

# АССОЦИАЦИЯ С ИСТОРИЕЙ





# АССОЦИАЦИЯ С ИСТОРИЕЙ

К 30-ЛЕТИЮ  
НИЖЕГОРОДСКОЙ АССОЦИАЦИИ ПРОМЫШЛЕННИКОВ  
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Нижний Новгород  
2019

«Ассоциация с историей. К 30-летию Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей», 2019 г. – 304 с.

Книга о создании и становлении Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей написана преимущественно по материалам, предоставленным нижегородским директорским корпусом. «Ассоциация с историей» по сути – документальная публицистика, в которой много фактов и цифр. Издание будет полезно широкому кругу читателей, в частности, молодежи, интересующейся развитием региона и историей своей страны.

«Ассоциация с историей» дает возможность почувствовать связь времен, взглянуть на происходящее с высоты наших дней, понять, что и полтора века назад людей объединяли те же ценности, что объединяют сегодня; их значимость не теряется со временем, не исчезает со сменой общественных формаций.

Редакционная коллегия:

А. В. Батырев, М. В. Гапонов, О. В. Лавричев, В. И. Лузянин, Е. Б. Люлин, Н. А. Пугин, В. В. Тятинькин, В. Н. Цыбанев, П. И. Чурухов.

Редакционная коллегия выражает благодарность всем принимавшим участие в подготовке данной книги.

Персональная благодарность:

В. П. Анисимову, В. В. Бессарабу, А. Г. Блоху, И. П. Буслаеву, С. А. Вараксе, Н. Б. Веселову, Е. Ф. Ганину, С. М. Дмитриеву, В. И. Дурнову, Б. И. Есину, Н. С. Жаркову, Г. И. Закаменных, Д. С. Замотину, В. В. Зеленкевичу, В. Д. Козлову, С. Г. Митину, Н. Н. Нестерову, С. С. Спицыну, Г. А. Суворову, Б. В. Телегину, В. П. Шанцеву, О. Х. Шарадзе.

Автор идеи В. Н. Цыбанев  
Автор текста П. И. Чурухов

Нижний Новгород, 2019 г.

---

Три десятка лет. По меркам истории временной отрезок небольшой, а по делам, поступкам и действиям, которые предпринимала наша Ассоциация в течение этого периода в целях сохранения потенциала нижегородской промышленности, – целая жизнь. Насыщенная, яркая, порой очень непростая, но всегда приносящая удовлетворение от полученного результата и убежденности в собственной правоте.

Когда в начале девяностых новые экономические реалии накрыли нас с головой, мы поставили перед собой цель – выжить во что бы то ни стало. Удалось? Да! Благодаря неиссякаемому запасу прочности и огромному ресурсу нашего директорского корпуса. Можно много рассуждать о роли советской выучки наших директоров в этой способности предприятий выживать вопреки всему, но существуют факты, и с ними трудно спорить.

«Раньше думай о Родине, а потом о себе», – этот подход мы усвоили с детства, он сплотил нас в Ассоциацию, он помог нам в борьбе за интересы нашей промышленности. Я убежден: несмотря на то, что сегодня на первый план вышли понятия «частный капитал» и «частная собственность», только солидарная, совместная работа поможет нам сберечь и приумножить тот промышленный потенциал, которым всегда гордилась Нижегородская область.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, – результат большого труда и тех, кто создавал Ассоциацию, и тех, кто по крупицам собирал её историю. Не просто быть экскурсом в прошлое, но стать учебником для руководителей новых поколений, что-то подсказать, задать ориентиры – в этом я вижу её смысл и главное предназначение.

**В. И. Лузянин,  
почетный президент Нижегородской ассоциации  
промышленников и предпринимателей**



Корабль  
«Фредерик»  
на рейде  
у Нижнего Новгорода.  
Художник  
М. В. Петров-Маслаков

## ПРЕДИСЛОВИЕ

На берегу славной реки Оки в селе Дединово, что близ подмосковной Коломны, на лугу перед красивой Троицкой церковью, история создания которой относится к концу XVII века, высится памятная колонна, увенчанная трехмачтовым парусником. Как свидетельствуют историки, здесь при царе Алексее Михайловиче Романове в 1668 году был построен и спущен на воду парусный фрегат «Орел» – который принято считать первым военным кораблем России. «Орел», как известно, строился русскими мастерами под руководством голландских спецов.

Но тремя десятилетиями ранее, в 1636 году, под руководством европейских корабельных дел мастеров в Нижнем Новгороде, на берегу Волги нижегородские плотники по заказу голштинских купцов построили и спустили на воду трехмачтовый парусник, который немцы в честь своего герцога назвали «Фредерик». Кстати, голштинцы, обязавшись платить русской казне по 300.000 рублей в год, тогда были единственными среди всех европейцев, кому русский царь разрешил проходить по Волге в Персию, – близость Романовых с голштинской династией историкам известна.

Парусник «Фредерик», как и в будущем «Орел», был вооружен пищальями и предназначался для обеспечения безопасного плавания торговых судов вниз по Волге на Каспий и далее в Персию. Но если «Орел» был длиной 24,5 метра, то «Фредерик» насчитывал более 36 метров. И когда после спуска на воду он встал на рейде под стенами Нижегородского кремля (а голштинские послы

пошли с подарками и благодарностью к нижегородскому воеводе Василию Петровичу Шереметеву), горожане выходили на берег поглядеть на это чудо.

К чему эта история здесь, в книге о Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей?

Судьба и «Фредерика», и «Орла» схожа: добравшись до Каспия, суда там и погибли, завершив свое первое морское плавание. Но «Орел» остался в веках российской морской славы, а о том, что нижегородцами почти четыре сотни лет назад был построен первый российский парусник класса «река-море», сегодня знают только дотошные историки. В селе Дединово, где от верфи, на которой был создан фрегат «Орел», не осталось и следа, на самом видном месте поставлен памятный столп. А в Нижнем Новгороде, где был построен первый отечественный парусник для плавания через Каспий, и где не менее четырех столетий успешно строят суда, о событии 1636 года нет даже памятной доски.

Можно считать, что история – это все, что когда-то создано, пройдено, достигнуто, завоевано нашими предками и ныне классифицировано учеными. Но это – архивный взгляд, не живой. В существенно большей степени наша история – это путь тех знаний и той информации, которые живущее поколение, действующее и созидающее сегодня, посчитало нужным сохранить и передать по наследству. Если бы Советская власть вынула из российской истории Кузьму Минина, как вычеркнула по идеологическим соображениям многое другое, достойное народной славы и гордости, что знали бы мы сегодня о величии и непокорном духе наших земляков? Не больше, чем о «Фредерике».

Осознание этого и привело руководство Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей к идее написания книги об истории НАПП. В 2019 году исполнится 30 лет с момента создания Ассоциации и, безусловно, деятельность сообщества промышленников достойна того, чтобы остаться в истории Нижнего Новгорода и памяти нижегородцев.

Хронология создания Ассоциации тогда еще горьковских промышленников достаточно хорошо известна: решение исполкома Горьковского областного совета народных депутатов №369 «О регистрации устава Ассоциации предприятий и организаций Горьковской области» было принято 9 октября 1989 года. И к концу того же года в Ассоциации, которая вскоре, когда городу было возвращено историческое название Нижний Новгород, стала называться Нижегородской ассоциацией предприятий и организаций (НАПО), насчитывалось 64 предприятия. Как видно из названия, никаких промышленников и тем более предпринимателей в начале девяностых годов прошлого века на отечественном небосклоне не было. Нынешнее название – Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей – было принято лишь в мае 1997 года.

Но есть один весьма важный для нас момент: первой среди всех объединений и союзов промышленников современной России была создана именно Нижегородская ассоциация. Вслед за нами объединились промышленники Татарстана (устав Ассоциации трудовых коллективов государственных предприятий (организаций) промышленности, строительства, транспорта и связи Татарской АССР зарегистрирован республиканским Советом Министров 5 марта

1990 года). Через месяц, 13 апреля 1990 года, Ленгорисполком зарегистрировал Союз ассоциаций предприятий промышленности, строительства, науки, транспорта и связи Ленинграда. Кстати, до сегодняшнего дня эти три региональных объединения промышленников являются наиболее работоспособными и эффективными.

А далее события развивались весьма стремительно. В мае 1990 года группа народных депутатов еще не распущенного Союза ССР обратилась к общественности с призывом создать неполитическую организацию для защиты интересов промышленности и науки. И уже через месяц в СССР был создан Научно-промышленный союз во главе с народным депутатом СССР Аркадием Вольским, который в 1991 году стал основателем и первым руководителем Российского союза промышленников и предпринимателей, преобразованного из Научно-промышленного союза после распада СССР. Сегодня в РСПП входит более сотни различных отраслевых и региональных объединений промышленников, а это тысячи крупнейших российских предприятий и компаний. И для нас важно, что в авангарде этого движения стояли именно нижегородские промышленники.

Сама же история Ассоциации – это прежде всего созидательная деятельность нижегородцев, директорского корпуса, буднично выстраивающего новую реальность нашей жизни, это повседневная работа руководителей промышленных предприятий и научных организаций, часто вопреки обстоятельствам развивающих свое дело, укрепляющих положение региональных заводов, фабрик и КБ в новых экономических условиях.

# Глава 1

## ПЕРВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННИКОВ

Директора нижегородских промышленных предприятий, одними из первых в СССР осознавшие потребность в объединении усилий для защиты интересов и решения общих проблем, не были первопроходцами в этом деле. Различные артели, ассоциации, торговые палаты и союзы промышленников, созданные как представительские учреждения заводчиков и фабрикантов по корпоративному либо территориальному принципу, были известны стране и миру давно. Во Франции, например, еще в конце XVI века появилась Торговая палата; её работа оказалась довольно эффективной и в начале следующего века подобная форма объединения распространилась по многим странам Европы.

В дальнейшем различные торгово-промышленные ассоциации, биржевые советы, союзы и федерации, представляющие интересы промышленников и торговцев, не просто широко распространились в Европе, но стали своеобразным механизмом согласования интересов правительств и промышленников. Настолько удачным, что в начале XX века на Первом съезде представителей промышленности и торговли, проходившем в Санкт-Петербурге осенью 1906 года, особо отмечалось, что «знанием дела и энергичной работой, направленной к развитию промышленности и торговли, союзы эти завоевали себе такой авторитет, что парламенты Англии, Германии, Франции и Австрии предварительно издания закона, касающегося торговли и промышленности, ожидают обыкновенно заключения по данному предмету этих союзов».

И в наши дни объединения промышленников играют свою роль при реализации государствами торгово-промышленной политики, а общество вос-



Мануфактурная выставка. 1870 г.



Сегодня это здание выглядит так



Наградная медаль Всероссийской мануфактурной выставки 1870 г.

На стенде изделий Обуховского завода, 1870 г.

Педагогический отдел выставки



принимает эти профессиональные объединения как необходимый элемент взаимодействия субъектов экономики. Что касается России, то, поскольку капиталистические отношения здесь стали складываться лишь к середине XIX века, на этот период и пришлось активное возникновение российских объединений и союзов промышленников и предпринимателей.

Ранние, докапиталистические, попытки объединения делового сословия в России предпринимались в период правления императрицы Екатерины I. Историкам известен ее Указ 1727 года, предписывающий «известному числу фабрикантов... хотя бы на один месяц зимою в Москву для совета съезжаться...». Но дело не реализовалось: указ был издан в феврале, а в мае 1727 года императрица скончалась. Лишь в 1828-29 гг. при министерстве финансов, ощущавшем потребность в более тесном взаимодействии с крупными фабрикантами и заводчиками, были созданы Мануфактурный и Коммерческий советы как совещательные органы для решения различных хозяйственных вопросов. Мануфактурный совет формировал министр финансов; членов Ком-

мерческого совета избирало купеческое сообщество, но председателя совета назначал сам император. То есть, оба эти совета, сыгравшие положительную роль в развитии отечественных предпринимательства и торговли, возникли по инициативе властей.

В Санкт-Петербурге Мануфактурным советом впервые в России в 1829 году была организована промышленная выставка, заложившая традицию регулярно проведения в стране Всероссийских выставок как площадок для демонстрации передовых достижений отечественных фабрикантов и промышленников. Довольно долго эти выставки, проводившиеся до шестидесятых годов с периодичностью в два–три года, называли мануфактурными; промышленными они стали только после 1870 года.

Последняя в истории Российской Империи Всероссийская промышленная и художественная выставка, шестнадцатая по счету, проходила в 1896 году в Нижнем Новгороде, насчитывавшем в то время около 90 тысяч жителей и по численности населения находящемся в третьем десятке городов Империи. И нам важно отметить, что Всероссийская выставка 1896 года впервые проходила не в столичном городе России, что говорит и о довольно высоком статусе Нижнего Новгорода, и о заслугах нижегородских фабрикантов и промышленников перед Империей.

В 1870 году в период проведения XIV Всероссийской выставки в Санкт-Петербурге впервые был созван и общероссийский торгово-промышленный съезд, организованный Обществом для содействия русской промышленности и торговле и Русским техническим обществом. И в дальнейшем подобные съезды проходили во время проведения Всероссийских выставок. Наиболее крупным из них был IV Всероссийский торгово-промышленный съезд, состоявшийся в 1896 году в Нижнем Новгороде. Заседания проходили в зале кремлевского дворца нижегородского губернатора, где собралось более 700 участников и было заслушано более 150 докладов. Наиболее жаркие споры на съезде велись вокруг оценок протекционистской политики правительства: аграрии обвиняли его в потворстве фабрично-заводским промышленникам, а те, в свою очередь, жаловались на то, что правительство в последние годы заключило ряд международных соглашений исключительно в интересах сельхозпроизводителей в ущерб промышленным предприятиям.

Но эти нижегородские межотраслевые споры велись уже в конце девятнадцатого столетия, когда тема протекционизма стояла на первом месте и мощное индустриальное развитие теснило традиционный для России сельскохозяйственный уклад. А в середине XIX века в российском промышленном сообществе были иные проблемы, связанные с началом промышленного роста. И это интересное время чем-то весьма похоже на недавний период становления в нынешней России свободных рыночных отношений.

Вот, к примеру, характерный эпизод, описанный в 1859 году в «Вестнике промышленности» – одном из популярных экономических журналов того времени: «Не успеет составиться новая акционерная компания, смотришь, все её акции разобраны нарасхват до дня официальной продажи, и тотчас же начинают



На Сормовской  
верфи



Корпуса Курбатовского завода в наши дни

Кулебакский горный завод.  
Фото М. П. Дмитриева, 1910 г.



ходить из рук в руки с надбавкой». Желавшие получить акции образовавшегося в Москве «Страхового от огня общества» собрались еще с вечера – накануне дня раздачи у дверей конторы – прождали целую ночь, и при открытии дверей только весьма немногие получили желанные бумаги... Народу собралось так много, что «началась теснота, давка, были и такие, которым сделалось дурно, другие принуждены были вылезать в окно, потому что назад протесниться было невозможно». Современники отмечали, что «все денежные обороты совершались чрезвычайно легко и быстро; только что затраченные капиталы возвращались с огромными барышами». В результате чего «в промышленность и спекуляцию бросились люди, никогда не занимавшиеся ни торговлею, ни промышленностью». <sup>[1]</sup>

[1] П. В. Лизунов. Российское общество и фондовая биржа во второй половине XIX – начале XX в. (<http://www.hist.msu.ru/Banks/papers/lizunovrusobshibirzh.htm>).

Именно в середине позапрошлого века на нижегородской земле были созданы такие известные и ныне действующие заводы, как «Красное Сормово» (1849), Механический завод купца Колчина, позднее известный как Курбатовский судостроительный, корпуса которого и сегодня стоят в областном центре вдоль Казанского съезда – завод им. В. И. Ульянова в период СССР, ныне – «Термаль» (1857), Кулебакский металлургический завод, ныне «Русполимет» (1866).

Но этот порыв был несколько приторможен разразившимся мировым экономическим кризисом. Преодолеть его стране помогли только реформы Александра II, в ходе которых в России возник мощный импульс для роста экономики, и капитализм стал стремительными темпами развиваться. По оценке В. И. Ленина, к которому при анализе экономики Российской Империи можно прислушаться и сегодня, после 1861 года развитие капитализма в России «пошло с такой быстротой, что в несколько десятилетий совершались превращения, занявшие в некоторых старых странах Европы целые века». [2]

Следствием отмены крепостного права стала масса здоровых рабочих рук, устремившихся в промышленный сектор. Кроме того, в 1863-1865 гг. в стране был принят целый ряд законов, которые давали право вести бизнес «лицам всех сословий без различия пола, как русскоподданным, так и иностранцам». Согласно этому закону все, включая не только купцов и аристократию, но и городскую интеллигенцию, помещтных дворян, крестьян, колонистов и евреев в черте оседлости, – все получали равную возможность свободно заниматься производственной и коммерческой деятельностью. Это было революционное решение, которое, в частности, привело к тому, что к концу XIX века в столице Империи металлообрабатывающими предприятиями владели 45 купцов, 18 дворян, 257 мещан и 192 крестьянина. То есть, в послереформенной России заводчиками в массовом порядке становились мещане и бывшие крепостные крестьяне, более того, к началу XX века ядро крупной промышленной буржуазии Российской Империи представляли именно выходцы из крестьян. [3]

Характерный тому пример – биография нижегородского городского головы Д. В. Сироткина. Дмитрий Васильевич родился под Балахной в старообрядческой крестьянской семье как раз в период запуска данных реформ. Благодаря таланту и преобразованиям в стране он к сорока годам стал крупнейшим судовладельцем и судостроителем России, председателем совета Общества страхования судов, членом совета Московского банка, учредителем ряда транспортных и нефтепромышленных компаний, председателем Союза судовладельцев Волжского бассейна.

В 1866 году в столице Империи образовалось Русское техническое общество, ставшее первой научно-технической общественной организацией, образованной в России. Первым председателем РТО стал барон Андрей Иванович Дельвиг, известный нам как организатор водопровода и фонтанов в Нижнем

[2] («Крестьянская реформа и пролетарски-крестьянская революция». Ленин В. И. Полн. Собр. Соч. Т. 20.).

[3] Статья «Русское предпринимательство XIX-начала XX века». Проект «Российская империя». <https://www.rusempire.ru/arkhiv-statej/1894-russkoe-predprinimatelstvo-xix-nachala-xx-veka.html>.

Новгороде. Ведущее положение в Обществе занимали профессора и талантливые инженеры, поскольку РТО своей основной задачей ставило «содействие развитию техники и технической промышленности в России», что вполне соответствовало духу времени. 15 мая 1868 года при РТО была создана Постоянная комиссия по техническому образованию – первое в России учреждение, занимавшееся проблемами подготовки квалифицированных рабочих кадров для промышленности. Общество активно занималось распространением в стране научной информации и практических навыков в области техники и промышленности, а также содействовало распространению технического образования среди рабочих. Возможно, именно поэтому РТО оказалось одним из немногих общественных объединений Империи, существование которых не было прервано революцией 1917 года: отделения РТО были закрыты лишь в 1929 году, причем, им на смену в 1931 году были созданы инженерно-технические общества.

Именно в период активного проведения реформ Александра II и возникает первое общероссийское объединение предпринимателей – Общество для содействия русской промышленности и торговле (ОСРПТ), – независимое, как бы сказали сегодня, сформированное снизу и оказавшее самое заметное влияние на развитие отечественной промышленности. Общество появилось в Санкт-Петербурге в 1867 году, и нам интересны мотивы, подтолкнувшие российских промышленников к этому объединению.

К началу шестидесятых годов XIX века в ведущих европейских державах, справившихся с сильнейшим мировым кризисом, начался мощный экономический подъем. Чуть позже подъем экономики стартовал и в Америке, где в 1865 году завершилась гражданская война. Развитые европейские страны, прежде всего Британия, ратуя за свои интересы и понимая свои конкурентные преимущества, продвигали принципы свободной международной торговли (использование этих принципов развитыми экономикой мы встретим еще не раз; в частности, после распада СССР именно эти принципы, поддержанные тогдашним правительством страны, позволили европейцам и американцам вытеснить с российского рынка российский же авиапром). Активной пропагандой этой идеи в российских официальных кругах занимался английский консул Митчелл, который имел сторонников среди высоких лиц, занимавшихся вопросами тарифной политики в российском правительстве.<sup>[4]</sup>

Это и вызвало беспокойство у российского торгово-промышленного сословия, быстро сообразившего, что в случае реализации таких планов и снятия таможенных тарифных ограничений европейские промышленники очень быстро вытеснят россиян с собственного рынка. Еще в 1865 году в Москве состоялся, как бы сегодня сказали, региональный съезд фабрикантов и промышленников, основной задачей которого было обсуждение таможенной политики правительства; через два года подобный съезд состоялся в Санкт-Петербурге.

---

[4] А. Н. Мошкин, Е. П. Белоножко, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, статья «Некоторые вопросы возникновения Общества для содействия русской промышленности и торговле во второй половине XIX века» ( <http://www.library.fa.ru/files/Moshkin.pdf>)



Водонапорная башня инженера Шухова на Выксунском металлургическом заводе



Усадьба Баташевых-Шепелевых в наши дни



Рекламный плакат Выксунского завода



Выкса, Верхний завод, конец XIX века

В первой половине XIX века Баташевские заводы стали символом промышленной эпохи. Во владении Баташевых тогда находилось 18 металлургических заводов, 14 из которых они построили сами. В начале века Баташевские заводы получили дипломы первой степени и золотые медали на международных выставках в Париже, Лейпциге, Милане, Турине, а также в Москве и Нижнем Новгороде.

На долю выксунских заводов Баташевых приходилось 40% всех фабрично-заводских рабочих Нижегородской губернии, и это в четыре раза превышало количество рабочих Нижнего Новгорода. То есть, в первой половине XIX века промышленным центром губернии была именно Выкса.

В середине века заводы перешли к Шепелевым, правнукам Ивана Родионовича Баташева, которые вскоре обанкротились. В 1865 году выксунский завод взяли в аренду основные конкуренты российских металлургов – англичане, и к началу 1880 годов довели его до катастрофического состояния. Такого, что в 1881 году на одном из верхних прудов прорвало плотину, за которой не было должного ухода; вода разрушила завод, смыла дома

и огороды заводских рабочих. Английский управляющий, прихватив заводскую кассу, сбежал за границу.

Четыре года завод оставался бесхозным и разрушался. Но в 1885 году Высочайшим Повелением было утверждено акционерное общество Выксунских горных заводов, которому и было сдано в аренду все, что оставалось от некогда знаменитых заводов Баташевых в Выксе. Акционеры взялись за дело энергично, восстановили предприятие, занялись, как теперь говорят, продвижением и рекламой, поправили имидж и через пять лет выкупили завод в собственность.

В конце века, спустя пару лет после триумфального показа на Всероссийской промышленной и художественной выставке в Нижнем Новгороде своих уникальных арочных конструкций, русский инженер В. Г. Шухов построил в Выксе арочные перекрытия листопрокатного цеха и пролета для сушки песка. Некоторые исследователи полагают, что к этому же периоду относится и возведение знаменитой водонапорной «Шуховской башни» на Выксунском металлургическом заводе.

И уже в начале XX века металлургическое производство в Выксе стремительно росло.



Император Александр II



Барон А. И. Дельви́г создал первое в России техническое училище для рабочих



Министр финансов М. Х. Рейтерн, 1865 г.



Настольная медаль «От Общества для содействия русской промышленности и торговле», 46 г. серебра

Но съезды – разовая акция, потому и возник очень простой и понятный вопрос: как наладить более эффективную каждодневную работу по защите и поддержке отечественного производителя. Для этого и было создано ОСРПТ, окончательно оформившееся в феврале 1868 года и вскоре ставшее самым влиятельным объединением предпринимателей Российской Империи.

Устав Общества был представлен министру финансов М. Х. Рейтерну и, благодаря его поддержке, рассмотрен и утвержден Александром II. Главная уставная задача Общества заключалась в том, чтобы всемерно «способствовать развитию отраслей отечественной промышленности и распространению внутренней и внешней торговли России». Положения устава давали Обществу право выработать предложения правительству по различным социально-экономическим вопросам, и вскоре именно эти задачи стали основой деятельности Общества, в которой существенное место заняли вопросы таможенно-тарифного регулирования. Кроме того, Обществу было предоставлено право создавать местные отделения, и за 15 лет было открыто более 20 отделений в крупнейших торгово-промышленных центрах страны, в том числе и в Нижнем Новгороде.

Здесь надо отметить, что Михаил Христофорович Рейтерн сыграл заметную роль не только в формировании объединений фабрикантов и заводчиков, но и в целом в развитии отечественной промышленности. Министерство финансов, которое возглавлял Рейтерн с 1862 года, в то время ведало всеми вопросами, связанными с отечественной казенной промышленностью и надзидало за частными предприятиями; профильное министерство торговли и промышленности в структуре российского правительства появилось лишь в начале XX века.

И вот что интересно: в промышленно-экономической жизни России середины позапрошлого столетия многое оказалось созвучно нашему времени, концу XX и началу XXI века. Промышленники, объединившись для защиты интересов отечественных заводчиков и фабрикантов, выступали с консервативных позиций, как своего рода «охранители», а власть, в частности, экономический блок правительства, в тот период исповедовала либеральные экономические принципы. Ну точно, как у нас сегодня.

М. Х. Рейтерн был последователем так называемой манчестерской школы политэкономии, в которой рассматривали экономическое развитие общества как естественный процесс, которому государственное вмешательство только вредит (вспомним, как то же самое утверждали младореформаторы девяностых годов XX века, убеждая отечественных промышленников в том, что «государство – всего лишь ночной сторож»).

Сторонники таких взглядов группировались тогда вокруг генерал-адмирала российского флота, Великого князя Константина Николаевича, экономическим консультантом которого в 1854 году и стал Рейтерн. В 1855 году по ходатайству Великого князя Александр II отправил Рейтерна в длительную заграничную командировку для изучения «финансового строя» передовых западных стран. Будущий министр посетил Пруссию, Францию, Великобританию, Северо-Американские Соединенные Штаты и вернулся в Россию только в 1858 году, еще более укрепившись в своих либеральных воззрениях.

Как и в наши дни, так и 150 лет назад основой развития экономики отечественные либералы считали частный интерес, акционирование промышленности, торговли и банков, а также сокращение военных расходов и привлечение иностранного капитала. А как можно привлечь западный капитал? Лишь создав – убеждены и сегодня в российском кабинете министров – привлекательный инвестиционный климат. И уже в первый год работы на посту министра финансов, в 1863 году, М. Х. Рейтерн отменил почти все ввозные пошлины, дабы иностранцы могли свободно и с большей выгодой вести здесь дела. От этой меры казначейство в первый год после отмены пошлин потеряло более миллиона рублей, что в последующем лишь частично компенсировалось активизацией внешней торговли. Не забывал Рейтерн и про развитие российского финансового рынка: в том же 1863 году открылось Санкт-Петербургское общество взаимного кредита, а годом позже был организован Петербургский частный акционерный коммерческий банк, что и положило начало распространению в России коммерческих, земельных, городских общественных банков и сберегательных касс.

Но вскоре стало очевидно, что либерализация тарифной политики не стимулировала развитие отечественной промышленности, а лишь способствовала росту вывоза сырья и топлива из страны, при этом существенно увеличился отток капиталов за границу (не правда ли, ситуация и сегодня нам весьма знакома?) А свободное развитие коммерческих банков и железнодорожных концессий привело к росту злоупотреблений, в результате которых, в частности, разорился Московский коммерческий ссудный банк, что стало причиной серьезного нарушения денежного обращения в стране. Концессии же, активно создававшиеся на железных дорогах с привлечением иностранного капитала, вели к тому, что российские железные дороги могли оказаться под контролем иностранных монополий: при том, что казна тратила на развитие железных дорог огромные деньги (2,5 млрд рублей с 1861 по 1870 год), в собственности государства находилось менее трети железных дорог.

