем. Выговор забудется, а все наши базы останутся. Не для себя строим – для людей”.

Решительный был человек. Раз решил что-то для себя – значит, шел до конца, и его свернуть было почти невозможно. Так случилось и в бытность его директором МСП, и потом, после 1975 года, когда Фаршатов был назначен техническим директором ВАЗа.

...Чего стоил один пожар в термичке. Мы сидим на оперативке, и вдруг – “Пожар!” Дым уже над корпусом, и что там произошло – неизвестно. Но все знают, что это за производство, не случайно же в отдельное здание выведено...

Он: “Всем туда!” В кабинете начальника цеха растерянность: сколько людей осталось внутри, не добрался ли огонь к маслохозяйству? Треск идет, кто-то панически бросил, что это рвется масло в баках. А трещали перекрытия железные плоские. То еще удовольствие... Многие жмутся поближе к окнам, к дверям – чтобы если что, выскочить успеть.

И вдруг он тяжелой стеклянной пепельницей по столу: “Мужики вы или нет?! Видите, я сижу. Где сейчас газоспасатели? Сколько людей на смене?”

И как-то спокойствие пришло. Решили, что надо прорезать через перекрытие отверстие в подвал и подать туда раструбы, пустить пену, иначе не заглушить огонь. Сварщик боится. Мы с Маратом встали рядом с ним: “Режь между нами”. Вдруг сообщают: “Нет одной женщины. Очевидно, она осталась в подвале”.

Он: “Кто пойдет?” Вызвался **Владимир Иванович Павлов**, зам. начальника термички: “Я пойду”. Набросили на него ватник, тряпку какую-то мокрую на рот... И он вытащил женщину. Спас человека и на всю жизнь получил доверие Марата.



Для него, кстати, не было ничего выше, чем право на доверие. **Поляков, Башинджаган** во всем доверяли ему. А он всегда стремился окружить себя людьми, которые тоже могли полностью довериться, полагаться как на самого себя. Он их подбирал, растил, пестовал. **Акоев, Снегирев, Павлов, Грищенко, Миненко** – это его открытия, его любимцы. Он умел давать оценку тем, кто, по его мнению, оправдывал перегрузки, кто тянул. Это была его система формирования, жесткая, но позволяющая быстро выявлять, кто пойдет, а кто отсеется. Сразу любил нагружать до упора.

...Последний месяц он был болен. Очень тяжело болен. Но эта его выдержка врожденная... Он так держался на людях, что почти никто не догадывался о его состоянии. И так в любой ситуации. Я за все годы ни разу не видел его стушевавшимся, расслабленным, раскисшим. Никогда.

Таким, думаю, навсегда запомнился Фаршатов тем, кто знал его, кто работал с ним, кому повезло быть его соратником и единомышленником.

Подготовил Анатолий ШАВРИН