Современники Рейтерна отмечали эволюцию его воззрений: с течением времени Михаил Христофорович, осознав негативные последствия проводимых реформ для отечественной промышленности, довольно резко поменял свои взгляды на более консервативные. И поздние его программы уже предполагали активную роль государственного регулирования в экономике.

Историкам известен такой факт. В мае 1866 года император Александр II поручил М. Х. Рейтерну подготовить доклад о мерах по развитию экономики России, бюджет которой, несмотря на реформы, оставался дефицитным. Министр работал над документом все лето. Александр II, прочитав записку, одобрил предложения Рейтерна, в начале октября эти планы обсуждались в Совете министров и были признаны долгосрочной правительственной программой экономического развития страны.

Что же предложил Государю Михаил Христофорович Рейтерн? Удивительно, но эти рекомендации актуальны и сегодня, спустя полтора столетия. Вот они:

- прекратить отток капиталов за границу, укрепив доверие к правительству;
- строго соблюдать режим экономии казенных сумм, заключать займы исключительно на производственные затраты, субсидировать только прибыльные отрасли экономики;

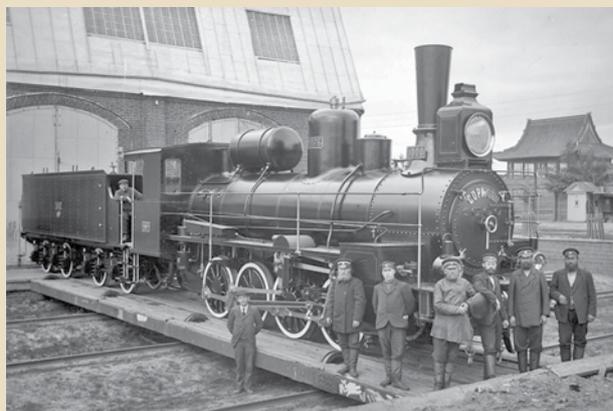


На заводе «Красное Сормово» в кабинете генерального директора висит портрет Д. Е. Бенардаки, появившийся здесь при Н. С. Жаркове, руководившем заводом более 30 лет – с 1884 по 2017 годы. Отставной поручик Дмитрий Егорович Бенардаки, обрусевший грек, один из основателей предприятия, в начале 1860 года скупил акции Нижегородской машинной фабрики – так назывался тогда судостроительный завод, и стал единоличным владельцем завода.

К этому времени завод прочно стоял на ногах, в 1856 году 45% всех отечественных пароходов Волжско-Камского бассейна составляли суда сормовской постройки. Но Д. Е. Бенардаки увидел еще одно направление для развития предприятия, и в шестидесятых годах судостроительный завод начал работать и на железнодорожную отрасль, которая развивалась очень бурными темпами.



Вагон Сормовского завода



Тысячный паровоз Сормовского завода.  
Фото М. П. Дмитриева. 1905 г.

Молебен по случаю выпуска сотого паровоза на заводе в Сормове

Наследники Д. Е. Бенардаки, после его кончины в 1870 году вступившие в управление заводом, удачно продолжили это направление. Акционерное общество «Сормово», образованное в 1872 году, занялось производством железнодорожных вагонов, поставив казне за четыре года 1150 вагонов. Продукция была высоко оценена страной и императором, и в 1882 году завод получил право размещать герб Российской Империи на своих изделиях.

А в 1898 году, когда страна строила ежегодно более 2,5 тысячи километров железных дорог, здесь начали создавать паровозы. Летом 1899 года из заводского цеха вышел сотый паровоз, а к 1905 году завод произвел тысячу паровозов. В 1906 году завод выпустил 190 паровозов в год, а к началу Первой мировой войны Сормовский завод сдал стране около 2000 паровозов.

С лета 1929 года завод «Красное Сормово» приступил к строительству подводных лодок.

- приступить к мероприятиям по активизации платежного баланса – сокращению заграничных платежей и привоза иностранных товаров, увеличению вывоза товаров и привлечения иностранных капиталов;

- сделать железнодорожное строительство привилегированным объектом государственного инвестирования, развеять сомнения отечественных и западных предпринимателей в доходности российских дорог.

Предложенные меры по оздоровлению промышленно-экономической жизни страны, предполагающие активное участие государства в экономике и (во что чудо!) «сокращение привоза иностранных товаров» и «оттока капиталов за границу», дали результат: в начале семидесятых годов бюджет страны уже сводился с профицитом. За 1870-1873 гг. в стране было основано 259 компаний с капиталом более полумиллиарда рублей, из них – 53 акционерных банка.

Возможно, что такая эволюция взглядов и привела к тому, что М. Х. Рейтерн в 1868 году поддержал промышленников, поставивших перед собой задачу содействия развитию промышленности и одновременно противостоящих некоторым либеральным новациям, играющим на руку западным конкурентам. И, как свидетельствует в своих воспоминаниях московский предприниматель Н. А. Найденов, активно занимавшийся созданием банков и не раз лично общавшийся с Рейтерном, уже в начале 1870-х годов министр финансов публично заявлял: «доколе он будет министром, ни одна мера, касающаяся промышленности, не спадет на нее, как снег на голову». <sup>[5]</sup>

Казалось, что протекционистская политика одержала верх в правительстве: с 1877 года оно стало взимать таможенные сборы золотой валютой, что было равно пятидесятипроцентному увеличению таможенных пошлин. В итоге эта мера привела к тому, что иностранцы, не желая терять российский рынок, были вынуждены строить в России свои предприятия, в частности, французские производители стали и чугуна после этого создали у нас ряд акционерных компаний и занялись инвестированием в российские металлообрабатывающие предприятия.

## РОСТ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Важно отметить, что реформы второй половины XIX века раздвинули горизонты промышленно-экономической жизни; на 1860–1870 годы пришлось начало бурного промышленного роста страны. Его локомотивом стало строительство железных дорог и всего, что связано с развитием железнодорожного транспорта. Если в 1860 году длина железнодорожной сети России составляла всего 1626 км, то к 1870 году она возросла до 10731 километра, то есть, в том десятилетии в России строилось более 900 километров дорог каждый год. Но уже в следующем десятилетии производительность возросла до 2,5 тысячи кило-

[5] Н. А. Найденов. Воспоминания о виденном, слышанном и испытанном [http://dugward.ru/library/naydenov/naydenov\\_vospominania\\_o\\_vidennom.html](http://dugward.ru/library/naydenov/naydenov_vospominania_o_vidennom.html)



Д. И. Менделеев в 1867 году стал членом одного из комитетов Общества для содействия развитию русской промышленности и торговле



Основатели Русского химического общества – члены химической секции 1-го съезда русских естествоиспытателей и врачей, вынесшие постановление об учреждении общества 4 января 1868 года (подписи сделаны Менделеевым)



Паровозный цех Сормовского завода



Закладка ремесленного училища в селе Павлово Нижегородской губернии. 1895 г.



Ложкарное производство в Семенове. 1897 г.

метров в год, увеличившись к концу века до 2,7 тысячи километров. И вот, для сравнения, как строятся железные дороги в наши дни: «Стратегией развития железных дорог России», утвержденной правительством в 2008 году, предусматривается в самом оптимальном варианте построить 20730 километров дорог за период с 2008 по 2030 годы, то есть, сегодняшние темпы железнодорожного строительства находятся как раз на уровне 1865 года.

К середине 1870-х годов положение крупных предпринимателей в ОСРПТ значительно упрочилось, Общество стало целенаправленно бороться за интересы промышленников в самых значимых сферах, в частности, в вопросах тарифов и в отношении оградительных пошлин. Промышленники стали активно заниматься проблемами торговли со Средней Азией, вошедшей в российскую сферу вли-

яния, и добились установления ввозных пошлин на хлопок, который до сих пор почти монопольно завозили в страну из Америки. Кстати, это решение существенно поспособствовало росту производства тканей в стране, объем которого за два десятилетия, к началу восьмидесятых годов, увеличился в три раза.<sup>[6]</sup>

Общество интересовало широкий круг вопросов, от эффективности деятельности созданного в 1860 году Госбанка в вопросах финансирования экономики государства, от состояния и перспектив развития кустарной промышленности, до проблем детского труда на заводах и фабриках. В феврале 1899 года здесь даже обсуждался доклад «Нельзя ли примирить народничество с марксизмом?»

О статусе Общества для содействия русской промышленности и торговле, его авторитете и степени влияния на экономические процессы в стране можно судить по такому факту. С момента создания ОСРПТ в одном из его комитетов работал Д. И. Менделеев, в то время профессор Санкт-Петербургского технологического института, доктор наук (а с 1876 года и член-корреспондент Императорской академии наук), представивший в 1869 году миру периодический закон химических элементов. Дмитрий Иванович был активным сторонником политики государственной поддержки отечественной промышленности, сегодня известны его многочисленные статьи на эту тему, а также письма императору в защиту русской промышленности от конкуренции со стороны западных стран. Причем, эти письма заступившему на престол в 1894 году Николаю II, как сообщает сам Менделеев, были «писаны и посланы по желанию С. Ю. Витте, который говорил, что он один не в силах убедить». Примечательно, что именно С. Ю. Витте, в ту пору назначенный председателем тарифного комитета, привлек в 1891 году Д. И. Менделеева к разработке нового таможенного тарифа.

Наряду с ростом авторитета и влияния ОСРПТ с начала семидесятых годов активизировались и биржевые комитеты, в которых зачастую активную деятельность вели те же крупные заводчики и фабриканты, что работали в ОСРПТ. Продвижение интересов торговцев и промышленников в деятельности этих комитетов стало занимать особое место после утверждения весной 1870 года устава Московской биржи, в котором были четко прописаны представительские функции биржевого сообщества. «Выборным биржевого общества, – обозначалось в уставе, – предоставляется: 1) входить, куда следует, с ходатайствами о разрешении возникающих торговых и промышленных вопросов и нужд, равно как об устранении неудобств, происшедших от каких-либо последовавших по части торговли или промышленности распоряжений или узаконений». Надо понимать, что устав, как принято было говорить в то время, «высочайше утвержден», и это означает, что верховная власть нуждалась в помощи промышленников для «устранения неудобств».

Во второй половине семидесятых годов на смену периодически собиравшимся промышленно-торговым съездам и в поддержку им пришли профессиональные объединения промышленников, деятельность которых оставила заметный след в отечественной экономической жизни.

---

[6] А. Н. Першиков. «История российского предпринимательства. Курс лекций». Томский технический университет



Городской голова Д. В. Сироткин.  
Фото М. П. Дмитриева



Члены судоходного общества «По Волге». к. XIX – н. XX вв.

В 1874 году в Таганроге был сформирован съезд горнопромышленников юга России, вслед за ним свои съезды стали создавать горнопромышленники Урала, Подмосковного района, Царства Польского. По этой модели развивались и другие профессиональные территориальные объединения предпринимателей. Были созданы съезды бакинских, терских и затем кубанских нефтепромышленников. Свои съезды собирали представители лесной промышленности, были созданы съезд стекольных заводчиков, съезд представителей льняного дела. А также: мукомолов, марганцевопромышленников, железозаводчиков, представителей металлообрабатывающей промышленности, представителей торговли и сельского хозяйства. И многих, многих других, к примеру, был совершенно экзотический по нашим временам съезд золото- и платинопромышленников Пермской губернии.

Поскольку и эти профессиональные, по сути отраслевые съезды собирались тоже лишь эпизодически, промышленники придумали, как обеспечить решение насущных задач между ними. Для этого были созданы советы съездов – постоянно действующие исполнительные комитеты, осуществлявшие текущую работу профессиональных объединений в межсъездовский период.

Интересный для нас факт: в 1898 году Городская дума Нижнего Новгорода направила Д. В. Сироткина в качестве представителя Нижнего Новгорода на съезд русских деятелей по водным путям. Будущему нижегородскому городскому голове тогда не исполнилось и 35 лет от роду. Волга была главной водной артерией страны, на нее приходился основной грузопоток с нефтяных заводов юга России, наши пароходчики осуществляли доставку грузов по коридору «север–юг», доходя вверх по Волге до Рыбинска. И если за навигацию 1856 года по Волге прошло 577 судов, то к 1917 году только

по одной Васильсурской судоходной дистанции за навигацию прошло 6490 судов, на которых было перевезено 9.664.023 пуда грузов. <sup>[7]</sup> В 1908 году в Нижнем Новгороде был создан совет съездов судовладельцев Волжского бассейна, бессменным председателем которого с момента основания и до самой Октябрьской революции оставался нижегородский судовладелец Д. В. Сироткин.

К началу XX века в стране насчитывалось около 150 представительских организаций промышленников и фабрикантов, действовало 70 съездов, в том числе более 40 в сфере промышленности и торговли. Понятно, что даже простое согласование позиций такого количества представительских организаций требовало значительного времени. При этом надо иметь в виду, что российская промышленность в ту пору росла и по численности, и по объемам производства очень мощно. Если в 1893 году в стране насчитывалось 648 акционерно-паевых предприятий, то в 1913 году их было уже 2208, при этом размер акционерного капитала с 1860 годов увеличился в 42 раза! К 1900 году с начала реформ Александра II, то есть, за 40 лет, объем промышленной продукции в России вырос в семь раз (в то время как во Франции в 2,5 раза, а в Англии только в 2 раза). <sup>[8]</sup>

Экономический подъем конца XIX – начала XX веков привел к тому, что в первом десятилетии XX века промышленно-торговая и социальная жизнь в России существенно усложнилась, что требовало корректировки взаимодействия власти и бизнеса, отношений труда и капитала. Эта проблема осознавалась промышленным сообществом, которое все настойчивее заявляло о необходимости создания в правительстве отдельного министерства, которое занималось бы только вопросами отечественной промышленности. Эта проблема поднималась еще на Всероссийском съезде в Нижнем Новгороде в 1896 году. С начала нового века она стала активно обсуждаться не только в специализированных экономических журналах, но и в широкой печати, где публиковались специальные исследования о предпринимательских организациях, об их отношениях с властью, о необходимости борьбы профессиональных объединений буржуазии с бунтарским разгулом пролетарских масс.

После событий 1905 года вопрос взаимодействия промышленников и власти стал одним из первостепенных, революционные события требовали уже не просто более эффективной координации действий правительства и торгово-промышленного капитала, но и защиты интересов капитала. И 27 октября 1905 года было учреждено Министерство торговли и промышленности, которому передали всю полноту управления промышленностью и торговлей, до этого момента осуществлявшуюся разными ведомствами.

---

[7] А. А. Медведева «Страницы истории волжского судоходства». Центральная городская библиотека г. Нижнего Новгорода

[8] А. Н. Першиков. «История российского предпринимательства. Курс лекций». Томский технический университет. Стр. 80



Вид на центральную часть Всероссийской выставки: пруд, колоннаду и обелиск. Фото М. П. Дмитриева



Фуникулер под стенами Нижегородского кремля



Первая в мире гиперболоидная конструкция – башня В. Г. Шухова на Всероссийской выставке в Нижнем Новгороде. Фото А. О. Карелина



Трамвай у Похвалинского съезда

Первым российским министром торговли и промышленности был назначен Василий Иванович Тимирязев, выпускник физико-математического факультета Петербургского университета, имевший весьма солидный опыт организаторской работы. Нижегородские деловые круги хорошо знали Василия Ивановича, так как именно он в свое время был генеральным комиссаром Всероссийской промышленной и художественной выставки, отвечавшим за все этапы её строительства, организации и проведения.

Выставка с успехом прошла в Нижнем Новгороде в 1896 году. К открытию этой – шестнадцатой по счету – Всероссийской выставки в Нижнем Новгороде был пущен первый в России электрический трамвай, устроены фуникулеры, доставлявшие пассажиров в верхнюю часть города. К проведению выставки в Нижнем Новгороде были построены здания драматического театра, окружного суда, красивейшее здание биржи Волжско-Камского банка, которое и сегодня

можно видеть на Рождественской улице, а также ряд гостиниц и многое другое, действующее в городе и поныне.

Историки выставочного дела считают, что по размаху строительных работ, обилию павильонов, стендов и представленных на выставке экспонатов, по количеству участников и посетителей эту выставку не смогло превзойти ни одно подобное мероприятие ни в XX, ни в XXI веке. Кстати, на XVI Всероссийской промышленной и художественной выставке был построен специальный павильон, чтобы продемонстрировать посетителям знаменитую картину К. Е. Маковского «Воззвание Минина к народу», тогда впервые представленную публике.

Летом 1906 года председателем Совета министров Российской Империи был назначен Петр Аркадьевич Столыпин, реформы которого коснулись и российских промышленников. В частности, успех аграрной реформы Столыпина привел к тому, что к 1913 году страна производила зерна почти на треть больше, чем Аргентина, США и Канада вместе взятые, поэтому торговля хлебом в Империи стала делом крупного капитала. <sup>[9]</sup>

Интересна история «масляной экспансии» России, дающая представление и о состоянии сельскохозяйственного производства в стране в начале XX века, и, главное, о роли профессиональных организаций промышленников и значении господдержки.

В 1900 году из Сибири на экспорт ушло более 1200 пудов сливочного масла, вдвое больше, чем годом ранее. До 1901 года экспорт сливочного масла из Сибири контролировали иностранцы, преимущественно датчане, при этом часто упаковывавшие сибирское масло в свои фирменные обертки. Осенью 1901 года председатель Тобольского отделения Императорского Московского общества сельского хозяйства А. Н. Балакшин, владелец двух крупных маслодельных заводов, инициировал проведение съезда маслоделов, на котором по его инициативе была образована широкая кооперация сибирских производителей масла. Сибиряки со своей идеей кооперации достигали до столичных правительственных кабинетов. Министр финансов С. Ю. Витте поддержал их инициативу, выделив кооператорам на три года на становление дела по 7 тысяч золотых рублей (и вот что важно: минфин капиталистической России не банковскую процентную ставку компенсировал, не от части налога на прибыль освободил, а просто дал денег на развитие и модернизацию производства народному кооперативу, бравшему на себя конкретные обязательства). Через пять лет этот кооператив объединял 270 сибирских артельных маслозаводов, молоко которым поставляли 52.000 крестьянских дворов. В ноябре 1907 года артельщики создали под руководством А. Н. Балакшина паевой «Союз сибирских маслодельных артелей», который наладил экспорт масла, потеснив с рынка иностранцев. А еще через пять лет, к 1913 году, Союз под руководством Балакшина поставлял в Европу уже 2,4 миллиона (!!!) пудов масла в год. <sup>[10]</sup> Рост с 1200 до 2.400.000 пудов за 13 лет! В 2000 раз!

[9] А. Н. Першиков. «История российского предпринимательства. Курс лекций». Томский технический университет. Стр.88

[10] Журнал «Председатель» Статья «Сибирское масло: от кооперации до эмиграции» <https://predsedatel-apk.ru/uroki-istorii/sibirskoe-maslodeliie/>



Здание Госбанка в Нижнем Новгороде построено в 1913 году, его открытие было приурочено к празднованию 300-летия Дома Романовых



Операционный зал в начале XX века...



...и в наши дни

В то время сибирское масло стало символом России за рубежом. Страна, вложив в дело 21 тысячу золотых рублей, вышла в европейские лидеры по поставкам сливочного масла. Что и дало повод П. А. Столыпину во время одной из поездок по Сибири с гордостью заявить: «Сибирское маслоделие дает золота больше, чем вся сибирская золотопромышленность».<sup>[11]</sup>

Таков результат грамотной взаимной работы власти и бизнеса. И таких примеров удачного взаимодействия предпринимателей и правительства, примеров профессиональной и ответственной работы владельцев заводов и фабрик в истории российской промышленности начала XX века можно найти достаточно много.

## ДВАДЦАТЫЙ ВЕК

Россия промышленная росла весьма хорошими темпами, страна менялась, в 1914 году 45% объема экспорта Империи уже составляла промышленная продукция. И вот какова была структура экспорта: в 1913 году Россия поставила за рубеж 739 тонн сырой нефти и 951,80 тыс. тонн нефтепродуктов, то есть, на каждую поставленную на экспорт тонну сырой нефти приходилось 1288 тонн нефтепродуктов. А вот какова, для справки, динамика развития нашего «сырьевого проклятия» в XX веке: в 1988 году СССР экспортировал 144,20 млн тонн сырой нефти и 61,00 млн тонн нефтепродуктов (соотношение

[11] А. Н. Першиков. «История российского предпринимательства. Курс лекций» Томский технический университет, Стр. 89

1:0,42); а мы в современной России, по данным Банка России, в 2013 году поставили на экспорт 236,60 млн тонн сырой нефти и без малого 150,00 млн тонн нефтепродуктов (1:0,63).<sup>[12]</sup>

Высокими были в начале прошлого века и количественные темпы роста частных компаний в России. Если в 1901 году открылось 87 акционерных компаний, и в период революционных событий бизнес не развивался (в 1909 году создана лишь 81 компания), то в 1910 году было создано уже 129 частных компаний, в 1911 г. – 165, в 1912 г. – 238, а в 1913 г. – 242 компании.<sup>[13]</sup>

С конца 90-х годов и особенно в начале XX века бурными темпами росла российская кооперация: к началу 1914 года в России насчитывалось более 30 тысяч кооперативных объединений различных видов, в которых состояло более 10 миллионов человек. Рос, как сегодня принято говорить, малый и средний бизнес, представители которого также объединялись в свои корпоративные союзы, создававшие отделения в российских губерниях.

В этот период в Нижегородской губернии была очень заметна деятельность Нижегородского отделения Императорского Русского технического общества, созданного в 1872 году и являвшегося одним из наиболее массовых общественных объединений в губернии. Известно, что в начале 1914 года в Нижнем Новгороде под председательством предпринимателя Василия Ивановича Бревева, владельца газеты «Нижегородский вестник», мецената и известного фотографа, состоялось учредительное собрание «Общества деятелей по средней и мелкой промышленности и торговле».

То есть, к началу XX века система представительских организаций предпринимателей страны сформировалась настолько, что могла учитывать интересы как крупных промышленных предприятий, так и мелких торговцев и небольших кустарных мастерских.

Но промышленное развитие Российской Империи начала прошлого века не было беспроблемным. Велись острые дискуссии о том, каким путем развивать отечественную промышленность и кто эффективнее: государство или частник. Эта проблема в России не так проста, возможно, именно поэтому она остается актуальной и в наше время.

А тогда в резолюции Съезда представителей промышленности и торговли, состоявшегося в 1913 году, отмечалось, что «развитие частной предприимчивости парализуется всё более и более расширяющимся казённым предпринимательством». При этом крупная буржуазия отмечала неэффективность казенного хозяйства, подчеркивая, что государственные предприятия «работают хуже, чем частные заводы». Можно усмехнуться сегодня, но русская буржуазная пресса начала XX века, испуганная размахом революционно-социалистических идей, называла тогда вмешательство государства в экономическую жизнь «системой государственного социализма». Теперь же общество, пожив-

---

[12] Проект «Исторические материалы». Внешняя торговля СССР за 1918-1940 гг. (Статистический обзор). <http://istmat.info/node/22117>

[13] Боханов А. Н., Горинов М. М., Дмитренко В. П.. «История России. XX век». Москва, 2001 г. стр. 4



С. Ю. Витте



Реклама Сормовского завода в «Записках Нижегородского отделения РТО»



П. А. Столыпин



Транссиб строится



В 1900 году на Всемирной выставке в Париже была представлена модель Красноярского моста, которая удостоилась Гран-при и золотой медали «За архитектурное совершенство и великолепное техническое исполнение». Специальное жюри возглавлял знаменитый Гюстав Эйфель

шее в социализме прилично, то же деяние власти именует «государственным капитализмом».

В начале XX века продолжались и в обществе, и в среде промышленников дискуссии о том, стоит ли развивать в стране производство продукции, которая уже сделана в прекрасном виде соседом, и не правильнее ли, дабы не тратить время и ресурсы, открыть границы для «лучших мировых образцов» – многовековая полемика российских политэкономов, активно ведущаяся и в наше время. И вот что писал по этому поводу известный российский публицист М. О. Меньшиков, знавший с Л. Н. Толстым, А. П. Чеховым и Н. С. Лесковым, в своей статье «Замкнутое государство», опубликованной в популярнейшей тогда газете «Новое время» в августе 1902 года:

«На первый взгляд – не всё ли равно, где купить сукно русскому покупателю, за границей или дома, лишь бы оно было хорошее. Но миллионы таких

покупок создают судьбу народную. Если вы купите аршин сукна в Англии, вы дадите дневную работу англичанину, накормите его семью. Тот же аршин, купленный дома, накормил бы русского работника. Если русское образованное общество, состоящее из землевладельцев и чиновников, все доходы с имений и жалованья передаёт за границу, то этим оно содержит как бы неприятельскую армию, целое сословие рабочих и промышленников чужой страны... Государства, не сумевшие развить в себе высшие промыслы... начинают играть в семье народов роль тёмных бедняков...».

Сколько лет-то прошло с тех пор?

И вот еще один штрих к пониманию атмосферы того времени. Министерство промышленности, созданное в спешке, только к 1908 году начало разработку положения, регламентирующего собственную деятельность. Его подготовил министр финансов И. И. Шилов, в тот период одновременно руководивший также и министерством торговли и промышленности. 10 января проект был опубликован, а 13 января И. И. Шилов был уволен с формулировкой «за бездействие», поскольку руководство правительства сочло проект слишком радикальным. <sup>[14]</sup>

Тем временем под патронажем только что созданного министерства торговли и промышленности в 1906 году была образована общероссийская организация – Совет съездов представителей промышленности и торговли, «Положение...» о котором было «высочайше утверждено» 24 августа. Исполнительным органом Совета съездов был специальный комитет, состоявший из 36 выборных членов, формировавших различные комиссии для решения тех или иных актуальных задач. Например, в 1914 году исполнительным комитетом было сформировано бюро по делам русских за границей. Пользующийся большим авторитетом в предпринимательской среде, В. И. Тимирязев, давно покинувший министерский пост по собственному желанию, был избран первым председателем Совета.

Совет съездов представлял интересы крупного капитала, был тесно связан с правительством, которое утверждало устав Совета, и оказывал заметное влияние на экономическую политику Российской Империи. Но вот еще один интересный штрих, характеризующий атмосферу эпохи: несмотря на такую близость к власти, Совету съездов, издававшему общеимперский экономический журнал «Промышленность и торговля», при всем желании и усиленной работе в этом направлении не удалось добиться права выпускать журнал без предварительного одобрения цензуры.

Уже на момент открытия I-го съезда, проходившего в Санкт-Петербурге с 12 по 14 октября 1906 года, в составе этого объединения находилось 37 российских представительских организаций, получивших право решающего голоса (ОСРПТ было в их числе), и 57 промышленных, торговых и транспортных компаний с совещательным голосом. За десятилетие работы Съезда количество представи-

[14] Официальный сайт Минпромторга [http://minpromtorg.gov.ru/ministry/history/timeline/?page\\_30=4&offset\\_30=450](http://minpromtorg.gov.ru/ministry/history/timeline/?page_30=4&offset_30=450)



С 2009 года Горьковской железной дорогой руководит Анатолий Федорович Лесун, дипломированный инженер путей сообщения, прошедший путь от дежурного по парку до начальника дороги



В 1996 г. на станции Горький-Сортировочный был открыт музей паровозов, созданный по инициативе тогдашнего начальника ГЖД О. Х. Шарадзе



Горьковская магистраль – одна из старейших железных дорог России. Первый пассажирский поезд из Москвы в Нижний Новгород отправился 1 августа 1862 года, к открытию Нижегородской ярмарки, дав начало регулярному движению по всей дороге, именовавшейся в то время Московско-Нижегородской. Протяженность дороги составляла 410 верст, которые пассажирский поезд преодолевал за 15 часов.

Первые проекты строительства Нижегородской железной дороги относятся к первой трети XIX века, но вопрос о прокладке магистрали был решен лишь в 1857 году. Практические работы велись под руководством русских инженеров, среди которых было немало выпускников института Корпуса инженеров путей сообщения, среди них и уже известный нам барон А. И. Дельвиг, в 1861 году назначенный главным инспектором и начальником Управления частных железных дорог страны.

Кстати, институт, готовивший инженеров путей сообщения, создавался «на положении воинском». Его первым руководителем был генерал-лейтенант Бетанкур. Тот самый Августин де Бетанкур, создавший в Нижнем Новгороде «лучший торговый комплекс Европы», коим стала Нижегородская ярмарка.

Магистраль строилась concessionaireми на частные средства, но 1 января 1894 года правительство выкупило Московско-Нижегородскую дорогу в казну. Более ста лет дорога была государственным предприятием, таковым остается и поныне: акционировавшись в 2003 году, российские железные дороги остаются в собственности государства.

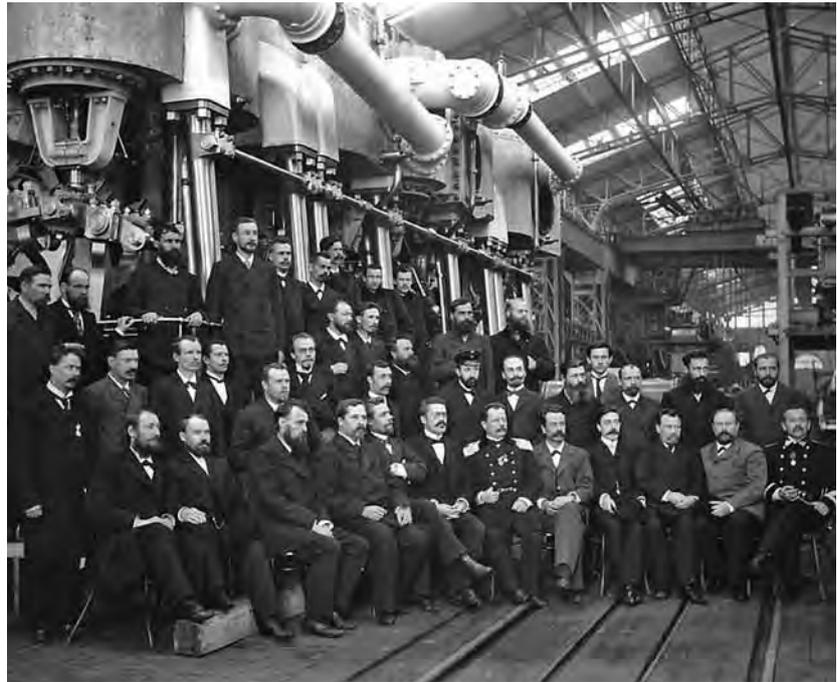
Сегодня зона действия ГЖД распространяется на 15 регионов, эта территория больше площади современной Германии, а общая протяженность главных железнодорожных путей нашей магистрали – без малого 8 000 километров.



**Положение о съездах представителей промышленности и торговли**



**Управленцы предприятий: нижегородский директорский корпус начала XX века. Фото М. П. Дмитриева**



**Строители паровых машин для крейсера «Очаков», Сормовский завод. Фото М. П. Дмитриева. 1905 г.**

тельских организаций выросло до 67, и до 588 возросло число членов с правом совещательного голоса. Подчеркнем еще раз, что эта ассоциация объединяла крупнейших российских капиталистов, современники называли Совет съездов «парламентом русского капитала», вступить в Совет с правом совещательного голоса имели право акционерные компании либо частные предприятия с основным капиталом не менее 300.000 рублей. [15] Много ли это? В 2016 году Счетная палата публиковала данные об уровнях оплаты труда в царской России в 1913 году, приводя их к современному эквиваленту. Так вот, по данным СП один царский рубль равен полутора тысячам современных. То есть, пороговый капитал для членства в Совете съезда представителей промышленности и торговли в пересчете на наши деньги равен 450 миллионам рублей.

За оставшееся для жизни Российской Империи время Советом съездов представителей промышленности и торговли было проведено девять очередных съездов и один экстренный. С началом войны деятельность профессиональных объединений промышленников, в том числе и Совета съездов представителей промышленности и торговли, была приостановлена. Но за прошедший период эта представительская организация крупного капитала наработала большое документальное наследие, что дает сегодня историкам уникальный материал.

[15] Программа реформ П. А Столыпина в 2-х томах Положение о съездах представителей промышленности и торговли

## СКВОЗЬ ПРИЗМУ ВРЕМЕНИ

Помимо текущей переписки, помимо выпусков журнала «Промышленность и торговля», выходящего раз в две недели, кроме публикации стенограмм и резолюций различных заседаний, сегодня доступны доклады, которые исполнительный комитет готовил к каждому съезду. Увесистые тома этих докладов, порой занимающих более четырёхсот страниц, содержат обзоры состояния дел во всех отраслях промышленности, которые готовились лучшими умами эпохи. К примеру, доклад Первому съезду представителей промышленности и торговли о состоянии представительских организаций зарубежья готовил Иван Иванович Иванюков, профессор Петербургского политехнического института, доктор наук, заведовавший кафедрой политической экономии в Варшавском, а затем в Петербургском политехнических институтах. Эти обзоры интересны для исследователей именно тем, что передают атмосферу тех лет и без прикрас описывают проблемы, с которыми сталкивалось предпринимательское сообщество России в начале XX столетия.

Вот некоторые тезисы из 450-страничного доклада Совета съездов «О мерах к развитию производительных сил России» девятому съезду представителей промышленности и торговли, проходившему в Петрограде в мае 1915 года.

О проблемах угольной отрасли:

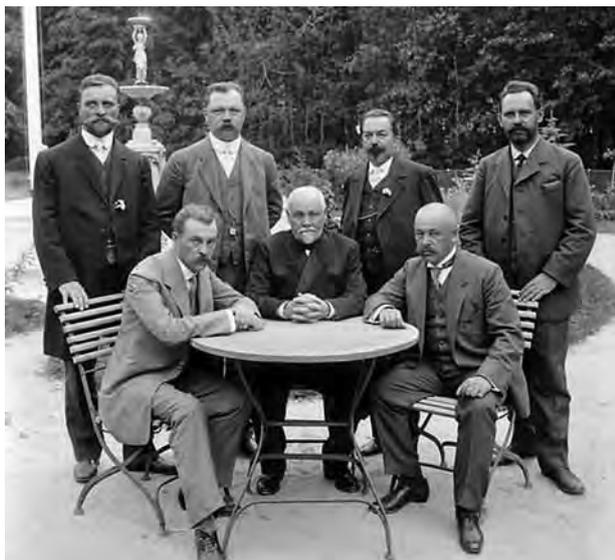
«...недостаток перевозочных средств вызвал у шахтовладельцев опасения, что для добытого топлива не хватит вагонов, и некоторые из них сами шли на сокращение выработки. Недостаток в подвижном железнодорожном составе и неудовлетворительная пропускная способность железных дорог породили большие затруднения и в перевозке минерального топлива».

О лесопереработке:

«Развитие промышленности, обрабатывающей древесину, в Западной Европе и, в частности, в Германии, настолько опередило развитие этой промышленности в России, что со стихийной силою происходит увеличение вывоза из России леса даже в необработанном, круглом виде. Говоря вообще, это увеличивает доходность лесовладения, но в то же время не способствует развитию индустрии дерева внутри страны...» В докладе отмечается, что Германия, основной потребитель российской древесины, держит совершенно драконовские ввозные пошлины на лесопропродукцию глубокой переработки из России и не препятствует поставкам кругляка. Также приводятся данные о том, что в Нижегородской губернии доходность десятины лесосугодий составляет 2 рубля 73 копейки, в то время как в Пруссии лесопереработчики получают 23 рубля с десятины.

О сельхозмашиностроении:

«Оборудование нашей промышленности машинами, а также снабжение страны сельскохозяйственными орудиями и машинами в преобладающей части происходит за счет иностранного производства».



Хлебопромышленник М. Е. Башкиров с сыновьями и управляющими, конец XIX в.



Работники конторы Выксунских горных заводов



Сормовский завод, конец XIX века

О нефтяной промышленности:

«Нефтяная промышленность в первые три десятилетия своего развития достигла блестящих результатов и начиная с 1898 года по 1901 год заняла первое место в мире по количеству добываемой нефти, опередив своего конкурента – Америку – более чем на 150 миллионов пудов в 1901 году». Но уже в 1914 году Америка довела свою добычу до колоссальной цифры в 2.155.000.000 пудов, в то время как Россия остановилась на объеме добычи около 560 млн пудов. «Остановка в развитии добычи нефти произошла не по вине промышленности, – отмечается в докладе, – а исключительно вследствие полного несоответствия действующих законоположений о нефтяном промысле с существующими нуждами этой промышленности».

А вот актуальная для наших дней тема роста цен на топливо и фискальных сборов:

«Для удешевления топлива в местах потребления необходимы пониженные железнодорожные тарифы, меж тем происходящий ныне пересмотр тарифов...

преследует цели повышения ставок. Использование железнодорожных тарифов в налоговых целях чревато серьезными опасностями как для народного хозяйства, так и для казны. Новые тарифы, преследующие фискальные цели, могут поколебать установившееся экономическое равновесие...». [16]

При определенной скидке на иную терминологию и несколько отличную от современной стилистики речь, сказанное промышленниками чуть более ста лет назад и сегодня воспринимается вполне актуально. И думается, что эта схожесть, масса смысловых переключек проблематики наших дней и дней давно минувших, обилие временных повторов не случайны.

Если говорить без эвфемизмов, то сложившееся устойчивое выражение наших дней «новые экономические условия», в которых без малого три десятилетия действует современная промышленность, – это восстановление капитализма в России. Общество не акцентирует на этом внимание, чтобы не травмировать лишний раз собственную психику осознанием того, что в начале девяностых годов прошлого века в стране произошла резкая смена модели развития. По сути – очередная революция, приведшая к распаду Советского Союза, который президент В. В. Путин совершенно справедливо назвал «крупнейшей геополитической катастрофой XX века».

Речь идет именно о восстановлении капитализма, потому что его становление в России приходится на середину XIX века, период реформ Александра II. Современный российский капитализм, несмотря на колоссальные различия условий жизни и быта страны тогда и теперь, несмотря на промышленно-технологический рывок прошедших полутора веков, несмотря на освоение космоса, проникновение в наномир, невзирая на все эти поиски немислимых первородных частиц в коллайдерах и безумные возможности современной коммуникации, – этот возрождающийся в наши дни капитализм имеет массу сходных черт с тем строем, что начал укореняться в Российской Империи сто пятьдесят лет назад.

Если представить развитие капитализма линейно, лентой истории, то вполне можно говорить о том, что в советский период это развитие было просто вырезано, а поле тщательно зачищено от любых следов. И теперь, когда страна решила продолжить путь в этом же направлении, ей все время приходится возвращаться в собственное прошлое. Видимо, правила общественного развития таковы, что путь должен быть пройден целиком и без изъятий, и нельзя просто склеить разорванные концы исторической ленты. Но мы всё пытаемся переиграть эти правила, соединяем разорванную ткань истории и получаем вот такой бульон временных переключек.

Приведем еще несколько цитат.

«Промышленность, огромная по своим абсолютным размерам, переживает тяжелые времена. Промышленный кризис возник по причине сильного сокращения денежного предложения, которое вызвано резким подъемом учетной ставки».

---

[16] Доклад совета съездов о мерах к развитию производительных сил России / Девятый очередной съезд представителей промышленности и торговли. – Пг. : тип. П. П. Гершунина, 1915 г.

«Среди 12 ведущих стран Россия по расходам на начальное образование на душу населения занимает последнее место... Мы расходуем на образование в 2,3 меньше, чем Япония, и в 10 раз меньше, чем Соединенное Королевство».

«Потрудитесь отъехать от российской столицы на 50–60 километров и вместо богатых пастбищ и ухоженных полей вы увидите одни лишь тундры... Это творится там, где даже за баснословные деньги вы не найдете натурального коровьего молока, там, где вместо образцовых лесов вашим глазам представляется кустарник да безнадежный молодняк. Это там, где лесные материалы весьма дороги и где за пустырь под дачу с вас требуют сотни тысяч рублей».

Все эти высказывания принадлежат А. Вольскому. Но не Аркадию Ивановичу, первому президенту действующего ныне Российского союза промышленников и предпринимателей, а его однофамильцу, Адольфу Адольфовичу Вольскому, активному деятелю объединений промышленников начала XX века. В первые годы выпуска А. А. Вольский был редактором журнала «Промышленность и торговля», издающегося Советом съезда представителей промышленности и торговли, будучи при этом еще и управляющим делами Совета съездов. В 1905 году горный инженер Адольф Вольский подготовил семидесятистраничный доклад петербургской Совецательной конторе железозаводчиков (так называлось одно из профессиональных объединений промышленников) под названием «Производительные силы и экономико-финансовая политика России». Приведенные выше цитаты, в которые внесена лишь незначительная стилистическая правка, взяты из указанного доклада горного инженера Адольфа Вольского. Им более ста лет! Но и сегодня промышленники бьются за свое дело в «условиях сильного сокращения денежного предложения», и сегодня в российских пригородах не найти подворья, где бы содержали корову, и сегодня по расходам на душу населения мы далеко за чертой ведущих экономик мира...

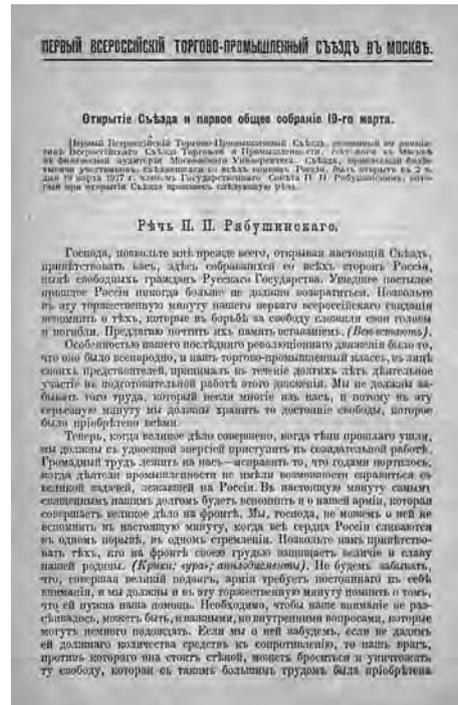
Вот такое кольцо истории.

И в этой связи совершенно невозможно удержаться от того, чтобы не привести довольно большую цитату из речи П. П. Рябушинского перед участниками I Всероссийского торгово-промышленного съезда. Лидер делового сообщества Москвы Павел Павлович Рябушинский, крупный промышленник и банкир (состояние Рябушинского на 1916 год оценивалось в 4,3 млн рублей – около 6,5 миллиарда рублей в пересчете на наши дни; а годовой доход составлял более 4,5 млн рублей), ссужавший деньгами казну при премьер-министре Витте, оппонировавший власти по многим вопросам, включая свободу вероисповедания, всей душой, как и многие старообрядцы, поддержал Февральскую революцию 1917 года. Павел Рябушинский был инициатором созыва Общероссийского съезда промышленников еще в конце 1916 года, но тогда царское правительство, зная оппозиционно-прогрессистские взгляды Рябушинского, не разрешило его проведение. Съезд, собравший более 1000 участников, открылся уже после падения царского режима 19 марта в большой аудитории Московского университета.



П. П. Рябушинский

Страница с вступительной речью П. П. Рябушинского из отчета Первого Всероссийского торгово-промышленного съезда в Москве



«Нам необходимо соорганизоваться и объединиться, – говорил П. П. Рябушинский, открывая съезд. – Но, призывая вас к объединению, мы не будем звать в единую торгово-промышленную партию, потому что торгово-промышленные люди, конечно, являются разномыслящими в политических своих взглядах и, очевидно, они будут находиться во многих партиях. С нашей профессиональной точки зрения это можно только приветствовать, потому что нас объединяет, главным образом, единство помысла, единство наших знаний; и если в нашем будущем государственном парламенте будут находиться люди нашей профессии в разных партиях, то, можно думать, они легче сумеют повлиять на правильное решение экономических вопросов, стоящих перед нашим государством».<sup>[17]</sup>

Богатейший человек России, наделенный умом и талантом (Павел Рябушинский в 20 лет с золотой медалью окончил Московскую практическую академию коммерческих наук и с тех пор активно занимался бизнесом), выразил в этих словах самую суть воззрений российского промышленного сообщества.

Нижегородские промышленники, после распада Советского Союза выстраивающие и осваивающие новую систему экономических отношений в России, исповедуют именно такой прагматичный подход.

[17] Первый Всероссийский торгово-промышленный съезд в Москве, 19-22 марта 1917 года : Стенографический отчет и резолюции / Всерос. союз торговли и промышленности. – М. : Тип. т-ва Рябушинских, 1918

# Глава 2

## ВЛАСТЬ ПРОМЫШЛЕННИКОВ

В августе 1917 года в Москве проходил Второй Всероссийский торгово-промышленный съезд. Организаторы съезда намечали создать на нем единую общероссийскую организацию промышленников, которая бы позволила преодолеть недостатки представительских объединений и советов, основанных, как говорилось в резолюции II Съезда, «на началах факультативности».

Но после октября 1917 года единственными активно действующими советами на территории страны на долгое время остались Советы рабочих, солдатских и крестьянских депутатов. Стоит отметить, что большевики особо не утруждали себя поиском каких-либо новых организационных форм своей власти, потому что советы и съезды представителей различных сил и групп давно и прочно были укоренены в деловой среде, да и в общественном сознании как демократические представительские органы. Так же широко известен был и институт комиссаров в качестве назначенцев власти по решению конкретных задач: как мы помним, генеральным комиссаром Всероссийской художественно-промышленной выставки, проходившей в Нижнем Новгороде в 1896 году, был В. И. Тимирязев, в начале XX века имевший в кабинете министров должность с весьма примечательным названием – «товарищ министра финансов». Кстати, имя «Товарищъ» было присвоено самому первому пароходу, построенному на Курбатовском заводе еще во второй половине XIX века, так что и сконструированное большевиками «товарищ комиссар» было вполне созвучно российской жизни.

Новая власть национализировала заводы и фабрики, ликвидировала частную собственность на средства производства; исчезло сословное общество в стране, которая на долгие десятилетия разделилась на две огромных класса – рабочих и крестьян. А складывающаяся советская система управления экономикой, основная смысловая канва которой была проникнута идеей диктатуры

пролетариата, еще в течение многих лет не предполагала открытых дискуссий и активного участия широкой общественности в выработке политики и принятии правительственных решений.

В конечном итоге к середине шестидесятых годов XX века в Советском Союзе сложилась жесткая вертикаль управления, при которой в правительстве страны были сформированы министерства по всем значимым отраслям промышленности. Их было, пожалуй, ничуть не меньше, чем профессиональных промышленных съездов в России в последней четверти XIX века. Вот, к примеру, лишь часть общесоюзных министерств, в наименовании которых есть слово «промышленность», утвержденных Законом «О Совете министров СССР» в 1978 году: [1]

- авиационной промышленности
- атомной энергетики и промышленности

[1] Закон СССР от 05.07.1978 г. «О Совете министров СССР»



Одной из первых мер, принятых новой властью в столице Российской Империи вскоре после отречения Николая II от престола, было подписание соглашения с Петроградским обществом фабрикантов и заводчиков о введении восьмичасового рабочего дня на всех фабриках и заводах



Революционный митинг на Благовещенской площади в Нижнем Новгороде, 1917 г.



Первомайская демонстрация, 1918 г.



Группа учащихся школы на заводе, 1930 г.



Рабочие в Доме отдыха завода им. Я. М. Свердлова



Ликвидация безграмотности



«Починить один паровоз – значит приблизить конец голода и нищеты», – написано на транспаранте митингующих в заводском цехе, 1920 г.

- медицинской промышленности
- нефтяной и газовой промышленности
- оборонной промышленности
- радиопромышленности
- станкостроительной и инструментальной промышленности
- строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности
- судостроительной промышленности
- угольной промышленности
- химической и нефтеперерабатывающей промышленности
- электронной промышленности
- электротехнической промышленности и приборостроения.

При этом в союзных министерствах были свои главки, то есть главные комитеты по отдельным направлениям отдельной отрасли. Это союзный уровень, а ведь были еще союзно–республиканские министерства, а в союзных республиках были и свои республиканские министерства, подчиненные союзным.

С годами система была выстроена таким образом, что министрами назначались лишь практики, прошедшие значимый трудовой путь на предприятиях под-

ведомственной отрасли, руководившие крупными коллективами и доказавшие свои организаторские и управленческие способности.

Вот характерный и самый близкий для нас пример: последним министром автомобильной промышленности СССР был нижегородец Н. А. Пугин, ныне президент ПАО «ГАЗ». Николай Андреевич начал работу на Горьковском автозаводе рабочим-станочником в 1958 году. Получив высшее образование, он был назначен мастером, затем старшим мастером, заместителем начальника цеха, директором завода коробок скоростей, входящего в объединение «ГАЗ». А на должность министра Николай Андреевич был назначен в 1986 году, будучи генеральным директором ГАЗа.

Его предшественник, В. Н. Поляков, руководивший министерством автомобильной промышленности более десяти лет, также начинал свою трудовую деятельность рабочим, руководил Московским заводом малолитражных автомобилей, был первым директором ВАЗа.

Если посмотреть на министров позднего советского периода, на плечах которых лежало руководство отраслями экономики огромной страны, обнаружится, что подавляющее большинство из них прошло подобный путь. В то время было невозможно стать союзным министром и тем более возглавить правительство, будучи, к примеру, всего лишь старшим научным сотрудником, как Егор Гайдар,

Горький, ул. Свердлова, ныне Большая Покровская, в конце 50-х годов



Горожане так же, как сегодня, гуляли в Кремле



Фото Семена Фридлянда



«Гребневские пески» во второй половине XX века были действительно чудесным чистейшим песчаным пляжем

назначенный Борисом Ельциным в ноябре 1991 года вице-премьером российского правительства, а до этого руководивший лишь отделом экономической политики в журнале «Коммунист» и отделом экономики в газете «Правда». [2]

И если дореволюционную систему управления промышленностью попробовать сравнить с той, что была создана в стране при Советской власти, то можно сказать, что в СССР произошло слияние управленческих функций кабинета министров и представительских объединений промышленников. Собственником заводов и фабрик стало государство, директора предприятий назначались правительственными министерствами, руководство которыми осуществляли вчерашние директора предприятий. Министерства формировали планы работ для своих отраслей, министерства же отвечали за их снабжение и сбыт произведенной ими продукции. Это была жесткая и вполне сбалансированная вертикальная система управления, в которой все те корпоративные представительские организации, что фабриканты и заводчики создавали на протяжении девятнадцатого столетия для отстаивания своих интересов, оказались не нужны.

Промышленники с советским стажем работы могут вспомнить, что и в СССР действовали различные советы, в частности, советы главных конструкторов, советы по науке, по кадрам. Но все эти общественные объединения, по сравнению с запалом Совета съездов начала двадцатого века или мощью Общества для содействия русской промышленности и торговле, были скорее клубами по интересам, где поддерживалось общение и при необходимости вырабатывалась совместная линия поведения.

Если до революции значение слова «промышленник» было тождественно по смыслу понятию «собственник», и это был заводчик, капиталист, то советский промышленник – это наемный управленец, директор или другой представитель высшего руководства предприятия. Поэтому найти следы взаимодействия директорского корпуса, направленного на отстаивание своих корпоративных интересов, в советский период невозможно, как трудно вычленишь и какие-либо обособленные интересы промышленников как социальной группы. Связано это с тем, что после установления Советской власти и устранения разрухи гражданской войны промышленность страны, сформированная по отраслевому принципу, стала управляться иначе, и вся страна стала жить совершенно другой жизнью, нежели Российская Империя.

Настолько другой, что сохраненное большевиками Российское техническое общество, генератор идей и новаций XIX века, трансформированное в ранние годы Советской власти в Научно-техническое, в 1954 году было еще раз реорганизовано: отделения НТО были привязаны к отраслям народного хозяйства, а на многих предприятиях страны организациям НТО были переданы функции заводских производственно-технических советов. Это были действительно массовые организации инженерно-технических работников, которые к 1970 году насчитывали около 4,5 млн человек. НТО было довольно эффективным механизмом совершенствования и развития производства. Но в данном случае для нас

[2] РИА «Новости» <https://ria.ru/spravka/20141216/1038327978.html>



Первый санитарный автомобиль, созданный по проекту доктора Поморцева на Московской экипажно-автомобильной фабрике П. П. Ильина



Так выглядит современный цех завода «Гидромаш»



Легендарная легковушка НАМИ-1 открывает празднование юбилея завода, 2015 г.



За создание образцов новой авиационной техники объединение «Гидромаш» в 1976 году было награждено орденом Трудового Красного Знамени

В 2005 году нижегородский завод «Гидромаш» отметил свое 200-летие. Но если заводы Баташевых и Нижегородская машинная фабрика были изначально построены в Выксе и Сормове, то у «Гидромаша» по праву рождения – столичный статус. Свою историю завод ведет от каретных мастерских, основанных в 1805 году в Москве купцом третьей гильдии Петром Ильичом Ильиным.

К середине XIX века каретная фабрика Ильина была хорошо известна в стране; в 1849 году предприятие получило право размещать на своей продукции изображение государственного герба Российской империи, став поставщиком царского двора. Но в начале следующего, XX века, конную тягу сменил автомобиль, и фабрика Ильина, ставшая экипажно-автомобильной, освоила производство легковых автомобилей.

При Советской власти, в двадцатых годах, здесь собирали знаменитые легковушки НАМИ-1. Кстати, Петра Петровича Ильина, собственника и прямого потомка основателя фабрики, после национализации больше-

вики поставили управляющим, а заводу было даровано гордое имя «Спартак».

Но еще в годы Первой мировой войны предприятие Ильина получило заказы от императорского воздушного флота, в частности, на проектирование двигателя для первого серийного бомбардировщика «Илья Муромец». Став одним из первых авиационных заводов Империи, предприятие тем самым определило свою судьбу: в 1933 году завод «Спартак» был передан в ведение «Глававиапрома» и начал заниматься проектированием и изготовлением шасси.

Осенью 1941 года «Спартак», именовавшийся, как было тогда принято, завод №119, был эвакуирован в Горький. Нынешнее свое название завод «Гидромаш» получил уже в семидесятых годах. И сегодня известен как ведущее российское предприятие по разработке, производству и испытаниям шасси, гидроцилиндров и гидроагрегатов для летательных аппаратов различного типа. Знаменитый космический корабль многоразового использования «Буря» был оснащен шасси, разработанным и сделанным на «Гидромаше».

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

важно отметить, что с 1954 года НТО отходили к компетенции ВЦСПС, то есть, передавались в управление профсоюзам, заведовавшим санаториями, домами отдыха и много еще чем, но не влиявшим на выработку промышленно-экономической политики, разрабатываемой и реализуемой партией и правительством. [3]

Здесь уместно остановиться на региональных особенностях системы управления промышленностью в советский период. Понятно, что в СССР практически вся реальная власть была сосредоточена в партийных органах: Генеральный секретарь ЦК КПСС был реальным руководителем страны, а областью управлял комитет, во главе которого стоял первый секретарь обкома партии. Так вот, в Горьковской области, которая во второй половине XX века входила в пятерку наиболее развитых промышленных регионов страны, промышленники имели особое влияние. С середины шестидесятых годов в Горьком не было ни одного первого секретаря обкома партии, который бы не имел за плечами серьезного производственного опыта. Более того, начиная с Константина Федоровича Катушева, назначенного первым секретарем Горьковского обкома КПСС 27 декабря 1965 года, руководители области имели за плечами серьезную промышленную школу на крупных предприятиях города, при этом основным «инкубатором» первых секретарей обкома был ГАЗ.

К. Ф. Катушев после окончания вуза в 1951 году пришел на автозавод инженером-механиком, дорос до заместителя главного конструктора, а в 1961 году был избран секретарем парткома автозавода.

Пришедший ему на смену в 1968 году Николай Иванович Масленников более десятилетия до этого работал на заводе «Красная Этна», поставлявшем нормали на автозавод. Трудовой путь с 1948 по 1961 года: старший технолог, начальник цеха, заместитель начальника корпуса, главный механик, секретарь парткома завода.

Юрий Николаевич Христораднов, ставший во главе обкома в мае 1974 года, проработал на ГАЗе с 1949 по 1962 годы, начав с мастера; в 1958 году он был назначен заместителем начальника литейного цеха, секретарем партбюро которого его избрали в 1960 году.

Геннадий Максимович Ходырев, последний первый секретарь, руководивший обкомом с 1988 по 1991 года, начинал свою карьеру в 1958 году токарем, а на партийную работу ушел с должности начальника сборочного цеха Горьковского машзавода, секретарем парткома которого стал в начале восьмидесятых годов.

То есть, областью руководили выходцы из промышленной среды, инженеры. При этом надо помнить, что первый секретарь обкома автоматически был членом ЦК КПСС – высшего органа партии, которая по Конституции являлась «руководящей и направляющей силой советского общества». Но и директора ГАЗа и «Красного Сормова» тоже были членами ЦК КПСС, что называется, по должности – таков был установленный порядок.

Судите сами, какова была степень влияния промышленников и можно ли в нашем случае провести четкую границу: вот тут ты – власть, а тут представляешь интересы промышленников?

---

[3] Большая Советская Энциклопедия <http://bse.sci-lib.com/article080449.html>

## ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ШКОЛЫ

Есть еще одна особенность нашей промышленной области, о которой стоит сказать, потому как это важно для понимания характера нижегородских промышленников и предпринимателей. Несмотря на то, что Советская власть сломала и строй, и многие вековые устои царской России, инженерная, техническая и управленческая школа российских промышленников при этом сохранилась у нас вполне жизнеспособной. Вот примеры.

В 1915 году российское акционерное общество электротехнических заводов «Сименс и Гальске» основало возле Мызы (как писали тогда, «на Арзамасском тракте близ Нижнего Новгорода») новый завод. С началом Первой мировой войны лица с немецким и австрийским подданством были отстранены от управления акционерными обществами в стране, и руководство «Сименс и Гальске» было возложено на известного финансиста, главу Русско-Азиатского банка А. И. Путилова и на Л. Б. Красина, бывшего до этого техническим директором заводов «Сименс» в Петербурге.



Общество «Сименс и Гальске» обосновалось близ Нижнего Новгорода



Митинг у завода «Сименс и Гальске», 1917 год



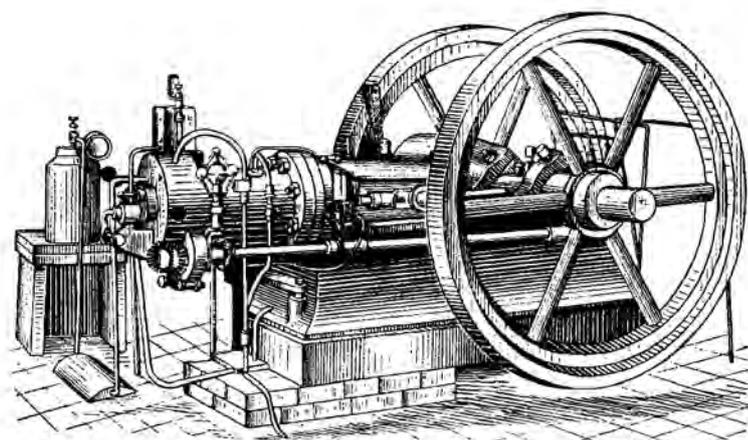
Цех сборки репродукторов «Рекорд-4», 1933 год



Радиостанция «РАФ-КВ 3»

«Все первые директора, инженеры и старые специалисты на заводе были из общества «Сименс», они никуда не делись, и без них мы бы ничего не сделали. То же самое было и на Нижегородском заводе взрывчатых веществ, нынешнем заводе имени Свердлова, который эвакуировали сюда в годы Первой мировой войны из-под Петрограда, там тоже остались все дореволюционные спецы, – рассказывал Александр Васильевич Батырев, проработавший на нижегородских предприятиях более 50 лет, в том числе, во главе Телевизионного завода и Завода им. Свердлова. – Поэтому нельзя сказать, что инженерная и технологическая школа с приходом Советской власти была сломана, что мы перешли на более низкий уровень производства. Завод взрывчатых веществ, строительство которого началось летом 1916 года, очень быстро, уже к марту 1918 года, наладил выпуск снарядов. А телефонный завод, из которого вырос современный НИТЕЛ, уже в 1917 году производил отличные по тем временам телефонные аппараты».

История флагманского предприятия Нижнего Новгорода – завода «Красное Сормово» также подтверждает нашу мысль о том, что революционная смена формы собственности нижегородских предприятий не привела к упадку технологического, инженерно-технического и управленческого уровней. После того, как в 1918 году Сормовский завод был национализирован, управление предприятием принял созданный при поддержке Москвы фабрично-заводской комитет, в котором основную нагрузку взяли на себя инженеры завода, проработавшие здесь не один десяток лет. Такие, как Г. В. Тринклер, блестящий русский инженер, еще в 1904 году запатентовавший бескомпрессорный нефтяной двигатель, составивший конкуренцию известным двигателям Нобеля. Густав Васильевич, возглавивший отдел тепловых двигателей на Сормовском заводе в 1907 году, после национализации предприятия долгие годы был его главным инженером.



Первый бескомпрессорный двигатель с воспламенением от сжатия, построенный Путиловским заводом в 1899 г. по проекту Г. В. Тринклера, разработанному им в 1898 г.



Г. В. Тринклер

Густав Тринклер был основателем и первым директором механического техникума, ныне Нижегородского политехнического колледжа



Что касается подготовки инженерных кадров, то Нижний Новгород чуть более ста лет назад заполучил себе один из ведущих по тем временам политехнических институтов Империи, который за этот век дорос до университета, ставшего опорным вузом по подготовке кадров для крупнейших промышленных предприятий региона.

История нижегородской кузницы кадров вкратце такова. К концу XIX века Россия стала лидером в области технического образования. Это произошло в результате реализации программы торгово-промышленного развития, подготовленной департаментом торговли и промышленности Министерства финансов под руководством С. Ю. Витте, в ходе реализации которой в Российской Империи была создана целая сеть технических вузов. Среди них был и Варшавский политехнический институт, основанный императорским декретом от 8 июня 1898 года. С началом Первой мировой войны политех из западной столицы Империи был эвакуирован в центр страны и временно обосновался в Москве.

В марте 1915 года нижегородский городской голова Д. В. Сироткин написал на имя министра народного просвещения графа П. Н. Игнатьева письмо, в котором предлагал определить местом постоянной дислокации политехнического института Нижний Новгород. Глава города не раз встречался с ведущими преподавателями Варшавского политеха и в целом проделал большую работу, чтобы правительство решилось на передачу политехнического института в наш город. Но подобные письма в министерство направили и руководители других российских городов: Одессы, Екатеринослава, Саратова, Самары, Тифлиса, Баку, Екатеринбурга, Омска.

Что сделала в этой ситуации власть? Желая получить на своей территории политехнический институт она предложила финансово вложиться в это дело. Так что и нынешние модели частно-государственного партнерства не нами придуманы. Министерство торговли и промышленности России, в ведении которого



Нижегородский государственный технический университет уже сто лет является кузницей кадров для промышленности региона

находился институт, объявило своеобразный публичный тендер, основным условием которого было обязательство города, намеревающегося обосновать у себя Варшавский политех, собрать на эти цели не менее двух миллионов рублей (в пересчете на наши деньги – порядка трех миллиардов). И нижегородцы выиграли этот тендер! Не только потому, что в городе была развита промышленность и имелся капитал, что позволило быстрее всех в стране собрать необходимые средства, но прежде всего благодаря сплоченности промышленников и организованности городских властей.

Получается, что и кузница инженерных кадров появилась в Нижнем Новгороде благодаря солидарности промышленного сообщества, которое понимало перспективы и знало, как сформировать условия для своего развития. «Открытие внутри страны высших школ поднимет народный труд на должную высоту и оживит богатства земли, которыми до сего времени пользовались главным образом чужеземцы. Довольно вывозить в сыром виде продукты нашего народного хозяйства за бесценок! Довольно ввозить иноземные фабрикаты! Пора освободить нашу страну от экономического рабства!» – говорил городской голова Дмитрий Сироткин 1 октября 1916 года на торжественном молебне по случаю открытия в городе политехнического института, и речь эта, опять хочется подчеркнуть переключку времен, довольно актуальна и в наши дни. <sup>[4]</sup>

И последний штрих к разговору о преемственности нижегородской инженерно-технической школы. В марте 1917 года на общем собрании коллектива Варшавского политехнического института, уже официально обосновавшегося в Нижнем Новгороде, исполняющим обязанности директора политеха был избран князь А. Н. Кугушев. В 1917 году Александру Николаевичу исполнилось 50 лет, он работал в Варшавском политехническом с начала века, за безупречную службу был награжден шестью орденами и двумя медалями Российской Империи. В советское время, оставаясь верным своему профессиональному долгу, А. Н. Кугушев продолжал преподавать и в 1944 году был удостоен ордена Трудового Красного Знамени.

## ЭПОХА И ЛИЧНОСТИ

Как жили промышленники в советское время?

Есть одна история, связанная с довоенным периодом работы завода им. Ульянова, рассказанная Сергеем Герасимовичем Митиным, ныне сенатором, представляющим Новгородскую область в Совете Федерации, а с 1968 по 1995 годы работавшим на заводе им. Ульянова и прошедшим здесь путь от слесаря до генерального директора.

Еще в 1922 году, то есть при жизни вождя мирового пролетариата, Курбатовскому заводу было присвоено имя Владимира Ильича Ульянова. И с тех пор

[4] Сайт НГТУ. <http://old.ntu.ru/news/varshavskiy-politehnicheskij-institut-nikolaya-ii-otkrytie-v-nizhnem-novgorode>



«В 1980-м году в Горький приехал председатель КГБ Юрий Андропов – будущий лидер страны. Ему решили показать один из старейших заводов, и выбор пал на нас. У нас работал один дядечка, Пётр Петрович Сорокин, которому было 75 лет. Он работал слесарем. Андропов был примерно такого же возраста, их познакомили, они пожали друг другу руки. Андропов говорит: «Какие у тебя руки сильные»... А я работал начальником того самого производства, которое показывали Андропову. И когда меня подвели, Андропов сказал: «Какой молодой человек у вас тут начальником работает..». Мне было 29 лет». Из книги С. Г. Митина «От Нижнего до Великого».

на протяжении многих десятилетий на заводе существовал своеобразный «пост №1»: в инструментальном цехе стоял особый верстак, рядом с которым была установлена табличка с надписью «Почетное рабочее место Владимира Ильича Ульянова». Там, как и положено на посту №1, круглосуточно горел свет. «Бывало, проезжаешь с кем-нибудь мимо цеха, – рассказывает С. Г. Митин, – спутник спрашивает: «А что, у тебя там и ночью работают?» «Да, Владимир Ильич Ленин не спит». [5]

Владимир Ильич, числившийся слесарем-инструментальщиком, на заводе не бывал ни разу, но напильник у его персонального верстачка всегда был наготове. Говоря современным языком, эту фарсовую постановку о «рабочем Ильиче» сегодня можно воспринимать как своеобразную реакцию промышленников на идеологию, которая неожиданно для заводских спецов вдруг встала вровень с производственными задачами, а иногда и впереди их. Но объединяющее промышленников «единство помыслов», о котором не так давно, но в другой стране говорил П. П. Рябушинский, то есть прагматичная задача развития отечественной промышленности, сохранялась в качестве главной цели директорского корпуса и в только что сформировавшемся Союзе СССР.

Примеров того, как прагматика директорского корпуса упиралась в искусственно созданные идеологические догмы, можно привести множество. Один из таких будничных моментов упомянул Николай Сергеевич Жарков, легендарный нижегородский директор, тридцать четыре года с 1984 по 2018 год руководивший заводом «Красное Сормово», а в целом проработавший на предприятии без малого шесть десятилетий:

«При советской системе мы были недовольны, к примеру, тем, что уже работая главным инженером завода я вынужден был стоять в очереди, чтобы сдать

[5] С. Г. Митин «От Нижнего до Великого»

в ремонт ботинки, потому что новых не мог найти, их просто не продавали. И будучи директором крупнейшего завода, я не мог повлиять на эту ситуацию, не имел права организовать на территории завода никакие бытовые, ремонтные мастерские, хотя можно было понастроить этих будочек для обслуживания и работников завода, и населения всего района. Но члены Политбюро считали, что это недопустимое хозяйственное обрастание, и не позволяли нам, промышленникам, никаких шагов в этом направлении. Конечно, мы этим возмущались».

Промышленное производство – категория базисная, оно существует вне политических предпочтений, успешно развиваясь и в капиталистическом мире, и в социалистической системе. Но мы не анализируем социально-политическую ситуацию того времени, эти и последующие примеры интересны лишь тем, что дают представление о среде, в которой существовали промышленники в советский период истории нашей страны.

Одно из основополагающих понятий для директорского корпуса позднесоветского времени – «фонды». Все расписано заранее: заработная плата, материально-техническое обеспечение – все распределяется по фондам согласно плановым потребностям экономики. Если в планах развития предприятия стоит строительство нового корпуса, то можно быть уверенным, что все необходимое к началу строительства предприятие получит из соответствующих фондов. В этой системе построить новую котельную означало пробить в министерстве фонды на ее строительство, причем не только на стройматериалы и оборудование, но и на мазут, газ или любое другое топливо, на котором будет работать котельная.



Советские лидеры частенько приезжали в промышленный Горький, полагая получить здесь пролетарскую поддержку. В апреле 1957 года Н. С. Хрущев побывал на заводе «Красное Сормово»...



...а затем посетил ГАЗ



Н. С. Хрущев осматривает новую модель автомобиля «Волга ГАЗ-21»



Первопроходцы. Так начинался завод



Заводские активисты на VI губернском съезде работников химической промышленности

Завод им. Я. М. Свердлова в наши дни



И. А. Невструев



Первый рабочий поселок завода



В заводской лаборатории



Указ о строительстве порохового завода в Нижегородской губернии подписан императором Николаем II в июне 1916 года. Тем летом и началось строительство нового завода. После октября 1917 года завод оказался одной из первых нижегородских промышленных строек.

Большевики, нуждавшиеся в снарядах не меньше прежней власти, с самого начала 1918 года активно занялись незавершенным строительством; первый снаряд на новом заводе снарядили уже в марте 1918 года.

Заводом в ту пору руководил И. А. Невструев, в 1920 году избранный председателем правления. В то время ему было 25 лет. В 1923 году по итогам Всесоюзного соревнования он был признан одним из лучших директоров СССР. В качестве награды Иван Невструев получил зимнее пальто, шерстяной костюм, шесть пар белья, книг на 50 миллионов рублей и шестимесячную подписку на газету «Правда».

В сентябре 1924 года военный завод №48, так в ту пору назывался Завод им. Я. М. Свердлова, получил

свой первый трудовой орден – он тогда назывался Орден Героя Труда РСФСР – который после 1928 года стал именоваться Орденом Трудового Красного Знамени. Точно такой же орден с присвоением звания «Герой Труда» получил лично И. А. Невструев, ставший одним из первых советских промышленников, удостоившихся столь высокой награды.

К середине двадцатых годов объемы производимой продукции на заводе росли, вводились в строй новые производства, и в 1929 году запустили производство аммонала и аммонита. Не отставала и социальная сфера. В начале первой советской пятилетки, в 1929 году, на заводе открыли свою фабрику-кухню, которая к тридцатым годам была второй в РСФСР по объему выпускаемой товарной продукции.

Сегодня Завод им. Я. М. Свердлова – базовое предприятие страны, лидирующее среди предприятий промышленности боеприпасов и спецхимии.

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

И вот наша история на тему фондов.

Приказ Министерства оборонной промышленности о создании ЦНИИ «Буревестник» был подписан летом 1970 года. Институт образовывался на базе КБ-3 Горьковского машзавода: забирал оттуда часть имущества, ему же передавались площади нескольких цехов. К середине года все фонды давно расписаны и разобраны, найти что-то бесхозное для строительства института было просто невозможно. Внеплановые работы в советской плановой экономике не имели права на жизнь, но периодически возникали, и их реализация всегда представляла большую проблему и могла осуществиться лишь благодаря энтузиазму, смекалке и напору тех, кому такую задачу надлежало исполнить, то есть руководителей предприятий. Меж тем, конструкторам ЦНИИ, с которого никто не снимал решения текущих опытно-конструкторских разработок, приходилось трудиться на площадях бывшего КБ-3 в две смены, потому что на 500 квадратных метрах размещался весь административный и инженерно-технический персонал вновь созданного института, около 150 человек. Нехватка площадей стала узким местом для нового предприятия.

Под самый Новый год на «Буревестник» согласно приказу Миноборонпрома назначили нового директора. В. В. Колодкин, профессиональный военный, артиллерист, работал до этого старшим военпредом машзавода. Вадиму Викторовичу и пришлось обивать пороги кабинетов Миноборонпрома в поисках решения проблемы собственных площадей для ЦНИИ.

У Миноборонпрома строительных фондов на это дело не было ни на текущий, ни на следующий год. Но в результате упорных поисков руководство «Буревестника» разыскало на складах в каком-то строительном комбинате Мосстроя, выпускавшем типовые школьные здания, невостребованный комплект для строительства школы, в котором не хватало то ли стеновых панелей, то ли пролетов перекрытий, и уговорило руководство комбината отдать «некомплект» институту. Подписали договор, министерство оборонной промышленности выделило деньги, а строители обязались с течением времени поставить ЦНИИ недостающие материалы. Не все шло легко и просто, руководству «Буревестника» пришлось в столице побиться с «Мосгражданпроектом» за соответствующие чертежи, а в Горьком воевать с облисполкомом за земельный участок, чтобы строиться поближе к машзаводу, где были расположены производственные цеха. Но за полтора года, к лету 1972-го, все проблемы были улажены и баржи со стройкомплект здания разгрузились в Горьковском грузовом порту. В октябре краны взметнулись над стройкой, а институтский народ в качестве подсобных рабочих с энтузиазмом двинулся возводить первое собственное здание «Буревестника». И по сей день на территории основательно разросшегося ЦНИИ во внутреннем дворе за идеальным газоном стоит небольшой аккуратный белый корпус с крашеными подоконными пролетами, который почти полвека институтские называют «школой».<sup>[6]</sup>

Раз уж мы заговорили о «Буревестнике», который сегодня является главным научно-исследовательским институтом нашей страны по артиллерийскому

[6] Анатолий Кашичкин. «Дом, который построили мы!» Спецвыпуск к 30-летию ЦНИИ «Буревестник»

вооружению, вспомним еще одну достоверную историю, дающую представление о том, как действовали промышленники в советское время и каковы истоки одной из нижегородских научно-технических школ.

Артиллерийская школа ЦНИИ «Буревестник» тесно связана с именем Василия Гавриловича Грабина, ровесника XX века, знаменитого конструктора артиллерийского вооружения, генерал-полковника технических войск, награжденного четырьмя Орденами Ленина. Чтобы и нынешним тридцатилетним был понятен масштаб этого человека, скажем, что из 140 тысяч полевых орудий, задействованных на фронтах Великой Отечественной войны, более 90 тысяч были сделаны на горьковском 92-м заводе им. Сталина, как в те годы именовался Горьковский машиностроительный завод, а еще 30 тысяч были изготовлены по проектам Грабина на других артиллерийских заводах страны. [7]

В 1934 году В. Г. Грабина направили в Горький на недавно вступивший в строй машиностроительный завод для организации там конструкторского бюро. На машзаводе Грабин разработал и запустил в производство метод скоростного проектирования, позволявший создавать новые пушки в течение месяцев и даже недель. Среди этих разработок – знаменитая грабинская пушка ЗиС-3, признанная военными историками мира лучшей дивизионной пушкой Второй мировой войны.

22 июня 1941 года В. Г. Грабин был в Москве, первый опытный образец пушки ЗиС-3, накрытый брезентом, стоял в цехе, а рабочие чертежи пылились в архиве заводского КБ, так как руководство Главного артиллерийского управления не очень благосклонно отнеслось к разработке 76-миллиметровой дивизионной пушки, считая ее бесполезной против немецких танков. Однако стране нужны были пушки, и ГАУ предпочитало наращивать выпуск уже имеющихся на воору-

[7] Грабин В. Г. Оружие победы. – М.: Политиздат, 1989



ЦНИИ «Буревестник» в наши дни



Та самая «школа»



Производственные цеха ЦНИИ «Буревестник»



В. Г. Грабин

Знаменитая пушка  
«ЗиС-3» у стен  
Нижегородского кремля



жени. С началом войны Грабин настоял на внеочередной демонстрации своих изделий в ГАУ. Показ проходил под Москвой 21 июля. Начальник ГАУ маршал Кулик, присутствовавший на полигоне и лично убедившийся в прекрасных качествах пушки, тем не менее запретил Грабину продолжать работу над ЗиС-3 и не санкционировал заводу ее производство. Историки до сих пор анализируют это решение маршала, расстрелянного в 1950 году и затем, после смерти Сталина, реабилитированного, но важный для нас факт состоит в том, что Григорий Иванович Кулик в самом начале войны запретил Грабину дальнейшую работу над пушкой ЗиС-3.

Официально пушка ЗиС-3 была принята на вооружение только в феврале 1942 года, однако к тому времени в войсках, несмотря на запрет начальника ГАУ, уже находилось более тысячи дивизионных пушек, которые выпускались на заводе самовольно! Еще раз подчеркнем: артиллерийское управление высшего органа военного руководства страной не одобрило и не санкционировало производство пушки, разработанной Грабиным, на горьковском машзаводе, но, несмотря на этот запрет, на заводе было построено за полгода более тысячи по сути нелегальных орудий. «ЗиС-3 запустили успешно, – писал об этом довольно дерзком самоуправстве В. Г. Грабин в своих мемуарах «Оружие победы», опубликованных в журнале «Октябрь» в начале 1970-х годов. – Никто, кроме узкого круга посвященных, не догадывался, что пошла новая пушка. Единственную деталь, которая могла вызвать подозрение, – дульный тормоз – решили изготавливать в опытном цехе. Там можно было делать что угодно, не боясь разглашения». Два инженера, главный конструктор машиностроительного завода генерал-майор Грабин и директор завода выпускник Бакинского политеха Амо Сергеевич Елян, вскоре тоже получивший генерал-майора, взяли на себя этот риск. И выиграли!

Кстати, пушку для Т-34, разработанную Грабиным на 92-м заводе, также запустили в производство в обход Г. И. Кулика, явочным порядком и под одо-

брение танкистов. Но то было еще до войны, а в военное время невыполнение распоряжения маршала Советского Союза для руководителей завода могло закончиться трибуналом. Но в августе на завод позвонил Сталин. Руководитель страны обратился к В. Г. Грабину: «Очень прошу вас, сделайте все необходимое и дайте поскорее как можно больше пушек». И на машзаводе началась технологическая революция, Грабин и Елян разработали и утвердили новую технологию производства, реализовав ту самую конвейерную сборку пушек. К концу 1941 года Горьковский машиностроительный завод, не привлекая дополнительных материальных ресурсов и рабочих рук, увеличил выпуск пушек в 5,5 раза!

Именно ЗиС-3, названная советскими артиллеристами «пушкой Грабина», стоит сегодня на постаменте мемориала в Нижегородском кремле. А артиллерийские системы наследников Грабина, разработанные в наши дни в головном артиллерийском ЦНИИ «Буревестник», такие как 152-мм самоходная гаубица «Коалиция-СВ», превосходящая все известные миру подобные САУ, проходят по Красной площади во время Парада Победы. Бывший завод №92 имени И. В. Сталина, из которого вырос не только «Буревестник», но и ОКБМ Африкантов, сегодня обновился до неузнаваемости, а новый машиностроительный завод 70-летия Победы, проросший сквозь прежние заводские корпуса, помнящие еще собиравшиеся здесь пушки образца 1913 года, занимается выпуском перспективных вооружений и военной техники четвертого и пятого поколений.

И надо полагать, что все это: дерзновение, способность решать задачи вопреки обстоятельствам, инженерное чутье, – все это впитано поколениями горьковских и нижегородских промышленников и составляет основу того, что можно считать нижегородской инженерно-технической школой.



САУ «Коалиция СВ» на Красной площади во время Парада Победы



Разработанная в ЦНИИ «Буревестник» 57-мм артиллерийская установка АУ-220М – концептуально новый вид боевого оснащения военной техники



Скорострельная автоматическая корабельная артиллерийская установка АК-176, разработанная в ЦНИИ «Буревестник»

## КАРДИОЛОГИ ЭКОНОМИКИ

Еще одним популярным словом у руководителей предприятий времен позднего Советского Союза было слово «Госснаб» – так сокращенно именовался Государственный комитет Совета Министров СССР по материально-техническому снабжению. Именно Госснаб организовывал и проводил всю работу, связанную с продвижением товаров и сырья от изготовителя к потребителю, осуществляя при этом контроль за использованием материально-технических средств.

Госснаб, возникший в 1948 году, был реформирован при Н. С. Хрущеве и восстановлен после его отставки. В сентябре 1965 года постановлением ЦК КПСС и Совета Министров «Об улучшении управления промышленностью» образовывались территориальные подразделения Госснаба, одно из таких управлений было создано в Горьком.

В 1965 году руководителем Волго-Вятского территориального управления Госснаба СССР, располагавшегося в известном ныне офисном центре на углу улицы Костина и площади Горького, был назначен Е. Э. Рубинчик, которого до сих пор нижегородские директора вспоминают как легендарную личность.

Ефим Эммануилович в войну работал на «Красном Сормове», директором которого был назначен в мае 1942 года. Завод тогда занимался выпуском танков. Первое постановление созданного в конце июня 1941 года Государственного комитета обороны так и называлось «Об организации производства средних танков Т-34 на заводе «Красное Сормово». В начале сентября 1942 года на завод пришла телеграмма ГКО за подписью Сталина, в которой выражалась уверенность в том, что завод перевыполнит план сентября на 50 танков, при том, что среднемесячная норма в том году была на уровне 250 машин. Утром пришла телеграмма, а поздно ночью директору завода позвонил сам Иосиф Виссарионович и, как много лет спустя рассказывал журналистам Е. Э. Рубинчик, произнес в трубку единственную фразу: «Будут танки – будет Рубинчик, не будет танков – не будет Рубинчика!».<sup>[8]</sup>

В том сентябре завод выпустил сверх плана 51 танк, а в целом за четыре года войны на «Красном Сормове» было построено заново и восстановлено более 13000 танков. А Ефим Эммануилович Рубинчик, ставший в 1945 году генерал-майором, был четырежды награжден Орденом Ленина.

Понятно, что Ефим Рубинчик, после ухода в 1949 году с «Красного Сормова» руководивший еще рядом предприятий, а также работавший заместителем председателя Совнархоза Волго-Вятского экономического района, прекрасно знал потребности и нужды промышленников. Управление Горьковглавснаба при Рубинчике превратилось в своеобразный штаб по содействию развитию региональной промышленности. И этот «штаб» был одним из лучших в стране. Так, в 1974 году на окраине Горького был открыт универсальный складской комплекс,

[8] «Легендарный Ефим Рубинчик и его танки». Журнал «ПАМЯТНЫЕ ЗАПИСКИ», том 40, Нижний Новгород, 2015 год. С. 119

рассчитанный на хранение и переработку продукции с годовым грузооборотом 150 тысяч тонн, а также металлобаза на 250 тысяч тонн; чтобы представить наглядно – в общей массе это около 200 полновесных железнодорожных составов. Говорят, что подобного нигде в стране не было, не случайно наше управление устойчиво входило в тройку лучших снабженческих структур Советского Союза.

И опять же для нашего рассказа важно не то, что главное территориальное управление Госснаба – это мощный центр материально-технического снабжения, обеспечивающий потребности экономики всего Волго-Вятского региона, в который входят, помимо Нижегородской, еще Кировская область, Чувашия, Мордовия и Марийская республика. Нам важно именно то, что управление этим центром находилось в нашем городе и, как показала история, сотрудники управления оказались наиболее приспособленными и наиболее готовыми к рыночным отношениям, свалившимся на промышленников, если использовать терминологию царского министра Рейтерна, именно как снег на голову.

Руководителем Горьковского главного территориального управления Госснаба в 1985 году на смену Рубинчику, которому в ту пору шел уже девятый десяток, был назначен И. П. Бирюков. Иван Павлович – судостроитель. Родившийся далековато от Волги и Оки, в селе Борисово-Покровское Дальнеконстантиновского района, где на радость детворе была оборудована пара прудов, он пошел в речное училище, затем окончил институт инженеров водного транспорта.



Е. Э. Рубинчик на митинге по поводу вручения заводу «Красное Сормово» переходящего Красного знамени Государственного Комитета Обороны на постоянное хранение

Сборка бронекорпусов танков Т-34 на заводе «Красное Сормово»



На фронт



В 1985 году И. П. Бирюкову исполнилось 58 лет, из которых более тридцати были связаны с промышленным производством. Пятнадцать лет, предшествовавшие назначению в Горьковглавснаб, Иван Павлович руководил заводом им. Ульянова, тем самым, что берет начало с Курбатовской верфи середины XIX века. Кстати, в 1970 году, когда Бирюков был назначен генеральным директором, завод все еще располагался в районе Сенной площади, на берегу Волги у Казанского съезда; именно при И. П. Бирюкове наш старейший завод, известный ныне как «Термаль», перебрался на новое место в Щербинки.

Завод Ульянова выпускал сложные и ответственные изделия, трубчатые нагреватели и различное электротермическое оборудование для флота. Это был один из лучших заводов, периодически завоевывавший первые места в отраслевых соревнованиях, побеждая таких сильных конкурентов, как «Красное Сормово» или Навашинский судостроительный завод. На заводе им. Ульянова, к примеру, одними из первых в стране запустили участок гибких автоматизированных модулей. При Бирюкове коллектив завода получил собственный бассейн (чтобы понять значимость этого события современному читателю, скажем, что на весь миллионный Горький в то время было всего два бассейна). У завода был отличный пионерский лагерь, здесь были организованы лучшие рабочие места в городе.

Словом, И. П. Бирюков, в середине восьмидесятых годов назначенный руководителем территориального управления Горьковглавснаба, имел значительный и успешный производственный опыт и был одним из признанных лидеров директорского корпуса.

Работа снабженцев управления – это по существу коммерческое дело, поскольку сюда стекались все основные нити планово-распределительной си-



И. П. Бирюков

В этом ныне офисном здании на углу площади Горького и улицы Костина и находился штаб Горьковглавснаба

стемы. Кроме того, управленцы работали с зарубежными партнерами, причем, не только из соцлагеря. К примеру, работники нашего управления Главснаба в конце восьмидесятых годов принимали в Финляндии завод по переработке полиэтилена в гранулы, который закупался в рамках отечественной программы переработки вторичного сырья. Осуществлялась масса других закупок различного зарубежного оборудования, что требовало не только знания технологий, но и квалифицированных маркетологов, способных выбрать лучшее предложение по наименьшей цене. Именно при И. П. Бирюкове в управлении стали изучать опыт работы акционерных обществ за рубежом и в целом практику рыночных производственных отношений. Причем, изучать не по учебникам, а практическим погружением в западную систему отношений. Для этого, в частности, в середине восьмидесятых годов в финский институт маркетинга в Хельсинки на двухгодичную стажировку был направлен заместитель начальника Горьковглавснаба Владимир Владимирович Бессараб, который в 1990 году встанет во главе возрожденной промышленниками Нижегородской ярмарки.

«В Госснабе тогда понимали, – объясняет В. В. Бессараб, – что мы должны с ними, с буржуями, взаимодействовать в рыночных отношениях. Из нас хотели подготовить именно тех людей, которые бы, зная их систему, понимая, как осуществляется у них бизнес, а нас там учили именно бизнесу, могли бы эффективно с ними взаимодействовать. А с другой стороны, и здесь, в Госснабе, могли бы использовать их опыт, который можно было применить».

То есть, Горьковглавснаб в конце восьмидесятых годов вращивал внутри себя людей с определенными коммерческими навыками, пригодными для рыночной экономики. При этом именно снабженцы не только первыми чувствовали новые веяния, но и раньше всех ощущали любой сбой действовавшей планово-распределительной системы, они были своеобразными кардиологами советской экономики.

Поэтому есть определенная закономерность в том, что именно начальник Горьковглавснаба Иван Павлович Бирюков вскоре стал первым президентом Ассоциации нижегородских промышленников. Но чтобы понять мотивы директорского корпуса тех лет, подтолкнувшие руководителей крупных заводов на создание ассоциации, стоит вспомнить о том, в каком положении находилась нижегородская промышленность во второй половине восьмидесятых годов XX века.

## ДАЕШЬ «СОЦИАЛИСТИЧЕСКИЙ РЫНОК»!

Именно в середине восьмидесятых в стране начались преобразования, связанные с повышением эффективности производства. Нарастить эффективность было действительно необходимо: к началу восьмидесятых годов темпы роста объемов производства в стране постоянно снижались. Советское правительство видело эти проблемы – еще в резолюции XXVI съезда КПСС, проходившего в начале 1981 года, отмечалось, что «заметно снизились темпы роста экономики, производитель-

ности труда, ухудшились некоторые другие показатели эффективности, замедлился научно-технический прогресс, усилились диспропорции в экономике».

О диспропорции в экономике свидетельствуют несколько забавных и убедительных фактов. Так, еще в семидесятых годах экономистам было известно, что в Грузии десятилетиями добывали по несколько тысяч тонн нефти в год. Грузия гордилась этим, но себестоимость грузинской нефти превышала среднюю по стране в 40 (!) раз. А Подмосковский угольный бассейн потреблял больше энергии, чем можно было получить из добытого здесь угля. Себестоимость инвалидной мотоколяски Серпуховского завода, известной «инвалидки», в конце восьмидесятых годов была в три раза выше себестоимости автомобиля «Волга ГАЗ-21». [9]

Снижение производительности труда и эффективности производства во многом было связано с тем, что жесткая вертикальная централизованная система управления экономикой, показавшая наилучший результат в период восстановления народного хозяйства в пятидесятые годы, теперь пробуксовывала, не имея возможности для гибкого реагирования на запросы потребительского рынка. Вот несколько эпизодов, рассказанных Н. А. Пугиным. Будучи министром автомобильной промышленности, Николай Андреевич не мог выпросить новый станок для ГАЗа в министерстве станкостроения: «Извини, Николай Андреевич, – разводил руками министр станкостроения Советского Союза Н. А. Паничев, – не могу помочь, все станки у меня распределены Госпланом». При этом министр автомобильной промышленности страны ежедневно составлял графики подачи подшипников на разные заводы и сдавал их в ЦК: так шла работа по расшивке одного из самых узких мест автомобильной индустрии – производства подшипников, которым тогда занимались 23 завода страны. А еще раньше, в начале восьмидесятых годов, когда Н. А. Пугин работал на ГАЗе, надо было решать вопрос с производством пластиковых кузовных деталей и мягкого полиуретана для автомобильных сидушек. «Мы хотели разместить эти заказы на профильных предприятиях, чтобы не заниматься химией, – вспоминает эту историю Н. А. Пугин. – И с этой целью вместе с первым секретарем обкома Христорадновым мы поехали в Дзержинск, в котором, как известно, развито химическое производство. Но мы не смогли договориться. «Нам все планирует наше министерство, – посетовал директор, – мы плотно сидим в оборонке и вряд ли сможем с вами работать». Я побывал с этим вопросом и в их министерстве, но тщетно. Поэтому мы были вынуждены всё организовать сами: купили в ФРГ необходимое оборудование и наладили производство пенополиуретана. Потом купили термопластавтоматы, и в итоге организовали крупнейшее химическое производство у нас на ГАЗе. Нужно было это нам? Только от безысходности!»

К середине восьмидесятых годов, с приходом к власти М. С. Горбачева, в Политбюро ЦК КПСС заговорили об ускорении социально-экономического развития страны и необходимости внедрения в социалистическую экономику элементов рыночных отношений. Вместе с В. В. Бессарабом учиться в Институте маркетинга в Хельсинки уехала дюжина специалистов из системы Госснаба

[9] А. А. Дерябин. Некоторые эпизоды из истории советского ценообразования. <https://studfiles.net/preview/5754349/page:4/>



Люди старшего поколения помнят производственно-конструкторское объединение «Теплообменник» как «Громовский завод». Дело в том, что с 1938 года предприятие почти три десятилетия носило имя прославленного летчика, Героя Советского Союза Михаила Громова, участника знаменитого перелета Москва – Северный полюс – Америка.

Более ранняя, досоветская история предприятия связана с ткацкой фабрикой, основанной купцом П. С. Мешковым в сентябре 1864 года возле села Солнечная Гора Клинского уезда. В начале XX века фабрика, именовавшаяся «Волокно», принадлежала барону Людвигу Кнопфу, бывшему в то время монополистом в производстве хлопчатобумажных тканей в России. Так что история ПКО «Теплообменник» насчитывает более 150 лет.

В тридцатых годах Государственный союзный завод №469 имени М. М. Громова, известный как парашютная фабрика, базировался под Москвой в Солнечногорске и занимался производством спасательных и грузовых парашютов. С января 1941 года здесь освоили

производство радиаторов для авиации, завод считался оборонным предприятием и относился к наркомату авиационной промышленности. Поэтому в войну с продвижением немцев к Москве был эвакуирован на восток, в Горький.

Эвакуация завода началась в середине октября 1941 года. Наркомат определил жесткие сроки: уже 1 декабря завод должен был выдать продукцию. Месяц на переезд и запуск производства на голом заболоченном поле! По нынешним временам – задача нереальная. Но она была выполнена.

Последний эшелон прибыл в Горький 5 ноября 1941 года, здесь уже лежал снег, ударили морозы. Но 28 ноября, на 2 дня раньше установленного срока, завод выдал первую продукцию. А уже в 1942 году «Громовский завод» вошел в число передовых предприятий отрасли. Здесь начался выпуск радиаторов для самолетов, танков и военных судов, а годовая производственная программа 1942 года была выполнена на 2 месяца раньше установленного срока.

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ



Конвейер сборки автомобилей «Волга» в эпоху мечты

страны, и сегодня мы знаем, что это была не единственная группа, отправленная властями на Запад перенимать рыночный опыт.

Скрещивание социализма с рынком – это и была суть перестройки, процесса, запущенного М. С. Горбачевым, избранным на высший партийный пост Генерального секретаря ЦК КПСС в марте 1985 года, а вскоре занявшим и пост Председателя Президиума Верховного Совета СССР. И надо сказать, что многие новации молодого генсека (М. С. Горбачеву было 54 года) воспринимались и в обществе в целом, и промышленниками весьма благосклонно.

С 1987 года началась активная фаза внедрения рыночных механизмов в советскую экономику. Рыночные отношения в понимании идеологов перестройки – антипод плановой экономики, поэтому сферу действия планово-распределительной системы начали стремительно урезать. Уже летом 1987 года ЦК КПСС и СМ СССР приняли постановление о сокращении номенклатуры планируемых видов продукции, которые доводились до предприятий в форме госзаказа. Работа по трансформации планово-распределительной системы велась целенаправленно и последовательно, в результате к 1991 году Госснаб и Госплан прекратили свое существование, а взамен им в стране стали развиваться товарно-сырьевые биржи.

Одна из основных проблем промышленности в период позднего Советского Союза была связана с недостаточной самостоятельностью хозяйствующих субъектов. Государственные предприятия, на балансе которых находилось определенное имущество, не были его собственниками, они не могли распоряжаться этим имуществом, отвечать им по своим обязательствам и совершать многое из того, что сегодня – повседневная норма для любого директора завода. Зачастую оплата труда производственных коллективов не была увязана с так называемым конечным результатом, что снижало мотивацию к производительному труду. Грузинские нефтяники с их громадными затратами на добычу тоже получали премиальные за перевыполнение плана, хотя в реальности их деятельность лишь съедала средства, заработанные другими трудовыми коллективами страны.

Словом, требовались изменения правил игры в промышленности. У реформаторов восьмидесятых годов, придумавших термин «социалистический

рынок», сложилось понимание, что нужно дать предприятиям больше свободы действий, больше самостоятельности в принятии решений, что повысило бы их ответственность за результаты труда и способствовало развитию инициативы и повышению эффективности производства.

С начала 1987 года в Политбюро шли дебаты о предстоящих экономических реформах, план которых был утвержден на июньском Пленуме ЦК КПСС. В исполнение этих решений летом 1987 года был принят «Закон о государственном предприятии», существенно расширявший права предприятий. В частности, прибыль, полученная после расчетов с государством и поставщиками, оставалась в полном распоряжении предприятия. Новый закон позволял предприятиям, производящим экспортные товары, самостоятельно выходить на внешний рынок и даже осуществлять совместную деятельность с иностранными партнерами. Но предприятия теперь должны были действовать в условиях полного хозрасчета и самофинансирования, то есть работать так, чтобы доход покрывал все издержки производства. Но как это было сделать в условиях фиксированных цен, когда, к примеру, производство говядины обходилось в пять рублей за килограмм, а мясо продавалось по полтора рубля? А упоминавшаяся нами инвалидная коляска себестоимостью более двадцати тысяч продавалась за тысячу сто рублей.

Кроме того, под лозунгом «Больше социализма, больше демократии» этим законом вводился порядок выбора трудовыми коллективами руководителей предприятий от генеральных директоров до бригадиров. Советам трудовых коллективов предоставлялись широкие полномочия вплоть до прав по распределению доходов. Министерские чиновники уже не могли снимать с должности руководителей заводов, избранных таким демократичным способом. Эта вольница усугубила и без того тяжелое положение промышленных предприятий. Популисты, зачастую получавшие на выборах большинство голосов, встав у руля, стали использовать ресурсы предприятий не на развитие и модернизацию, а на повышение своих зарплат и текущее потребление.



Производство товаров народного потребления Завода им. Я. М. Свердлова

Государственный заказ пока сохранялся, хотя государство уже не гарантировало выделение фондов для его выполнения, и предприятия должны были самостоятельно закупать все необходимое для того, чтобы исполнить обязательства перед государством. А сделать это в условиях тотального дефицита было крайне непросто, что стало, согласно новым правилам, достаточным основанием для отказа предприятий от госзаказа. И госзаказ как многолетняя фундаментальная основа работы предприятий, особенно оборонных, стал, несмотря на борьбу определенных сил в правительстве за его живучесть, быстро отмирать.

Вступивший в силу с 1 января 1988 года «Закон о государственном предприятии», предоставлявший руководству предприятий существенно большую свободу действий, еще сохранял предприятия в собственности государства. Однако уже в ноябре 1989 года было разработано законодательство об аренде, согласно которому предприятия именовались «имущественным комплексом», который, со всем оборудованием, со всеми корпусами, котельными и прочими инженерными коммуникациями можно было сдавать в аренду. То есть, государственное предприятие реально могло перейти коллективу, оформленному как объединение арендаторов, при этом «имущественный комплекс», взятый в аренду, освобождался от всех обязательств, имевшихся у госпредприятия.

<sup>[10]</sup> Кроме того, арендатор имел право выкупа «имущественного комплекса», что позволило уже к 1992 году, до официального начала приватизации, выкупить за бесценок практически все предприятия легкой и текстильной промышленности в стране.

Еще более широкие права предприятия получили после принятия в марте 1990 года Закона «О собственности в СССР», вернувшего в правовое поле частную собственность, и Закона «О предприятиях в СССР», принятого в июне того же года.

В начале перестройки Политбюро ЦК КПСС стало избавляться и от некоторых идеологических догм, лежащих в основе социальной системы страны. В ноябре 1986 года в СССР был принят закон «Об индивидуальной трудовой деятельности», разрешивший гражданам заниматься частной коммерческой практикой в свободное от основной работы время, чего не было со времен НЭПа. А в мае 1988 года был принят Закон «О кооперации в СССР», позволявший советским гражданам не просто создавать частные предприятия, занимающиеся торговлей и производством товаров народного потребления, но и использовать при этом наемный труд. Более того, вскоре власть разрешила создание кооперативов внутри предприятий, что, безусловно, поспособствовало развитию в стране предпринимательского духа, но и породило массу негативных факторов, мощно сработавших к концу десятилетия на развал предприятий.

К началу девяностых годов государственные предприятия получили право самостоятельно распоряжаться оборотными средствами и имуществом. То есть,

---

[10] Берман В. Р., Филиппов П. С. «История приватизации в России». Портал «История новой России» <http://www.ru-90.ru/node/1142>

в рамках еще существовавшей социалистической системы хозяйствования предприятия становились фактическими собственниками всего имущества. Которое, надо сказать, включало не только непосредственно производственные площадки, но и огромную социальную сферу: жилье, детские сады, подсобные хозяйства, санатории, дома отдыха, больницы и многое другое, необходимое для повседневной жизни огромных трудовых коллективов. К примеру, Нижегородский машзавод, входивший в пятерку крупнейших предприятий города, на котором в начале 1980-х годов работало около 25000 человек, имел собственный Дом спорта, собственный стадион, санаторий-профилакторий в Татинце, два подсобных хозяйства с молокозаводом, мельницей и убойным цехом, а также собственный ОРС для снабжения коллектива продукцией, произведенной в своих же подсобных хозяйствах.

Итак, в конце восьмидесятых годов в промышленности сложилась следующая ситуация:

- степень самостоятельности предприятий, их независимости от министерств возросла очень существенно, столь же существенно снизилось и влияние государства на промышленные предприятия и проходившие там процессы;
- система советской плановой экономики была свернута, но взамен ей появились лишь ростки новых рыночных институтов, зачастую не имеющие



В перестройку опять стали актуальны лозунги про землю для крестьян и фабрики для рабочих



М. С. Горбачев любил выходить к народу



Город Горький, ул. Свердлова, 1985 г. В стране началась антиалкогольная кампания

ни достаточной законодательной базы, ни проработанных схем взаимодействия с промышленностью, ни тем более научно выверенного обоснования, прочерчивающего развитие этих институтов хотя бы на ближайшую перспективу;

- государственная монополия на внешнюю торговлю была снята, и сотни организаций стали экспортерами, отправляя в ближнее и дальнее зарубежье не только произведенную в стране продукцию, но и ту, что закупалась по импорту для продажи населению по низким фиксированным ценам, что усугубляло товарный дефицит в стране;

- создание кооперативов внутри предприятий сформировало мощный насос по перекачке госсредств в частный сектор, обеспечив при этом практически неограниченную возможность перевода безналичных денежных средств, ходивших до сих пор лишь в расчетах между предприятиями, в наличные, что сломало и финансовую систему, и потребительский рынок.

Как теперь очевидно, процессы, запущенные правительством в июне 1987 года, – а реализовывались они, еще раз подчеркнем, в качестве выполнения решений июньского Пленума ЦК КПСС – стали началом демонтажа планово-распределительной системы, активного разрушения управления экономикой страны и развала промышленных предприятий. <sup>[11]</sup>

Как это происходило на практике? Вот простой пример. Предприятие как собственник получило право распоряжаться имуществом. При этом руководство государственного предприятия, пользуясь кооперационным законом, имело полное право создать частное предприятие и на договорной основе делегировать

[11] Ясин Е. Г. «Хозяйственные системы и радикальная реформа». М.: Экономика, 1989. С. 236



XIX партконференция, проходившая в конце июня 1988 года, запустила реформу политической системы в стране. Делегаты-горьковчане Б. В. Захаров, В. Н. Цыбанев, В. И. Лузянин, Г. М. Ходырев обсуждают предлагаемые реформы с представителем аппарата ЦК КПСС (в центре)

ему часть своих функций. К примеру, техобслуживание и плановый ремонт всей поставленной госпредприятием техники. Или сбыт части производимой продукции, которую завод поставлял по фиксированной государством цене, а кооператив имел право реализовывать по рыночной. При этом кооператив, в отличие от госпредприятия, самостоятельно определяет уровень зарплаты сотрудников и в целом собственный фонд оплаты труда.

И вот уже рисуется простая двухходовочка, в результате которой прибыль получает частное предприятие, то есть созданный при заводе кооператив, а убытки ложатся на плечи госпредприятия. Самый известный пример подобной схемы – компания ЛогоВАЗ, созданная в 1989 году Борисом Березовским совместно с руководством АвтоВАЗа с целью реализации продукции автозавода. В результате уже через год Волжское объединение по производству автомобилей было не в состоянии платить налоги и зарплату, а капитализация ЛогоВАЗа достигла 50 миллионов долларов. Компания быстро богатели, и уже к 1992 году ЛогоВАЗ имел оборот в четверть миллиарда долларов.<sup>[12]</sup>

## ПЕРЕСТРОЙКА И ПРОМЫШЛЕННИКИ

Вот характерная для того времени история, рассказанная И. П. Буслаевым, акционером Завода имени Петровского, на котором Иван Павлович проработал 48 лет, половину из них – в должности генерального директора:

«Еще у власти был Горбачев и никто не помышлял даже о том, что через тройку лет Советского Союза не станет. Мы занимались реконструкцией, строили что-то в своем подсобном хозяйстве, и нам понадобился цемент. А он вдруг пропал. Нигде нет! Вскоре появился, только в три раза дороже прежнего. Тот же самый цемент, что мы покупали пару недель назад, он никуда не девался, просто его стали продавать через кооператив, которые тогда разрешили создавать при предприятиях. И цемент стал в три раза дороже! Кооперативы при заводах создавались для того, чтобы общенародное добро растащить по своим да нашим».

Такие схемки, более мелкие, чем у Березовского, позже получившие яркое обрамление в виде лозунга «Даешь приватизацию доходов и национализацию убытков!», стали реализовываться повсеместно. И если АвтоВАЗ государство удержало от банкротства, то масса крупнейших заводов страны в результате таких деяний буквально за годы была обращена в пыль. Это была одна из схем формирования первичного капитала в лихие девяностые, причем, одна из легальных схем, реализованных согласно принятому в стране законодательству.

Вот как оценивает это время Н. С. Жарков:

«Когда Горбачев разрешил предприятиям переводить безналичные деньги в наличные, это стало основой разбоя в стране, с этого воровство и развилось.

[12] Александр Хинштейн. «Березовский и Абрамович. Олигархи с большой дороги». 2007 г.

Многих это время развалило, немало заводов сегодня нет и в помине. Но нам, благодаря невероятным усилиям сормовичей, их преданности заводу и делу, удалось сохранить производство. Мы не создавали никаких дочерних предприятий и фирм, которыми в ту пору увлекались многие, чтобы тихонько с государственного завода подворовывать в собственную лавочку. У нас не было этого, потому что я понимал: стоит только это дело запустить, воровство расцветет – не удержать. Надо сказать, что предложений от разных хитрых людей поступало предостаточно. К примеру, те же стиральные машины мы отправляли вагонами, при этом оплату получали только после реализации, поэтому «оптимизаторов» товарно-денежных потоков с идеями, в которых всегда был личный интерес, находилось немало».

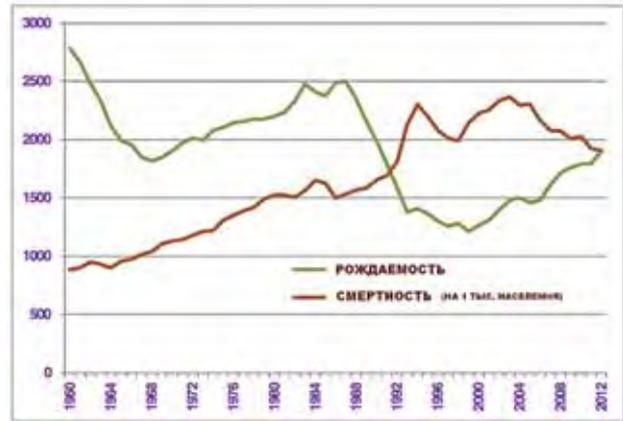
Чтобы были понятны масштабы и возможности для воровства за счет перевода безналичных в наличные, о чем говорит Николай Сергеевич Жарков – приведем данные ЦБ за 1986 год: тогда объем наличных денежных средств в обороте по стране за год составлял 630,1 млрд рублей, а безналичный платежный оборот – 3330,0 млрд рублей. Десять процентов, переведенных из безналичного оборота в наличный, увеличивают последний более чем на 50 процентов. И все это, заметим, по закону, но при этом госпредприятия хиреют, промышленность лишается финансовых средств, а кооперативы быстрыми темпами накапливают первичный капитал.

Каковы же результаты «ускорения социально-экономического развития страны» и основные итоги перестройки? Известно, что в 1989 году в стране





Красная площадь ещё помнила советские праздничные демонстрации. Но уже вскоре здесь, на Васильевском Спуске, были разбиты палатки протестующих и образовался городок нищих



Демографическая катастрофа, известная как «Русский крест», зародилась как раз с запуском перестройки. И к 1992 году смертность обогнала рождаемость

впервые за послевоенный период производство национального дохода ушло в минус, а бюджет этого года – также впервые – оказался дефицитным, так что правительству пришлось прибегнуть к массивным зарубежным займам. Сегодня мы на собственном опыте знаем, что именно страна получила в итоге непродуманных, поспешных и непроработанных реформ горбачевской эпохи.

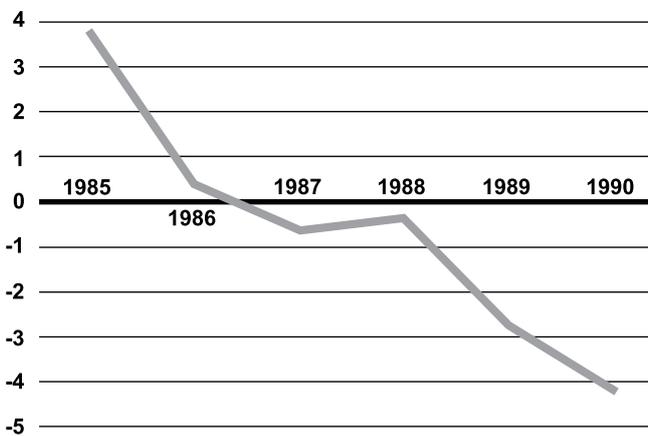
Следует признать, что в те годы советское общество действительно хотело перемен и во многом поддерживало реформаторов. Но производственники, директора с многолетним опытом работы, чувствовавшие нерв экономики и нарастающий ком проблем, реформаторам особо не аплодировали.

Легендарный нижегородский директор, почетный президент НАПП Владимир Ильич Лузянин, два десятилетия бывший президентом НАПП и сегодня, в свои 90 лет, уверенно держащий в руках бразды правления заводом «Гидромаш», куда пришел работать в 1950 году, а в 1969 году возглавивший предприятие и в наше время ставший его собственником, Золотую Звезду Героя Социалистического труда получил в 1989 году из рук Михаила Горбачева. Владимир Ильич так оценивает отношение промышленников к перестройке:

«Кто же будет против, если власти говорят, что проведем конверсию и заживем так, что каждые семь лет будем станочный парк обновлять? Как не поддержать власть, призывающую поднять производительность труда для того, чтобы повысить благосостояние народа и к 2000 году обеспечить каждую семью квартирой? Кроме того, в обществе в то время действительно была потребность в переменах. Но уже тогда, в 1989 году, на встрече с Горбачевым в Кремле, я понял, что он – человек двуличный, потому что нам, награжденным, он говорил одно и совершенно другое говорил на телекамеры».

Но вот еще одна история о том, как директорский корпус в конце восьмидесятых годов оценивал ход перестройки и действия реформаторов.

С. Г. Митин был среди директоров оборонных предприятий, приглашенных в Кремлевский дворец на встречу с М. С. Горбачевым, любившим под телекамеры общаться с различными слоями населения. «Я сидел с красными ушами,



Темпы прироста промышленного производства СССР в 1985–1990 годах, % к предыдущему году

**«В XI пятилетке – ни одного отстающего коллектива!» – написано огромными буквами на корпусах завода «Красное Сормово». XI пятилетка завершилась как раз в 1985 году, к началу перестройки. Но лозунги не в силах помочь промышленному производству, которое сокращалось ударными темпами**

– вспоминает Сергей Герасимович ту встречу, – непривычно было слышать, как руководителю огромного государства начистоту, без стеснения говорят такие вещи, которые и приятелю-то не всегда легко в глаза сказать. Выступали люди, у которых и по две Звезды Героя было, директора крупных заводов, и требовали: «Уходи, ты ведешь страну в тупик!» Капитан какого-то крупного судна прямо заявил Горбачеву: «Не держись за руль, когда наш корабль тонет, и тонет по твоей вине, потому что ты неправильно проложил курс».

Популизм горбачевской перестройки, разница между словами и делами власти, между декларируемыми целями и далекими от них результатами становилась все более очевидной для промышленников. И этот разрыв не мог не насторожить руководителей предприятий. К тому же государство само отменило существовавшую до сих пор систему управления промышленностью, а механизмы новой, рыночной системы зачастую создавалась в инициативном порядке, что также требовало консолидации промышленников. Именно оценка реальных дел в экономике страны подталкивала директорский корпус к объединению.

Промышленники – люди основательные, прагматики, на красивые слова и посулы ведутся крайне редко. Но есть у них в психологии особый момент, ко-

торый можно назвать «фактором трубы». «Мне было очень непросто оторваться от заводской трубы, – вспоминал Валерий Николаевич Цыбанев, генеральный директор НАПП, свой нелегкий выбор, когда в 1991 году ему предложили уйти с Горьковского автозавода, чтобы стать директором только что созданной Ассоциации. – Порвать с заводом – значило обрушить всю жизненную перспективу».

И еще одно высказывание в подкрепление этой идеи: «Главное для нас правило, которое было сформировано еще при Советской власти: надо жить около заводской трубы. Есть эта труба – есть перспектива, нет ее, то на коммерческом рынке, где основное – получение дохода от образовательной деятельности, ты можешь сгореть в момент», – считает Сергей Александрович Варакса, почти четверть века возглавляющий Нижегородский индустриальный колледж, являющийся сегодня одним из самых успешных учебных заведений, готовящих специалистов для промышленных предприятий Нижнего Новгорода.

Есть труба – есть жизнь. И если ситуация развивается так, что может остановиться предприятие и рухнуть дело жизни, то нужно приложить все усилия, чтобы спасти завод – такова психология подавляющего большинства представителей нижегородского директорского корпуса.

Заметим еще, что упоминавшийся здесь Завод имени Петровского, широко известный ныне в качестве производителя авиационных самописцев, так называемых «черных ящиков», при этом многие десятилетия специализирующийся на выпуске для ВМФ минно-торпедного оборудования, в восьмидесятых годах среди прочих товаров народного потребления ежегодно выпускал до 240 тысяч магнитофонов «Романтик», которые пользовались бешеным спросом; тогда объем гражданской продукции на заводе порой вдвое превышал объем военной. Завод имени Ульянова в 1988 году приобрел в Японии лицензию и линию по производству современных электрических утюгов и наладил выпуск 600.000 утюгов в год, построив «под утюг» новый цех. Завод «Красное Сормово» в восьмидесятых годах, помимо подлодок и судов, выпускал 52 вида товаров народного потребления, в том числе 10.000 стиральных машин ежегодно. Телевизионный завод, в советское время поставлявший свои радары в 65 стран мира, имел в объеме производства существенную долю товаров народного потребления: у завода, выпускавшего ежегодно более 500.000 телевизоров, совместно с японцами первым в стране наладившего выпуск видеомангнитофонов, было восемь собственных магазинов для сбыта своей продукции. А Горьковский машзавод выпускал ежемесячно по 100.000 пылесосов, занимая в общем объеме их производства в стране долю в 25 процентов.

К чему это? В конце восьмидесятых годов наши крупные заводы имели довольно широкие возможности, позволявшие директорам насоздавать частных кооперативных «боквичков» и заняться личным благосостоянием. Но «фактор трубы» работает как закон всемирного тяготения, и подавляющее большинство директоров крупных и средних промышленных предприятий стали бороться за выживание своих заводов. Этот настрой в итоге привел к тому, что промышленники области объединились в ассоциацию, а промышленность региона сохранила и приумножила свои позиции.

# Глава 3

## ПРОМЫШЛЕННОЕ ОПОЛЧЕНИЕ

Как жила промышленность в конце восьмидесятых годов XX века? Какие проблемы решали директора заводов в городе Горьком, закрытом для въезда иностранных граждан в силу насыщенности оборонными предприятиями и организациями? Оборонка в общем объеме производства предприятий переработки еще с военного периода занимала здесь значительную долю. В период позднего СССР многое делалось на горьковских заводах: от пороха и гексогена до атомных реакторов, от самых современных титановых атомных подводных лодок до сверхзвуковых истребителей-перехватчиков, которые и сегодня, пройдя модернизацию, остаются непревзойденными в мире.

В связи с революционными изменениями в отечественной экономике в период перестройки, с уходом государства от планово-распределительной системы, с существенным сокращением госзаказа, которым и жила многие десятилетия оборонная промышленность, предприятия оборонки в конце восьмидесятых годов оказались в самом тяжелом положении.

В дополнение к существующим проблемам, связанным со спадом производства, появились новые. В декабре 1988 года М. С. Горбачев заявил с трибуны ООН о существенном сокращении численности Вооруженных Сил страны и начале реализации планов конверсии оборонной промышленности Советского Союза. Мера вроде здравая, большой оборонный бюджет при падающих объемах производства и растущем дефиците бюджета стране явно был не под силу. Нужно было направить на мирные рельсы предприятия, выпускавшие оружие и военную технику, потребность в которых существенно снижалась в связи с проводимой политикой разрядки и разоружения. И директора оборонных заводов занялись вопросами конверсии.

Мы уже рассказывали о значительных объемах производства товаров народного потребления на горьковских заводах. Это было нормой, так как на предприятиях ВПК зачастую были лучшие КБ, современное оборудование, применялись передовые технологии и появлялись новые материалы. В целом по стране в середине восьмидесятых годов оборонные предприятия выпускали больше 60% оборудования для легкой промышленности, больше 95% мотоблоков и культиваторов, всю радиоаппаратуру, включая телевизоры, более 90% холодильников и морозильников, 80% стиральных машин и массу других товаров народного потребления. <sup>[1]</sup>

Но оборонку товарами народного потребления не прокормишь. Авиационный завод «Сокол», к примеру, выпускал мебельные стенки «Слава», за которыми горожане охотились чуть ли не от заводской проходной, при этом стенки расходились по записи. Но сколько надо было сделать и продать мебели, чтобы доход от этой деятельности сравнялся с доходом от постройки одного истребителя-перехватчика МиГ-31? Миллион двести тысяч отличных пылесосов «Циклон», ежегодно производившихся на горьковском машзаводе и моментально раскупаемых, тоже не идут ни в какое сравнение с доходом от постройки одного реакторного блока атомной электростанции. А сколько стиральных машин надо было собрать и продать заводу «Красное Сормово», чтобы оборот от этой деятельности приблизился к тому, что давало заводу производство подводных лодок, коих в лучшие времена здесь строили до пяти штук в год?

При здравом рассуждении понятно: чтобы переводить, к примеру, работающие на авиацию нижегородский «Гидромаш» или павловский «Гидроагрегат» на производство гидравлики для гражданского сектора, в этом секторе должны быть сформированы потребители гидравлики, допустим, среди производителей строительной и дорожной техники. Но много ли в стране производилось в конце

[1] Данные Центра экономического развития и сертификации Института экономических стратегий [https://profiof.com/about/news/detail.php?ID=4233&sphrase\\_id=6582](https://profiof.com/about/news/detail.php?ID=4233&sphrase_id=6582)



В цехах заводов «Сокол» и «Красное Сормово»

восьмидесятых годов строительной техники? И много ли производится подобной отечественной техники в наше время? Да и у дорожников используются преимущественно импортные машины. По сей день, кстати, нижегородские предприятия, такие как «Чайка-сервис» или «Транспорт», устанавливающие на свои спецмашины гидравлические манипуляторы, предпочитают итальянскую гидравлику.

Словом, конверсия – проблема многогранная, требующая глубокого и детально проработанного плана на длительный срок, учитывающего массу факторов, увязывающего в единую схему развитие отраслей и решение социальных вопросов, возникающих в связи с высвобождением большого числа квалифицированной рабочей силы оборонных заводов. Но такого плана у реформаторов конца восьмидесятых годов не было.

Провозглашенные Михаилом Горбачевым конверсия и сокращение вооружений (уже в 1989 году государственный оборонный заказ на производство вооружения и военной техники был уменьшен более чем на 20 процентов), а также вступивший в силу с 1 июля 1988 года советско-американский договор о ракетах средней и малой дальности (РСМД), согласно которому ликвидировался целый класс вооружений (в их производстве многие наши оборонные предприятия были соисполнителями), стали той последней каплей, которая перевесила чашу весов: директора оборонных предприятий поняли, что дальше отступать некуда, пришла пора объединяться и спасать заводские трубы.

Профессиональные объединения не были новостью для директоров советских предприятий. В эти годы в Горьком существовало несколько профессиональных ассоциаций, созданных по отраслевому принципу. В частности, Ассоциация предприятий бытового обслуживания населения, которую возглавлял Виктор Васильевич Зеленкевич, работавший в ту пору директором Облбытсервиса, ныне – заместитель генерального директора НАПП. У ассоциации были свой устав, расчетный счет, и она действовала, говоря современным языком, как полноценное юридическое лицо. Профессиональные объединения отстаивали интересы своих отраслей и выстраивали отношения с властями, при активной поддержке которых и создавались.

Также был известен директорскому корпусу опыт работы зарубежных ассоциаций промышленников. В частности, Валентин Иванович Дурнов, до 2003 года работавший заместителем генерального директора НАПП, рассказывал о том, что в середине семидесятых годов он возглавлял группу автозаводских специалистов, принимавших в Америке оборудование для Завода мостов грузовых автомобилей, и тогда в Детройте познакомился с деятельностью ассоциации станкостроителей США. Так что механизм работы профессиональных ассоциаций промышленникам был знаком.

Как это часто бывает, идея создания объединения крупных промышленников в конце восьмидесятых годов витала в воздухе, многие директора, ощущая такую потребность, высказывались на эту тему. Но инициатором объединения выступил Юрий Павлович Старцев, с октября 1987 года руководивший Арзамасским приборостроительным заводом, куда был приглашен П. И. Пландиным в 1969 году на должность главного инженера.

На АПЗ, входившем в структуру союзного Министерства авиационной промышленности, работало тогда около 18.000 человек, здесь еще с семидесятых годов успешно велись работы в рамках программ создания советских крылатых ракет, завод специализировался на проектировании и производстве гироскопических приборов, систем управления и рулевых приводов. Как раз крылатые ракеты средней и меньшей дальности уничтожались договором РСМД, запрещалось и их дальнейшее производство. Доля гособоронзаказа в объеме производства на АПЗ в те годы была весьма существенной, и в результате перестроечных новаций и политики разоружения завод буквально за несколько месяцев лишился более 40 процентов объема производства. Обобщенно, дабы и современный читатель мог почувствовать глубину проблем АПЗ того времени, можно сказать так: за несколько месяцев более семи тысяч сотрудников предприятия (а на АПЗ – преимущественно высококвалифицированный персонал) лишились возможности зарабатывать на хлеб насущный.

Талантливый инженер, выпускник Казанского авиационного института, ставший главным конструктором предприятия в 28 лет, Ю. П. Старцев сумел вытащить завод из экономической пропасти, в довольно короткий срок запустив в серийное производство целый ряд новой гражданской продукции, которая и поныне востребована на рынке. А свою объединительную идею для промыш-



Строительство Арзамасского приборостроительного завода началось в 1956 году



Заводские корпуса в конце 60-х годов



Так выглядел цех №62 в годы последней советской пятилетки



Современное производство АПЗ

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Владимир Ильич Лузянин – почетный президент НАПП, возглавлявший Совет ассоциации более 20 лет, старейшина нижегородского директорского корпуса, уникальный человек. Как и многие директора, на завод В. И. Лузянин пришел после окончания техникума.



– Я двадцать лет с лишним проработал руководителем предприятия в советское время и почти тридцать лет – уже во время вот этого непонятно какого капитализма. Могу сопоставлять прошлое и настоящее.

У меня на заводе сегодня те же порядки, что были и сорок лет назад. Мы каждый год повышаем зарплату, с нового года в среднем увеличиваем ее на 10 процентов. У нас существуют профсоюзы, во всех цехах идет соревнование, мы сохранили тринадцатую зарплату, которая называется теперь премией за выполнение плана.

Я довольно длительное время работал в бюро РСПП вместе с известными ныне Мордашовым, Бендукидзе, Мамутом, Фридманом, Ходорковским. И вышел из правления как раз потому, что они тогда взяли большинство и стали использовать РСПП в своих целях, а не в интересах экономики страны. Совершенно определенно могу сказать,

что основная беда многих наших новых капиталистов в том, что они действительно ничего не видят, кроме собственной прибыли. Лоббируют в правительстве и среди депутатов только интересы своего бизнеса или своей отрасли. Вот в чем беда крупной промышленности и экономики, которая слаба потому, что олигархи работают каждый на себя.

Почему мы говорим, что должно быть государственное регулирование экономики, должны быть определены государственные интересы и должен работать четкий механизм отстаивания этих интересов? Потому что частный собственник, не важно, большое это предприятие или маленькое, порядочный собственник, как сейчас говорят, «социально ответственный» или рвач, он не будет думать и заботиться о государственных интересах, если само государство этого не делает.

ленников Юрий Павлович, родившийся в Перми, сформулировал вполне нижегородски: «надо создавать промышленное ополчение».

С этой идеей Старцев пришел в начале лета 1989 года в Горьковглавснаб. «Когда стало совсем невмоготу, – рассказывал о создании «промышленного ополчения» Юрий Павлович, – я приехал в главный штаб к руководителю Горьковглавснаба Ивану Павловичу Бирюкову и говорю: «Мы поодиночке погибнем, с нами никто не считается. Заводы закроются, в городе будут голод и бандитизм. Лев Толстой сказал: «Если люди злые объединяются, чтобы творить зло, тем более люди добрые должны объединяться для того, чтобы творить добро». Поэтому и мы должны объединиться в единый кулак, ведь за нами многотысячные коллективы». [2]

Здесь уместно одно наблюдение. Советская власть, взявшая на себя руководство экономикой и промышленностью и создавшая довольно жесткую структуру управления, в которой промышленники кооптировались во власть, казалось бы, свела к нулю все инициативы директорского корпуса к самоорганизации. Но как только эта жесткая система управления засбоила, как только власть перестала справляться с руководством промышленным развитием, в среде промышленников вновь возродились идеи самоорганизации. Это произошло как бы само собой, словно в системе действовали сообщающиеся сосуды, когда снижение управленческого давления в одном направлении компенсируется усилением в другом. И этот механизм подчиняется какому-то высшему порядку, мирозданию, и препятствует полному разрушению всей промышленной жизни. С работой этого закона мироздания, не допускающего полного вакуума власти, мы еще столкнемся в нашей истории о нижегородских промышленниках. Но еще на заре горбачевской перестройки, видимо, в силу действия этого закона, сформированные из промышленников областные партийные органы, почувствовав грядущее ослабление управления хозяйством, инициировали создание Советов директоров, хотя несколько десятилетий до этого считали достаточным пригласить нужных директоров на бюро парткома и решить все вопросы привычным образом.

К Бирюкову Старцев пошел не только потому, что Иван Павлович возглавлял наш Главснаб и хорошо знал проблемы промышленников. Бирюков был одним из активных участников Совета директоров, который возглавлял В. И. Лузянин. И Совет директоров сыграл важную роль в создании ассоциации промышленников.

«Когда с развалом системы управления в стране, в том числе у нас в Горьковской области, все пошло наперекосяк, – рассказывал Владимир Ильич Лузянин, – именно городской Совет директоров и стал основой создания структуры, которая, во-первых, знала производство и всю проблематику, с ним связанную, и, во-вторых, могла предложить и реализовать сколько-нибудь осмысленные решения возникающих проблем. А поскольку город и область с точки зрения промышленности – это единое пространство, было разумно компетенции город-

[2] Газета «Арзамасские вести» <http://arzvesti.ru> «Жить, любить, творить добро...». К 80-летию со дня рождения Ю. П. Старцева



Ю. П. Старцев



В начале 90-х годов Ю. П. Старцев сумел запустить в производство целый ряд гражданской продукции. На АПЗ начали разрабатывать и производить медтехнику, диагностические и лечебные приборы

ского объединения директоров распространить на всю область, где у нас и тогда было довольно много крупных предприятий.

Так и родилась идея ассоциации, которая в силу выхода городского Совета за рамки областного центра создавалась уже под крылом обкома партии. И уважаемый всеми Станислав Федорович Спицын, работавший в то время заведующим экономическим отделом обкома партии, непосредственно занимался этим делом».

Справедливости ради надо сказать, что Совет директоров, ставший, как отметил Владимир Ильич Лузянин, основой для создания ассоциации, действовал в качестве экспертного клуба, то есть, как и объединения промышленников начала XX века, «на началах факультативности». А это, несмотря на то, что многие директора, входившие в Совет, были членами обкома партии и даже ЦК КПСС, по сути – клуб по интересам. Старцев же предлагал создать ассоциацию в качестве юридического лица – самостоятельного и независимого объединения промышленников, сформированного солидарно, способного решать определенные системные задачи, вырабатывать собственные предложения для правительства и координировать деятельность директорского корпуса, то есть, работать неким неправительственным министерством промышленности. «Правительство страны, – провидчески говорил тогда Старцев, – на данном этапе будет отступать медленно и долго. Но когда оно упрется в директорский корпус, отступление прекратится».

Надо понимать, что в то время, как и сегодня, нижегородские промышленники предъявляли основные претензии не областной власти (которая во многом формировалась самими промышленниками и, безусловно, не являлась инициатором разрушительных реформаторских новаций), а федеральному правительству. Поэтому и нет никакого противоречия в том, что обком партии промышленного региона поддержал идею создания ассоциации промышленников, намеренных отстаивать интересы нижегородских предприятий.

«Да, мы, конечно, принимали участие в этом деле, – вспоминает С. Ф. Спицын тот период, – но нельзя сказать, что мы эту задачу как-то выделяли. Скажем так: мы поддерживали эту идею. Почему? Потому что в прежней структуре управления народным хозяйством все брал на себя обком партии, в котором были созданы отраслевые подразделения. И все предприятия находились под опекой и заботой обкома. Но в то время, как раз в 1988–1989 годах, начался разрыв в управлении: обком отстранялся от управления хозяйством, а на его место никто не приходил. Поэтому мы и поддерживали идею создания ассоциации как органа, координирующего деятельность промышленности».

Экономический отдел обкома партии, по информации С. Ф. Спицына, как раз и был создан для того, чтобы способствовать переходу народного хозяйства на рыночные рельсы: «Мы формировали структуру управления экономикой в рыночных условиях. Дискутировались вопросы о том, что перестроить, а что оставить без изменений». А создаваемая ассоциация как раз и была одним из институтов, не противоречащих рыночным механизмам управления экономикой. Так в нашем регионе в очередной раз совпали интересы промышленников и власти.

Далее ситуация развивалась следующим образом. Идею создания «промышленного ополчения» И. П. Бирюков охотно поддержал. Уже на следующий день после разговора со Старцевым у него собралось, как позже рассказывал Юрий Павлович, семь-восемь «самых ярких, самых маститых директоров». Среди них – Б. П. Видяев, Н. С. Жарков, В. С. Копылов, В. И. Лузянин, В. М. Помолов, Е. Г. Воскресенский. Этот «совет старейшин» поддержал идею создания ассоциации в качестве юридического лица, имеющего основной задачей поддержку промышленников.



Речной порт. Отгрузка ГАЗ-53, самого массового советского грузовика 60-90-х годов



Лабораторно-производственный корпус НПП «Полет», построенный во второй половине семидесятых годов на Комсомольской площади, – первое 16-этажное здание в городе Горьком

«Насколько я помню, была сформирована инициативная группа, которая обзванивала директоров и рассказывала о том, что создается вот такая ассоциация, – рассказывает участвовавший в учредительном собрании ассоциации промышленников В. В. Зеленкевич, в то время работавший директором Облбытсервиса и возглавлявший Ассоциацию предприятий бытового обслуживания населения. – У нас в то время было около 20.000 работающих, Облбытсервис был отличным предприятием, с небольшим балансом и небольшим управленческим коллективом. Это была структура, которая самостоятельно зарабатывала деньги, не привлекая бюджетных средств. Тогда мы собирались приватизироваться, для нас это объединение было актуально, потому что чиновничья структура управления упраздняялась».

И уже 12 июля 1989 года состоялась учредительная конференция, проходившая, как и по сей день говорят директора, «в большом зале у Рубинчика». Участие в конференции приняли 119 директоров крупных промышленных предприятий и научных организаций, устав Ассоциации предприятий и организаций Горьковской области, членство в которой строилось на добровольных началах, был принят единогласно.

Президентом Ассоциации был избран И. П. Бирюков, его заместителем В. И. Лузянин – вот оно, наследие Совета директоров. Общее руководство деятельностью Ассоциации осуществлял совет, в который избрали 26 человек; президент руководил советом, решения которого принимались простым большинством голосов. В состав первого совета Ассоциации, наряду с директорами предприятий, вошли секретарь обкома партии Ю. С. Макаров и заведующий экономическим отделом обкома КПСС С. Ф. Спицын, были также представители горкома партии и облисполкома, что, безусловно, по тем временам существенно усиливало роль и вес созданного объединения.

Примечательно, что Ассоциация создавалась, как было сказано в ее Уставе, «в соответствии со ст. 21 Закона СССР «О государственном предприятии (объединении)», того самого, принятого в июне 1987 года во исполнение решений Пленума ЦК КПСС. Одним из первых пунктов прав, которыми наделялась Ассоциация, значилось право выдвижения народных депутатов СССР и внесение проектов законов и других законодательных актов СССР в установленном порядке. То есть, промышленники сразу заявляли о том, что намерены иметь представительство в высших органах законодательной власти и влиять на процесс законотворчества в стране.

Устав Ассоциации, как требовал того действовавший порядок создания предприятий, был зарегистрирован облисполкомом 9 октября 1989 года. «В целях объединения усилий предприятий области в борьбе за радикальную экономическую реформу, развитие территориального хозрасчета, – в стилистике эпохи отмечалось в решении исполнительного комитета Горьковского областного совета народных депутатов, – зарегистрировать устав ассоциации предприятий и организаций Горьковской области».

Эта дата, 9 октября 1989 года, и считается днем основания Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей. Так на идее ополчения, реа-



Первый директор  
исполнительной дирекции  
Ассоциации Ю. В. Сухов



В. П. Кудрявцев был  
назначен исполнительным  
директором Ассоциации  
в феврале 1990 г.



Вид с Волги на Нижегородский кремль и Нижневолжскую  
набережную. 1955 год

К началу семидесятых годов Кремль отреставрируют и приведут в порядок, но здания, расположенные ниже на набережной, еще долго будут ждать новых собственников. В начале девяностых в одном из них расположится НАПО



лизованной в истории нашего города в давнее смутное время, появилось объединение промышленников, деятельность которого обеспечивалась за счет солидарных взносов участников. К тому времени в Ассоциацию вступило 64 предприятия области.

К началу ноября сформировалась исполнительная дирекция Ассоциации (на 1990 год был определен штат в количестве 13 человек с годовым фондом оплаты труда в 54.680 рублей), возглавить которую Совет поручил Юрию Валентиновичу Сухову, бывшему выпускнику Горьковского политехнического института, с 1977 года руководившему заводом «Двигатель революции», а с 1984 года – заводом «Эталон». Его отец, Валентин Михайлович, в начале шестидесятых годов работал заместителем министра станкостроения и индустриальной промышленности СССР, а до этого – вместе с Е. Э. Рубинчиком в Совнархозе Волго-Вятского экономического региона, председателем которого был назначен в 1963 году. Вот такое интересное переплетение, вновь ведущее в Главснаб.

С Главснабом связан был и В. П. Кудрявцев, сменивший Ю. В. Сухова на посту исполнительного директора Ассоциации – 15 февраля 1990 года вице-пре-

зидент Ассоциации В. И. Лузянин представил Кудрявцева коллегам. Василий Павлович возглавлял входившую в структуру Главснаба инспекцию по цветным металлам, контора которой находилась под Кремлем на Нижневолжской набережной. И если в начальный период Ассоциация работала в значительной мере, как и прежний Совет директоров, как клуб, и промышленники собирались в каком-нибудь кафе, чтобы пообщаться узким кругом, то теперь в конторе Кудрявцева освободили несколько комнат, и у исполнительной дирекции появился свой офис, что позволяло обеспечить иной организационный уровень работы.

В. П. Кудрявцев проработал директором Ассоциации чуть больше года, но как раз на этот период пришлось становление НАПО, за этот год определилась и роль объединения промышленников в формировании новых экономических отношений.

## ЗАЖМУРИТЬСЯ И ПРЫГНУТЬ

Дипломатичную оценку реформам перестройки дал президент России В. В. Путин, сказавший в интервью режиссеру Оливеру Стоуну в 2017 году, что генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачев и его окружение «не понимали, какие нужны перемены и как их добиться». Так же, кстати, действия Горбачева оценивал и Егор Гайдар, написавший в своей книге «Дни поражений и побед», вышедшей в свет в 1996 году, что у Горбачева не было никакой стратегической линии, потому он «делает мелкие тактические шажки, сталкивается с новыми



Стойка передней опоры «Бурана» сегодня стоит в заводском музее НОАО «Гидромаш»



А сам «Буран» в лучшем виде сохранился в Германии, в музее «Шпейер»

проблемами, делает новые шаги и явно не представляет себе, куда это приведет». [3]

Сегодня, более трех десятилетий спустя после начала той перестроечной смуты, мы совершенно обоснованно можем утверждать, что решение горьковских промышленников создать Ассоциацию было очень своевременным, потому что в походе слепых поводырей к «светлому рыночному будущему» радикальные экономические реформы, начатые Горбачевым, уже с начала нового десятилетия так понеслись, что промышленникам зачастую приходилось бороться не за реформы, как призывал облизполком, а с теми последствиями, к которым они приводили.

Этот период известен как «лихие девяностые», однако, это хоть и точная, но все же метафора. Мы же, рассказывая об истории объединения нижегородских промышленников, предпочитаем опираться на факты. И потому нам интересно, как радикальные реформы начала девяностых годов отразилось на региональных предприятиях. Вот лишь некоторые свидетельства представителей нижегородского директорского корпуса.

В. И. Лузянин:

«Оборонка перестала получать госзаказы, что сразу сбило все привычные ритмы нашей работы, сломало все планы. И если руководители действующих крепких предприятий в современной Германии, с которой у нас налажены очень тесные связи, за голову хватаются, когда перед ними встает задача конверсии 5-7 процентов производства, то у нас в начале девяностых глубина конверсии доходила до 90 процентов. Многие оборонные предприятия в таких условиях развалились очень быстро.

Что было делать? Квалификация на «Гидромаше» была высокая, в восьмидесятых годах мы, в частности, с нуля разработали и сделали шасси для всех вариантов «Бурана», а это была уникальная работа. Терять квалификацию не хотелось. Мы оценили рынок и стали делать различные гидроцилиндры и гидроблоки для строительной техники, тракторов, экскаваторов».

Н. С. Жарков:

«Чтобы понять глубину проблемы и остроту переживаемого тогда нашим заводом кризиса, достаточно сказать, что в 1984 году, когда меня назначили директором, на заводе работало 27.600 человек, а через 10 лет, когда мы полностью перешли на гражданскую продукцию, осталось чуть более четырех тысяч. Вот они и крутились, делали все, чтобы завод выжил, чтобы его не постигла участь многих других гигантов советской индустрии.

Да еще надо напомнить, что на средства предприятия мы достраивали для страны подводные лодки, в том числе, атомную субмарину «Барракуда». Флот практически не финансировал военные заказы, поэтому мы могли бы ничего не достраивать, но каждый из нас понимал, что эти корабли нужны стране, и отказ от них – государственное преступление. И я благодарен людям, которые это понимали и поддерживали руководство завода».

[3] Гайдар Е. Т. «Дни поражений и побед». М.: Вагриус, 1996. С. 60

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Николай Сергеевич Жарков без малого шесть десятилетий работает на заводе «Красное Сормово», из них генеральным директором – более тридцати лет, с 1984-го по 2017 год. Под его руководством построено более 400 судов разного типа и назначения, в том числе 65 подводных лодок, из них 26 с атомными энергетическими установками. В апреле 2019 года за трудовые заслуги Н. С. Жаркову присвоено звание Героя Труда Российской Федерации.



– Я родился в Пятигорске, там рос, закончил десятилетку с золотой медалью. Затем сдал экзамены в Ленинградский политехнический институт. Учился на энергомашиностроительном факультете, где была специализация по паровым и газовым турбинам. И выбрал для себя именно газовые турбины, которые на тот момент начинали ставить на суда. К примеру, Ростислав Алексеев здесь, на «Красном Сормове», устанавливал их на свои «Ракеты» как раз в то время.

Когда в 1961 году подошло время для распределения – а у меня был высший балл, я первым имел право выбора – мне повезло, потому что оказалось всего одно место в Горьком для специалиста именно по газовым турбинам. И это место было как раз у Алексеева. Туда меня и направили. Помню, мне установили оклад в 90 рублей и сразу предоставили общежитие. Вот таким образом я и попал на завод,

который произвел на меня потрясающее впечатление. До тех пор подобных заводов я просто не видел: в начале шестидесятых годов здесь работало 36.000 человек!

Мы были настолько преданы делу, что добросовестно и без понуканий стремились освоить всё досконально. И когда учились, и когда строили лодки, с работы уходили темным вечером, потому что стыдно было пройти через проходную днем; стыдно было уйти отсюда рано, потому как все знают, что на заводе много работы. Это было общее настроение, никто нам дополнительных денег за переработку не платил – мы сами, по своему пониманию, так поступали. К тому же дело шло к пятидесятилетию Советской власти, и нам хотелось к празднику сдать свою первую атомную лодку. Она и была сдана флоту 5 ноября 1967 года.



«Варшавянка» на стапелях  
«Красного Сормова»



Та самая АПЛ «Барракуда», достроенная в Сормове всем миром

Давайте зафиксируем этот момент: Министерство обороны страны не выделяет денег на достройку заказанной заводу атомной субмарины, а сормовичи, зарабатывая по крупицам на стиральных машинах и на изготовлении различного металлопроката (благо, что на заводе действовали две мартеновские печи и прокатный цех), на свои доходы достраивают стране «Барракуду». И достроили! При этом персонал за 10 лет сократился почти в семь раз, и уникальные специалисты, единственные в мире освоившие аргоновую сварку титановых корпусов подводных лодок, вынуждены были уйти работать грузчиками на Сормовский винзавод.

Следующая история – от руководства нижегородского машзавода. В 1985 году генеральным директором предприятия назначили Евгения Григорьевича Воскресенского, воспитанника Горьковского политеха, пришедшего на завод в 1953 году и возглавлявшего предприятие с середины восьмидесятых до 1994 года. Это при нем на заводе освоили производство знаменитых систем С-300, а в рамках конверсии наладили выпуск мощных теплоцентралей, агрегатов по ремонту скважин, угольных комбайнов, универсальных манипуляторов и многого другого, на чем можно было использовать труд высококвалифицированного персонала и задействовать уникальное оборудование предприятия. Пришедший на смену Воскресенскому А. Г. Блох руководил машзаводом с 1994 по 2001 годы, а в целом на заводе Александр Григорьевич проработал почти 43 года: в 1973 году был назначен заместителем главного инженера, а с 1989 года работал начальником опытного производства машзавода.

Вот что рассказал А. Г. Блох о положении машзавода в те годы:

«Чернобыльская авария, произошедшая в апреле 1986 года, закрыла нам производство блоков для атомных электростанций, которых мы делали пару штук в год, а это огромные деньги по тем временам. Но и после Чернобыля мы продолжали делать реакторы для надводного и подводного флота, выпускали до шести таких реакторов в год, будучи единственным заводом Советского Союза, который делал все реакторы для флота.

Кроме реакторов делали системы С-300, которые и сейчас в строю. Выпускали более 150 пусковых установок в год, ритмично по 12-13 штук в месяц. И делали еще 3-4 антенных поста наведения и подсветки целей в год. Я думаю, что сегодня заводу потребуется лет пять на производство того, что в те годы мы делали за год.

А кроме этого мы производили огромное количество оборудования для пусковых шахт, в частности, была большая программа, связанная с системами амортизации ракет – это громадные устройства, действующие на гидроцилиндрах, которые устанавливались прямо в шахтах. У гидроцилиндров вертикальной амортизации диаметр 180 мм, а у цилиндров горизонтальной амортизации – 360 мм. Кроме этих огромных цилиндров мы делали рычажную часть, всю гидравлику, пружинную часть. Делали по шесть комплектов таких систем в месяц, и это была очень квалифицированная работа.

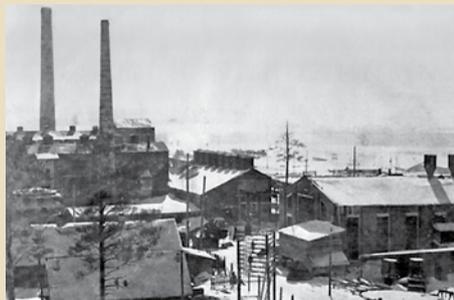
Словом, мы выполняли очень сложную работу в довольно больших объемах. И вот всё это рухнуло практически в одночасье, потому что враз прервался оборонный заказ».

Как рассказывал Виктор Викторович Тягинкин, возглавивший в 1985 году производственно-конструкторское объединение «Теплообменник», а теперь являющийся не только генеральным директором и главным конструктором предприятия, но и собственником, в начале девяностых годов объем производства на заводе упал в 20 раз:

«Что только в лихолетье девяностых мы ни делали! Занялись активными поисками работы в других отраслях, в частности, в автомобилестроении. Выиграли тендер и стали делать головки блока цилиндров для 406-го двигателя ЗМЗ. Наладили сотрудничество с ГАЗом и совместно с американцами разработали и стали выпускать системы кондиционирования для автомобиля «Волга». Делали радиаторы и для ГАЗа, и для КаМАЗа, и для МАЗа.

Кроме этого, в те же годы мы сделали систему управления главными двигателями «АРГУС-Д» для быстроходных катеров типа «Меркурий», разработанных нижегородским КБ «Вымпел», разработали и сделали систему кондиционирования для железнодорожных вагонов немецкого производства. То есть, по многим направлениям активно работали над тем, чтобы сохранить производство. Но вряд ли бы всё это имело решающее значение, если бы не было удачи.

А удача сопутствовала в том, что в то тяжелое для нас время в Китай и Индию начали продавать Су-27. И мы – а также «Гидромаш» и «Гидроагрегат» – сразу выскочили на поставках для этих самолетов из сложнейшей ситуации. Хотя мы у себя на заводе уже были готовы к другому повороту, начали плотно заниматься автомобильной тематикой, работать с ОКБМ по рекуператорам. И газовые плиты, и газовые колонки начали выпускать в массовом порядке. Но ведь «Теплообменник» – высокотехнологичное предприятие авиастроения, это совершенно другой научно-технический потенциал, нежели тот, что нужен для производства водогрейных колонок. А на экспортных контрактах по Су-27 нам удалось удержать высокий потенциал и профессионализм буквально на краю пропасти, на грани исчезновения».



Карбидный цех, 1931 г.



Цех серной кислоты



Митинг в связи с пуском цеха аммиака на Чернореченском химическом заводе, 1928 г.



Современное производство

Чернореченский химический завод имени М. И. Калинина, отметивший в сентябре 2015 года сто лет со дня основания, с семидесятых годов прошлого века стал широко известен как завод «Корунд».

В начале 1915 года в России производилось 3-5 тысяч пудов взрывчатых веществ в месяц, но была поставлена задача увеличить производство более чем в 30 раз! И эта задача, задолго до советского стахановского движения, без партийных призывов и лозунгов, была выполнена нашими дедами и прадедами в кратчайшие сроки.

В середине июня 1915 года в Петрограде был созван съезд всех заводчиков серной кислоты и представителей серноколчеданных рудников, на котором власть предложила промышленникам в двухнедельный срок представить свои соображения, расчеты и строго обоснованные цены нового строительства и расширения объемов производства: государство

было готово заключить с промышленниками двухгодичный контракт.

В результате этой работы появился на свет Чернореченский химический завод. Всего за год здесь, на месте могучих вековых сосновых лесов братьями Ушаковыми были построены необходимые лаборатории и мастерские, сернокислотный завод и завод по производству азотной кислоты. В октябре 1916 года на них уже получили 20 тонн моногидрата и 9 тонн азотной кислоты в сутки.

После переворота октября 1917 года завод недолго был не у дел: на национализированном весной 1918 года декретом Совнаркома химзаводе уже в 1920 году запускается новое производство – цех суперфосфата. Затем появилось производство глинозема, медного купороса, глауберовой соли. И в дальнейшем, вплоть до середины восьмидесятых годов XX века, определяющими словами в истории завода были «первый», «единственный», «уникальный».

Таких фактов можно приводить и приводить множество, потому что промышленность страны рухнула в пропасть, и за гранью исчезновения вскоре оказался довольно внушительный список горьковских предприятий. Если в 1990 году темпы прироста промышленного производства в стране по отношению к предыдущему году снизились лишь на четыре процента, то за следующую пятилетку, с 1991 по 1995 годы, промышленное производство сократилось более чем вдвое, инвестиции в производство — в шесть раз, доходы населения упали в три раза. Общий объем финансирования государственного оборонного заказа за пятилетку радикальных реформ сократился в пять раз. К 1997 году доля убыточных предприятий выросла до 47 процентов, а безработица по официальным данным превысила 6,5 миллиона человек. Это был уже не кризис, а настоящая экономическая катастрофа. Этот период был столь разрушительным для экономики страны, что спустя десятилетия, даже в 2018 году наша промышленность по многим основным показателям еще не достигла уровня 1989 года.

Но вот еще одна оценка того периода, данная Евгением Борисовичем Люлиным, ныне вице-губернатором, отвечающим в правительстве Нижегородской области за весь промышленный блок. В 1990 году Евгений Люлин, работавший первым секретарем обкома комсомола, в возрасте 33 лет вернулся на авиационный завод «Сокол», где после школы начинал свою трудовую карьеру, и по поручению генерального директора В. М. Помолова начал создавать внешнеторговый отдел, чтобы работать на экспорт.

«На самом деле это было страшное время для всех предприятий оборонки, — убежден Е. Б. Люлин, — потому что привычные условия работы исчезли. У нас



Символ гиперинфляции девяностых – купюры номиналом в полмиллиона рублей

в то время загрузка предприятия была минимальной, способной обеспечить работой очень небольшую группу людей. Поэтому сейчас, когда мы говорим о развитии и росте промышленного производства в области, надо памятники ставить тем людям, что спасли тогда нашу промышленность. Как они это сделали, непостижимо! Я это видел, участвовал в этом деле, но отвечал-то за все Владимир Михайлович Помолов. И над ним каждый день висел жуткий гнет: у него на заводе 30.000 работающих, у него детские сады, жилье и так далее, а денег нет, заказов государственных нет. А он отвечает за жизнь и благосостояние коллектива, который, если учесть еще и членов семей, насчитывал не менее сотни тысяч человек. Так было и на «Красном Сормове», и на машзаводе, да почти на всех предприятиях, которые директора спасали какими-то невероятными усилиями. И в нашей истории останутся имена и Жаркова, и Видяева, и Помолова, и Лузянина, и Тятинкина, и десятки других имен, кто исключительно благодаря собственным усилиям, не жалея ни себя, ни близких своих, сумел в то лихолетье сохранить потенциал своих заводов, которые теперь, встав на ноги и окрепнув, вновь стали опорой нашей экономики».

Ту экономическую катастрофу реформаторы академично именовали «шоковой терапией», полагая, что лечат экономику страны от «недугов советского наследия». Суть «терапии» еще в апреле 1990 года кратко и емко изложил Егор Гайдар, возглавлявший тогда экономический отдел в газете «Правда», органе ЦК КПСС. Вдохновитель и идеолог радикальных реформ девяностых полемизировал на страницах партийного печатного органа с правительством СССР, возглавляемым Николаем Ивановичем Рыжковым, обвиняя его в нерешительности. «Размораживать цены при нынешних темпах роста денежной массы страшно, – писал Е. Гайдар в своей статье «Прыжок к рынку». – Но это можно сделать разовым решением. Надо лишь крепко зажмуриться и прыгнуть в неизвестность».<sup>[4]</sup>

Такой подход к реформированию экономики, еще в 1987 году отвергнутый Н. И. Рыжковым, несмотря на поддержку этих предложений М. С. Горбачевым, в начале девяностых принял Борис Ельцин, в июне 1990 года избранный президентом России. «Я призываю всех граждан России понять: разовый переход к рыночным ценам – тяжелая, вынужденная, но необходимая мера, – говорил он 28 октября 1991 года, выступая перед депутатами V съезда народных депутатов тогда еще РСФСР. Это выступление было подготовлено Егором Гайдаром, как он признавал сам в своих мемуарах. А ход заседания, как тогда было модно, транслировался в прямом эфире на всю страну. – Хуже будет всем примерно в течение полугода. Затем снижение цен, наполнение потребительского рынка товарами, а к осени 1992 года, – стабилизация экономики, постепенное улучшение жизни людей».<sup>[5]</sup>

В начале ноября 1991 года, сразу по завершении V Съезда, давшего Борису Ельцину зеленый свет на проведение радикальных реформ, Егор Гайдар был назначен заместителем председателя правительства РСФСР по вопросам эконо-

[4] Гайдар Е. «Прыжок в рынок» // Правда. 1990. 16 апр.

[5] Ельцин на V Съезде: Стенограмма заседания V съезда народных депутатов РСФСР 28.10.1991 г.

мической политики. Правительство возглавлял Б. Н. Ельцин, которого депутаты на время проведения реформ наделили дополнительными полномочиями. И наученная за Гайдаром страна прыгнула в бездну рынка, не успев зажмуриться.

Одним из первых решений правительства Ельцина-Гайдара стала как раз либерализация цен, предоставившая право предприятиям самостоятельно устанавливать цены на свою продукцию. Ценовое госрегулирование отменялось со 2 января 1992 года. Это решение принесло небывалую гиперинфляцию: более 2500 процентов в год. Двадцать пять рублей, что лежали в кошельке в январе, к декабрю оказались равны по покупательской способности одному рублю.

Вслед за либерализацией цен были отменены ввозные таможенные пошлины (вспомним, как за них бились промышленники во второй половине XIX века), а в конце января появился Указ президента «О свободной торговле», разрешивший гражданам в местах, отведенных властями, продавать все, что за благорассудится, без каких-либо ограничений. Очень быстро городские улицы и площади стали обрастать палатками, ларьками и рядами людей, торгующих всякой всячиной с простынок, постеленных на асфальт, с раскладных табуреток и столов, и никто, согласно новому закону, не имел права спрашивать у них о происхождении товара.

Именно тогда, с отменой ввозных пошлин в начале 1992 года, хлынула в страну волна дешевых продуктовых суррогатов типа сухого концентрата «Инвайт». «Просто добавь воды», – частила телевизионная реклама, не регламентированная законом, вбивая в головы граждан привлекательный образ пищевой химии. Подобные товары за несколько лет вытеснили с прилавков большинство качественных отечественных продуктов. А российские кондитерские фабрики, молочные и пищевые комбинаты быстро начали переходить в руки западных компаний.

Промышленность страны погрузилась в полный хаос. Предприятия, имевшие средства на банковских счетах, в результате резкого роста цен в начале 1992 года (уже в первом квартале цены выросли более чем в 10 раз) лишились существенной части своих финансов, которые, по сути, были безвозвратно потеряны и никак не компенсированы государством. У оказавшихся без оборотных средств заводов как снежный ком стали расти долги по заработной плате, по налогам, по оплате коммунальных услуг и энергии: по состоянию на середину октября 1992 года предприятия Нижегородской области были должны только энергетикам 3,6 млрд рублей. По данным доктора экономических наук Д. Б. Кувалдина, ученого секретаря Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, к середине 1992 года задолженность предприятий и организаций страны друг другу достигала 2,5 триллиона рублей, что было чуть больше доходной части бюджета страны.<sup>[6]</sup> И экономика России перешла на средневековые отношения мены, а английское слово «barter» стало символом эпохи радикальных рыночных реформ.

Во второй половине восьмидесятых годов денежная масса у населения, как мы отмечали, рассказывая о создании кооперативов, росла приличными тем-

[6] Кувалин Д. Б.. «Экономическая политика и поведение предприятий: механизмы взаимного влияния». 2009 стр. 157.



В музее РФЯЦ ВНИИЭФ



Взрыв атомной бомбы 29.08.1949 г.



Красное Знамя хранится в музее РФЯЦ ВНИИЭФ более полувека



«Красный дом» ВНИИЭФ, с которого началась его история



Отцы-основатели ядерного центра

Знаменитый Саровский монастырь был основан в 1706 году. Два с половиной века спустя на месте монастыря появился город, ставший колыбелью самого грозного на Земле оружия. А созданный в этом городе Ядерный центр стал настоящей академией научных кадров для атомной промышленности.

В 1943 году Государственный комитет обороны СССР принял решение о создании первого в стране научно-исследовательского учреждения, которое должно было заниматься атомной проблематикой. Оно получило название «Лаборатория измерительных приборов №2 Академии наук СССР».

9 апреля 1946 года вышло совершенно секретное постановление Совета министров СССР о создании при Лаборатории №2 конструкторского бюро КБ-11 – одного из самых секретных предприятий по разработке отечественного ядерного оружия. Этим же постановлением начальником КБ-11 был назначен заместитель министра транспортного машиностроения П. М. Зернов, главным конструктором – профессор Ю. Б. Харитон.

Базой для развертывания КБ-11 был выбран завод №550 Народного комиссариата боеприпасов, выпускавший корпуса артиллерийских снарядов. Завод находился в поселке Саров Горьковской области, где на протяжении 250 лет и располагался Саровский монастырь.

Постановление Совета Министров СССР от 21 июня 1946 года определило жесткие сроки создания объекта: первая очередь должна была войти в строй

1 октября 1946 года, вторая – 1 мая 1947 года. В феврале 1948 года в КБ-11 напряженно работали уже 11 научных лабораторий, в том числе теоретики под руководством Я. Б. Зельдовича.

5 августа 1949 года заряд из плутония, изготовленный на Комбинате №817, был принят комиссией во главе с Харитоном и затем отправлен литерным поездом в КБ-11, где в ночь с 10-го на 11-е августа была проведена контрольная сборка ядерного заряда. Она показала: изделие, получившее официальное обозначение РДС-1, соответствует техническим требованиям и пригодно для испытаний на полигоне.

В семь часов утра 29 августа 1949 года Семипалатинский полигон озарился ослепительной вспышкой. Показания приборов подтвердили достижение планируемой мощности взрыва – 20 килотонн тротилового эквивалента. Советский Союз успешно завершил разработку и испытание первой отечественной атомной бомбы и ликвидировал американскую монополию на обладание атомным оружием, став второй ядерной державой мира.

Ядерный щит, первым звеном которого стало легендарное изделие РДС-1, и сегодня защищает Россию.

Такова история и современность Российского федерального ядерного центра, которым с 2008 года руководит Валентин Ефимович Костюков, выпускник НГТУ, доктор технических наук, лауреат Государственной премии Российской Федерации, в 2019 году награжденный Золотой Звездой Героя России.



Привычные для девяностых картины



пами, при этом доходы населения росли существенно быстрее объемов производства и, что важно, быстрее расходов, создавая опасный навес наличности. Если в 1988 году, по данным ЦБ России, доходы населения составляли 493,5 млрд рублей, то через год (при падении объемов производства, заметим) народ получил более 550 млрд рублей. <sup>[7]</sup>

Об этом росте денежной массы реформаторы прекрасно знали. И в своей статье Е. Гайдар писал о страхе правительства Рыжкова перед либерализацией цен в этих условиях потому, что понимал: отпуск цен моментально выплеснет эти десятки миллиардов наличных на потребительский рынок и снесет его. При этом известны лукавые прогнозы реформаторов, озвученные публично, что цены после либерализации вырастут не более, чем в три раза. Но есть вот такой любопытный факт: заместитель председателя Госкомстата СССР И. А. Погосов, подготовивший в ноябре 1989 года справку Центробанку о существенном превышении денежных доходов населения над расходами, прямо писал в своей служебной записке: «В этих условиях отказ от государственного регулирования цен на основные товары привел бы к их росту (по сравнению со сложившимся уровнем) на величину отношения эмиссии к объему расходов на товары и услуги». Эмиссия в 1989 году составила 18,7 млрд рублей, а объем расходов – 429,4 млрд рублей. То есть, Госкомстат за пару лет до отпуска цен прямо утверждал, что отказ от госрегулирования цен в условиях быстрого роста денежной массы у населения приведет к росту цен более чем в 20 раз. <sup>[8]</sup> Прогноз довольно точный: цены после их либерализации выросли в 25 раз. Но к осени никакой стабилизации, как прилюдно обещал Борис Ельцин, в стране не наступило. Более

[7] Безбородов А. Б. «Экономические реформы на фоне двоевластия. Политический кризис 1993 года. Новая Конституция России». <http://www.ru-90.ru/node/1130>

[8] Центральный банк Российской Федерации. Денежное обращение в СССР в 1986–1991 годах (ведомственные материалы). Москва 2011, стр 51 [https://www.cbr.ru/publ/af/ArchivalFonds\\_012.pdf](https://www.cbr.ru/publ/af/ArchivalFonds_012.pdf)

того, в год либерализации цены выросли в 25 раз, в 1993 году еще в 9,4 раза, в 1994 году – в 3, 2 раза, так что к середине девяностых годов от благих намерений реформаторов не осталось даже намека. Кстати, многие ли помнят сегодня, что в период гиперинфляции в России была выпущена купюра номиналом в 500.000 рублей?

## РЕВОЛЮЦИЯ: ВИД СНИЗУ

Мы уже говорили в начале о том, что перемены, произошедшие в стране в девяностых годах прошлого века, создавшие «новые экономические условия» – революционны. Сменился строй, сменилась власть, страна строит капитализм на том фундаменте, что остался от социалистического мира. И наше время – второе десятилетие XXI века – хорошо тем, что все немного остыли и отошли от эпохальной ломки родного Отечества, что дает возможность более спокойно взглянуть на прошедшие десятилетия, на достижения и потери тех лет.

Возможно, наши внуки и правнуки когда-нибудь, изучая в школах реформы девяностых годов, будут в качестве обязательной литературы читать «Дни поражений и побед» Егора Гайдара, где о реформах девяностых он пишет так: «То, чему мы в это время стали свидетелями, было революцией, сопоставимой по своему влиянию на исторический процесс с Великой французской революцией, русской революцией 1917 года...». И так же, как мы в свое время воспринимали красивые фантазии вроде фильма «Неуловимые мстители» о событиях той самой русской революции, правнуки наши будут придумывать красивые мифы о героях революции, прошедшей под предводительством Егора Гайдара и Анатолия Чубайса. И распад Советского Союза для них, возможно, не будет означать «крупнейшую геополитическую катастрофу века», как считает вместе с президентом страны большинство россиян сегодня.

Но сейчас-то нам, прошедшим через эту реальность и помнящим все, стоит со всей определенностью сказать, что настоящие герои тех лет – наши промышленники. Если многие известные экономисты (и не только в Советском Союзе) в середине восьмидесятых годов считали, что при падении производства в стране на 30 процентов начнутся необратимые процессы, ведущие к развалу систем жизнеобеспечения и повсеместной остановке производства, то промышленники выстояли при падении объемов в разы! На лишенном эмоций языке экономистов это звучит так: «устойчивость российской экономики к сверхперегрузкам определялась высокими адаптационными способностями российских предприятий».

Вот об этой «адаптивной способности» мы и хотим рассказать, разместив здесь прямой речью директорские воспоминания об эпохе перемен конца прошлого века.

Рассказывает член Совета ветеранов НАПП Александр Васильевич Батырев, ставший в 1990 году главным инженером, а в 1995 году – генеральным директором Горьковского телевизионного завода им. Ленина:

«Для меня события 1991 года, если судить по тому, что пережил, гораздо существеннее и серьезнее, чем все революции далекого 1917 года. Тогда, в начале девяностых, мы не понимали, что происходит, не осознавали, что реализуются планы, направленные на то, чтобы развалить наши заводы.

Представьте себе, что заводу в течение года (!) не отдавали деньги за выполненный оборонный заказ. Все документы готовы, всё в порядке и нет претензий, но денег государство не отдает. И не о каких-то копейках идёт речь, это были огромные деньги! И мои поставщики тоже были в таком же положении. Теперь-то я понимаю, что это была осмысленная политика по развалу нашей промышленности, но тогда поверить в подобное было невозможно. И люди на заводе не получали зарплату несколько месяцев! Понимаете, что это такое, что это значит для директора? Я ни спать, ни есть не мог.

Проблема невыплаты заработной платы коснулась тотально всех предприятий, буквально всех, малых и больших, оборонных заводов и тех, что производят только товары народного потребления. У нас были большие объемы поставок за рубеж, но с распадом Советского Союза и разрушением кооперационных связей почти прекратилось производство телевизоров. Поэтому мы искали любую возможность, чтобы компенсировать эти потери, загрузить производство и получить хоть какие-то средства. Мы запустили программу «100 новых товаров», в рамках которой делали и электродвигатели, и крупорушки, и телефонные аппараты. Но чтобы запустить все это, нужно было взять кредит под 350 процентов годовых...».

Кредит под 350 процентов годовых – это уже ближе к середине девяностых, когда инфляция шла не на тысячи, а на сотни процентов в год. А для иллюстрации того, как жил промышленный Нижний Новгород за воротами заводских проходных в самом начале смутного времени девяностых, – данные из официальной справки, подготовленной для российского правительства в сентябре 1991 года:

«Нижегородская область. Мясопродуктами торгуют по талонам, на декабрь не хватает ресурсов. Молоком торгуют в течение 1 часа. Масло животное реализуется по талонам – 200 г на человека в месяц. Не хватает ресурсов. Растительное масло в продаже отсутствует, так как оно не отгружается поставщиками Краснодарского края, Украины, а также не поставляется по импорту. С перебоями торгуют хлебом, не хватает зерна на хлебопечение до конца года в количестве 20 тыс. тонн». [9]

На продуктовую тему – история от Омари Хасановича Шарадзе, который сегодня входит в Совет ветеранов НАПП, а в 1989 году был начальником Горьковской железной дороги и в этом качестве участвовал в учредительной конференции Горьковской ассоциации предприятий и организаций. С весны 1990 по конец 1991 года О. Х. Шарадзе – глава города, избранный на эту должность на сессии горсовета на конкурсной основе. Именно при Шарадзе и по его инициативе нашему городу было возвращено имя Нижний Новгород – таким образом была завершена многолетняя дискуссия по поводу переименования города.

[9] Гайдар Е. Т. «Дни поражений и побед». М.: Вагриус, 1996. Стр. 133

С декабря 1991 по 1999 годы О. Х. Шарадзе вновь работал начальником Горьковской железной дороги.

Итак, борьба с дефицитом по методу О. Х. Шарадзе:

«Я в 1991 году придумал, как снабдить город фруктами и овощами. Посмотрев отчет за прошлый год, увидел, что 50 процентов этих продуктов сгнило на базах. Но при здоровом размышлении понятно, что 50 процентов сгнить не может, значит, все эти пропавшие продукты воровскими шайками распродают. И я придумал тогда вот такую штуку, собрал директоров овощных баз и сказал им: «Такой объем потерь невозможен, значит, вы химичите налево-направо. Но давайте сделаем по-другому. В прошлом году у вас потери были на уровне 50 процентов. Если сохраните в этом году из этих потерь 20 процентов, я за счет бюджета все эти объемы выкуплю».

При этом я их от воровства увел – а их тогда, прямо скажем, очень весело сажали. Затем я нанял 150 пенсионеров, закрепил за ними магазины и сказал: «Если в вашем магазине не будет завезено овощей и фруктов, составляйте акт: тогда магазины за отсутствие определенного объема продуктов штрафовались». И вот этой командой мы такой «террор» развели, что в результате в текущем году на базах сгнило только восемь процентов овощей и фруктов. Такова была проблема дефицита и такое было воровство.

А в 1992 году я опять стал начальником железной дороги. И естественно, что ко мне стекались со своими бедами и проблемами, потому что ни у кого не было денег и нечем было оплачивать перевозки. В качестве характеристики того периода приведу такой простой пример.

Цементный завод должен был дороге 70 миллиардов рублей, и в этот период там назначили нового директора. Он приходит ко мне и говорит: «Хотите меня спасти? Помогите!» А цемент здесь никому не был нужен, в то время никто ничего не строил, потому у завода и возникли такие проблемы. Зато в Азербайджане, где шла война с Арменией еще с конца восьмидесятых годов, цемент



О. Х. Шарадзе в период работы начальником Горьковской железной дороги



# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Сергей Герасимович Митин в 38 лет стал генеральным директором Горьковского производственного объединения «Завод имени В. И. Ульянова», куда устроился слесарем-испытателем сразу после окончания школы, в 1968 году. На весь путь от слесаря до генерального директора за вычетом времени учебы в Горьковском политехе пришлось 16 лет. Причем, уже в 1983 году, через девять лет после окончания вуза, 32-летний Сергей Митин был назначен заместителем генерального директора завода по коммерческим вопросам. В наши дни С. Г. Митин представляет в Совете Федерации Новгородскую область, губернатором которой был в течение 10 лет.



*– Я два года проработал мастером – и никакого продвижения по службе, хотя некоторых других молодых инженеров уже повысили. Мои друзья по студенческим стройотрядам, работавшие в строительном тресте, пригласили к себе главным инженером: они имели дело с энергетическими объектами, а я энергетик по специальности. И я написал заявление на увольнение.*

*Тогда Иван Павлович Бирюков, генеральный директор завода, пригласил меня, молодого мастера, к себе в директорский кабинет и говорит: «Ты, можно сказать, наш человек, сразу после школы сюда пришел. Работаешь на приличном пред-*

*приятии, которому больше ста лет, а хочешь поменять его на какую-то странную контору. Надо терпение иметь, и все у тебя будет: и работа интересная, и должность подходящая. А трест этот строительный, похоже, обычная временка, такие веками не живут, пройдет какое-то время – он канет в Лету. Вижу, что ты парень с головой, и верю, что одумаешься».*

*Я обдумал его слова и... забрал заявление. И ведь Иван Павлович оказался прав! Всё так и случилось. Через несколько лет тот трест исчез, а на родном предприятии у меня все сложилось удачно.*

был очень нужен, но там он был в большом дефиците. И вот этот директор мне говорит: «Дайте мне 10 составов, я отправлю цемент в Азербайджан и со всеми долгами рассчитаюсь». Я подумал тогда: «Есть 70 миллиардов долга, будет 80 миллиардов – если их невозможно вернуть дороге, то разницы особой нет». И выделил ему 10 составов.

Через месяц приходит ко мне этот директор, благодарит за помощь и объясняет, что не существует банка, который бы осуществлял платежи между Азербайджаном и Россией. Новые же страны, независимые, потому невозможно друг другу переводить деньги, за что мы должны быть благодарны всем этим гайдаровским экономистам. Он продал там успешно 10 составов цемента за наличные, но их невозможно сюда перевести. И предлагает такую схему: он нанимает в Азербайджане транспортный самолет, загружает его деньгами, а мы здесь встречаем самолет с милицией, обеспечиваем охрану, перегружаем деньги и увозим к нам в управление дороги.

У меня были хорошие отношения с начальником милиции, мы были с ним старые друзья. Он выделил человек 50 милиционеров, мы встретили самолет, привезли деньги к нам в финансовую службу, в которой у меня тогда работало человек 150, и они почти неделю считали эти деньги.

И вот скажите мне, придет ли кому-нибудь сегодня в голову в таких условиях работать? Но мы работали! И я считаю большой заслугой директоров, что в тех условиях мы спасли промышленность. Я убежден, что если бы не «эти красно-коричневые директора», как называл нас Борис Немцов, если бы мы не знали друг друга и не помогали друг другу, то город Горький в то время развалили бы будь здоров как!»

Трудно не согласиться с таким выводом. Мы просто подзабыли, как выживали в хаосе девяностых, когда в областном Совете народных депутатов народные избранники на полном серьезе требовали от начальника областного УВД отчета в том, «куда в 1969 году в Ардатовском районе делась лошадь и три тонны овса». А в подземных переходах с рук продавались в заводских упаковках кастрюли, чайники, утюги и столовые сервизы, выданные рабочим предприятий в качестве заработной платы.

«Помню, приезжаю из отпуска, – рассказывает Сергей Герасимович Митин, генеральный директор Завода имени Ульянова в начале девяностых годов, – исполняющий обязанности докладывает: зарплату уже месяц нечем выдавать...

У меня был коллега, заместитель по производству Юрий Николаевич Кузнецов, царствие ему небесное, огонь-человек! И вот представьте себе: сварочный цех, с полсотни мужиков двухметрового роста, в негнущихся робах, сварщики 6-7 разрядов, высочайшая квалификация, аргонно-дуговая сварка днищ судов, специзделия из титана. И вот мужики кричат: «Иди сюда к нам! Где деньги?» И мы с Юрием Николаевичем идем вдвоем в эту толпу, не зная, чем закончится встреча. Могли и по матушке, и рубаху кое на ком рвали, бывало, и рукой приходилось прикладываться, если уж кто особо орал...»

Надо сказать, что в сюжете с пролетарской фразой в адрес директора «Иди сюда! Где деньги?» нет никакого преувеличения. На нижегородском машзаводе рабочие, несколько месяцев не получавшие зарплату, однажды буквально к стенке

приперли генерального директора Е. Г. Воскресенского, требуя выплаты задолженности. А приехавшему на помощь директору вице-губернатору И. П. Склярву кто-то сильно сзади поддал ногой, когда Иван Петрович проходил сквозь толпу. В тот период рост озлобленности народа, пожалуй, превышал темпы роста инфляции.

Но и машзавод проявил «адаптивную способность» и выжил. Вот что рассказал об этом А. Г. Блох:

«Был какой-то удачный момент, когда мы начали делать С-300 на экспорт: тогда был заключен с китайцами контракт на два комплекта антенных постов и на восемь пусковых установок. Но китайцы поставили условие: половину заказа они оплачивают деньгами, а половину – ширпотребом. А у нас тогда был такой порядок, что с валютной выручки мы имели право конвертировать в рубли себе на счет всего 25 процентов. Кроме того, в Министерстве обороны нашлись ушлые ребята, которые организовали фирму, через которую и пошёл этот контракт, и большую часть стоимости контракта забрала себе именно эта фирма – это было известное дело, прокуратура занималась этой аферой. То есть, в деньгах от этого заказа нам доставался шиш, но и этот шиш оказался спасительным.

Перед тем, как приступить к реализации контракта, была организована и отправлена в Китай специальная команда, чтобы выбрать потребительские товары. В результате мы получили вагоны китайских шмоток и занялись их сбытом, потому что нужно было получить хоть какие-то деньги. На заводе к этому делу подключили ОПС, и мы долго, просто кошмарно долго реализовывали этот ширпотреб, причем, существенную часть поменяли по бартеру с нашими поставщиками.

Бартер нас спасал, но некоторые линейки было не так просто реализовать. К примеру, мы работали с атомными станциями, им для комплектации нужны были насосы производительностью 8000 кубов в час. Мы делали такие насосы,



Завод «Термаль» и сегодня выпускает продукцию для флота



поставляли их атомщикам, а они нам на сумму поставки засчитывали определенный объем электроэнергии, которую поставляло заводу «Нижновэнерго».

Когда я принял завод, задолженность по зарплате была за четыре месяца, людям нечем было кормить семьи, и я первое время буквально заснуть толком не мог, всё время крутилась одна мысль в голове: что делать с этой проблемой.

А нас давили со всех сторон: энергетики, газовики, связисты требовали с нас денег, тогда мы были им всем должны. И если связисты шли нам навстречу и все-таки оставляли пару телефонов, не отключая совсем от внешнего мира, за что я по сей день благодарен Владимиру Федоровичу Люлину, возглавлявшему областное управление связи и образовавшееся на его базе общество «Нижегородсвязинформ», то с энергетиками и газовиками договариваться было крайне трудно.

Когда появились первые деньги от контракта с Китаем, мы начали выплату зарплат, и даже появилась возможность досрочно погасить кредит, проценты по которому были просто огромными».

Если машзавод снабжал своих работников и партнеров китайским ширпотребом, то авиационный завод «Сокол» за товарами ездил в Европу. «В советское время, существовали так называемые переводные рубли, – рассказывает Е. Б. Люлин, – которыми осуществлялись расчеты между странами СЭВ. И у нас этих рублей накопились большие объемы: за прежние поставки нам были должны Чехия, Румыния, Германия, Польша. Служба, которую я создавал, занималась этой проблемой: мы взыскивали долги одеждой, обувью, мясом, тушенкой, всем, чем угодно; тогда продуктами можно было покрыть часть задолженности по зарплате, можно было расплатиться с поставщиками, что мы и делали.

С гражданской продукцией, плохо или хорошо, но жить было в то время легче. Стиральный порошок, к примеру, по-прежнему был востребован, просто появился рынок, где возникли свои правила. А самолеты, которые у нас перестало покупать государство, кому продашь?»

Если боевой самолет сбить по взаимозачету действительно сложно, то железнодорожные колесные пары задействовать в бартерной схеме оказалось существенно легче. Именно железнодорожные колеса были золотом, валютой и хлебом насущным для Выксунского металлургического завода вплоть до 2000-х годов.

«Одна из ключевых проблем для любого директора в то время – это сбыт, потому что завод был на сплошных зачетах, – рассказывает Валерий Павлович Анисимов, ныне советник исполнительного директора ОАО «Выксунский металлургический завод», в начале девяностых годов руководивший профсоюзным комитетом ВМЗ, генеральным директором которого был с 1999 по 2002 годы. – Мы очень большой объем продукции отправляли и получали по железной дороге, в частности, поставляли трубы, а получали металл и топочный мазут. В основном мы делали тогда железнодорожные колеса и ими же рассчитывались с железной дорогой за перевозки. Кроме того, с помощью колес делали зачеты и с другими предприятиями, расплачивались даже с «Северсталью» за поставки металла.

В основном тогда бартерные схемы были многоступенчатыми; к примеру, нам нужен мазут для печей, производителям мазута наши колеса не нужны, но они нужны кому-то, в чьих услугах нуждаются производители мазута.

И мы находили эти связи, кооперировались и выстраивали трехзвенные и даже четырехзвенные цепочки бартерных отношений. Кстати, в силу того, что пришлось выстраивать вот такое взаимодействие «на троих», вокруг завода сплотилось тогда довольно большое число предприятий. Многие из них сегодня солидно выросли, что очень приятно.

Снабжение мазутом у нас почти полностью сидело на бартерной схеме, хотя все понимали, что это ненормальная ситуация, потому что такие многозвенные схемы всегда влекут за собой увеличение себестоимости и рост налогов. Понятно также, что в таких схемах больших дисконтов быть не может, но эти отношения позволяли поддерживать предприятие на плаву».

Вот такие истории. Но эта подборка воспоминаний о революционных переменах будет однобокой и неполной без рассказа Павла Григорьевича Лебедева, президента Борской ассоциации товаропроизводителей, более 30 лет возглавляющего Борский силикатный завод. Дело в том, что «Красное Сормово», Нижегородский машзавод, «Сокол», АПЗ и другие крупнейшие предприятия региона были связаны с большими объемами гособоронзаказа, который еще на заре перестройки был революционно сокращен почти до нуля. Борский же силикатный, построенный в годы первой пятилетки, на фоне этих гигантов, на которых трудятся десятки тысяч людей, – предприятие небольшое. И, как оказалось, приспособленное к рыночным условиям хозяйствования не хуже, чем специалисты Госснаба. Во всяком случае, так оценивает свое предприятие П. Г. Лебедев:

«Я пришел на завод в 1985 году, как раз началась эпоха Горбачева, перестройка, выборность директоров, ускорение и все то, что и привело страну к краху. До 1991 года всю производимую у нас продукцию делил облисполком по фондам, и весь план поставок был расписан. При этом очень многие позиции, связанные с обеспечением завода, в частности, так называемый ремзапас, металл, двигатели и тому подобное, нам приходилось добывать самим.

С обеспечением у нас всегда было плохо, потому что в Министерстве строительных материалов мы числились по второсортной статье «Местные строитель-



П. Г. Лебедев

Борская ассоциация  
товаропроизводителей  
на ВМЗ



ные материалы». А жизнь была выстроена так, что кто-то, к примеру, предприятия оборонки, имели наряды с красной полосой, и им все давалось по потребности, как при коммунизме. А нам – что останется, реально это было в диапазоне от 10 до 30 процентов потребности, всем остальным мы должны были обеспечивать себя самостоятельно. И вот такой сложился парадокс: объективно мы и подобные нам предприятия уже с восьмидесятых годов жили в некотором подобии рыночных отношений. Занимаясь проблемами обеспечения своих предприятий и меняя свою продукцию на чужую, нужную нам, мы уже занимались коммерцией и в этом смысле были лучше готовы к новым отношениям, нежели те директора, которые жировали, получая все по первому требованию.

В частности, у нас было законное право менять сверхплановую продукцию. Создавался сверхплановый задел кирпича, что, кстати, не всегда и не всем удавалось, и мы его меняли на то, что нужно предприятию – ведь многим другим заводам позарез был нужен как раз кирпич. Поэтому, когда рухнула плановая система, мы сильно не переживали, потому что до 90 процентов потребностей предприятия закрывали самостоятельно, и линейки этих отношений никуда не делись с уходом Госплана, Госснаба и исчезновением руководящей роли партии.

Кроме того, и проблем сбыта с развалом централизованной системы фондирования у нас не возникло. Раньше частник на завод, как говорится, носа не совал, частник был вражеский элемент, потому что основная доля продукции шла трестам, крупным СМУ, а частники могли приобрести кирпич только через лесоторговые базы, где очередь за кирпичом – как в Мавзолей. Ну а в девяностых годах, когда все рухнуло, мы открыли ворота именно частнику. Он стал нашим любимым клиентом, потому что тогда стали активно делить землю на участки и люди начали строиться, возникли целые поля частных застроек.

Инфляция огромная, в экономике – страшный дефицит денег, но люди несли нам свои наличные, и это нас существенно поддержало в тот сложный период. А сейчас для нас нет никакой разницы, физическое ты лицо или юридическое, строительная корпорация или бригадир шабашки, поднимающий на фундамент сруб старого дома, – плати и бери.

Теперь все вроде легко: деньги есть – Иван Иванович, денег нет – ты старый хрыч. Но для нас это – видимая легкость. Я скажу, что именно в новое время роль руководителя, будь то предприятие, район или область, очень возросла. При Советской власти, хотя словосочетание о роли личности родом оттуда, эта роль была значительно ниже, потому что тогда система подавляла, выше ее не прыгнешь, брили быстро. Сегодня мало кого интересует, заплатил ты рабочим или нет, кроме, может быть, прокурора. Но по большому счету, только ты сам отвечаешь перед людьми за то, будет ли у них работа, будет ли у них зарплата, и каков будет ее уровень».

И таких предприятий, которые охотно и с пользой для себя перешли на рыночные методы хозяйствования, в нашей области оказалось достаточно много, и они тогда в значительной степени поспособствовали тому, что «средняя температура» спада по нашей промышленности не поднялась до критических показателей.

# Глава 4

## ПРОМЫШЛЕННИКИ-БАНКИРЫ

На одном из первых заседаний, 2 ноября 1989 года, совет Ассоциации рассматривал проект создания собственного коммерческого банка. Коллегам докладывал президент ассоциации И. П. Бирюков.

Здесь нужно сделать небольшое отступление.

К началу перестройки в стране существовали только государственные банки. Но движение к «социалистическому рынку», появление кооперативов и частного предпринимательства требовали изменений и в банковской сфере. Летом 1987 года на Пленуме ЦК КПСС, о котором мы уже не раз здесь упоминали, рассматривался вопрос реформирования банковской системы страны и создания новых банковских структур. Во исполнение этих решений летом 1987 года на основе существующих госбанков были созданы пять специализированных банков. Весной 1989 года их стали переводить на хозрасчет, с этого времени банковская система начала стремительно коммерциализироваться.

Возможность создавать «хозрасчетные отраслевые или территориальные кооперативные банки», как определяло законодательство Советского Союза, появилась в стране после вступления в силу закона «О кооперации в СССР», принятого Верховным Советом СССР в мае 1988 года. Так что первый коммерческий банк появился у нас еще в период существования Советского Союза, а до конца 1988 года только на территории России было создано 24 банка. Причем, как отмечал исполнительный вице-президент РСПП А. В. Мурычев, в начале девяностых годов работавший советником по региональным проблемам Международного фонда «Реформа» под руководством академика С. С. Шаталина, а затем вице-президентом Российской ассоциации промышленно-строительных банков, «в один день можно было зарегистрировать банк, что называется «на коленке», написав устав прямо в помещении Центрального банка

(тогда еще Госбанка)». В конце восьмидесятых годов для создания банка был необходим минимальный капитал, при этом новообращенные банкиры не несли никакой ответственности перед вкладчиками, потому как банковское законодательство отсутствовало. Таким образом, и в этой сфере проявилась родовая черта «архитекторов перестройки»: заменить советские механизмы на рыночные, не имея никакой проработки по укоренению рыночных начал в реальную экономику. В этих условиях уже к периоду роспуска Советского Союза, то есть, к декабрю 1991 года в стране насчитывалось около полутора тысяч (!) коммерческих банков.

Мы уже говорили, что в 1989 году впервые за многие десятилетия в стране возник дефицит бюджета, что, естественно, сказалось и на кредитно-денежной политике государства. Понятно, что одним из первых решений созданной в Горьком Ассоциации стало намерение сформировать свой банк, дабы аккумулировать финансовые средства предприятий и получить чуть больше финансовой свободы, чем давало жадное на деньги правительство.

И это также было очень своевременное решение. Дело в том, что российские власти, заявившие о суверенитете республики, объявили собственностью РСФСР все отделения государственных банков Советского Союза, расположенные на территории России, и проводили жесткую финансовую политику. А последовавшая за этим кредитно-денежная политика правительства Ельцина–Гайдара привела к существенному снижению объема реальных денежных средств в экономике.

Для оценки объемов этих средств применяется понятие «коэффициент монетизации экономики», который показывает степень насыщенности народного



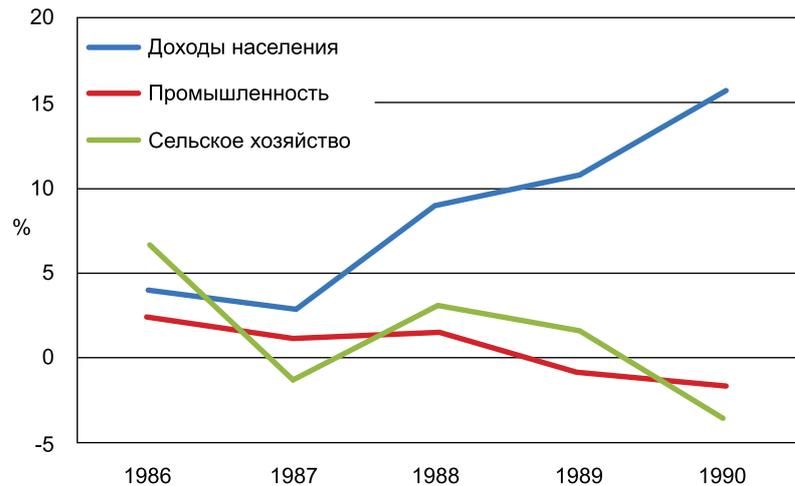
**С. Ф. Спицын** без малого два десятилетия возглавлял Главное управление Банка России по Нижегородской области. Под его руководством в постперестроечное время создавалась новая платежная система страны





**М. Горбачев и В. Павлов, возглавлявший министерство финансов СССР, провели в январе 1991 года денежную реформу, призванную ликвидировать излишки денежной массы у населения**

### Темпы роста экономических показателей СССР



**С появлением кооперативов денежные средства населения росли опережающими темпами**



**Очередь на обмен денег у отделения Сбербанка в январе 1991 года**

хозяйства деньгами, их доступность для бизнеса и инвестиций. Проще говоря, если общий ВВП страны, к примеру, составляет сто миллиардов, а денежной массы в стране только 10 миллиардов, то коэффициент монетизации равен 10 процентам. И это означает финансовый голод для промышленности, дефицит денежных средств и практический запрет на развитие производства, потому как на эти цели физически нет денег. Так вот, если в 1989-1990 годах коэффициент монетизации нашей экономики составлял около 70 процентов, то уже в 1993 году он опустился до 14 процентов. При этом известно, что в развитых странах уровень монетизации экономики приближается к ста процентам, а в Японии на протяжении десятилетий коэффициент монетизации превышает 200 процен-

тов. В России же этот показатель лишь в середине 2000-х годов едва поднялся к 30 процентам.

Все это лишний раз подтверждает, что нижегородские промышленники, занявшись созданием банков, очень точно оценивали возникающие в экономике проблемы и находили способы минимизации потерь. Но «время перемен», как писали тогда газеты, создавало такие ситуации, которые и опытным директорам предприятий вряд ли можно было представить.

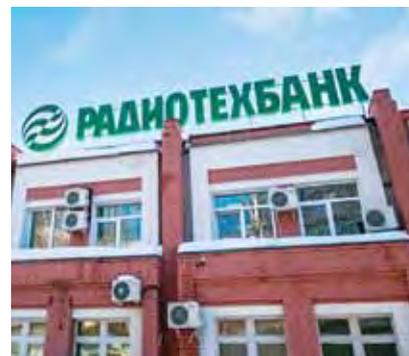
В мае 1990 года С. Ф. Спицын перешел на работу в областное отделение Госбанка СССР заместителем управляющего. Приведем воспоминания Станислава Федоровича о первых днях работы на новом месте:

«Я имел чёткое представление о предстоящей работе, так как в обкоме партии курировал финансовые организации, непосредственно участвовал в процессе перестройки банковской системы. Но врезалось в память, как, вступив в новую должность, я обнаружил горы мешков с платёжными документами. Платежи не шли, была сплошная путаница с расчётами, не знали, куда перечислять деньги. Такая же ситуация была по всей России, в частности, бригада наших специалистов целый месяц работала в столице, разгребая вместе с московскими работниками завалы мешков с непроведёнными платёжками».<sup>[1]</sup>

По абсурдности ситуации эту историю можно поставить в один ряд с грузовым самолетом наличных средств из рассказа О. Х. Шарадзе.

Но вернемся к созданию банка промышленниками. 19 декабря 1989 года совет Ассоциации вновь обсуждал этот вопрос, в протоколе заседания значится: «Считать создание акционерного банка членов Ассоциации объективной необходимостью экономической реформы, что обеспечит мобилизацию внутренних

[1] С. Ф. Спицын. «Побеждает тот, с кем фортуна, а она всегда у сильнейших». <http://letopis.org/wp-content/uploads/2015/05/Спицын.pdf>



Коммерческие банки «Ассоциация» и «Радиотехбанк», созданные нижегородскими промышленниками

ресурсов предприятий и организаций». Совет поручил вице-президенту В. И. Лузянину и исполнительной дирекции «вынести вопрос по созданию акционерного банка Ассоциации на собрание учредителей банка». Уже в середине февраля 1990 года на заседании совета было принято решение о том, что минимальный взнос для предприятий-учредителей банка должен составлять не менее ста тысяч рублей, а решение о вступлении в учредители следовало принять до 1 марта. В середине сентября коммерческий банк «Ассоциация» был учрежден и 12 ноября зарегистрирован Банком России. Его основными акционерами (в терминах того времени – пайщиками) стали НОАО «Гидромаш», ГУП «Завод им. Я. М. Свердлова», ОАО «Нижегородский машиностроительный завод», ОАО «НИТЕЛ», ОАО «Авиационный завод «Сокол», ОАО «Павловский автобус», Завод имени Петровского и ряд других предприятий. Председателем совета банка был избран В. И. Лузянин, остававшийся на этом посту до 2012 года и сегодня являющийся одним из основных бенефициаров банка. В наши дни АО «КБ «Ассоциация» входит в первую тройку самостоятельных кредитных организаций Нижегородской области.

Но КБ «Ассоциация» был не единственным банком, созданным в начале девяностых нижегородскими промышленниками. «Радиотехбанк» и «Промстрой-



Здание «Саровбизнесбанка», расположенное в Нижнем Новгороде на улице Малой Покровской, считается одним из лучших, построенных в России в конце XX века. За разработку проекта архитекторы Евгений Пестов и Александр Харитонов получили Государственную премию РФ

банк» также были созданы по инициативе и при поддержке директоров нижегородских предприятий, а в целом с участием нижегородских промышленников, по данным С. Ф. Спицына, в регионе было создано 36 банков.

«Предприятия принимали активное участие в создании нашей банковской системы, – рассказывает С. Ф. Спицын. – Они становились акционерами банков. Например, в «Промстройбанке» в первые годы было около восьми тысяч акционеров, потом крупные предприятия стали скупать акции, но все равно довольно продолжительный период количество акционеров в «Промстройбанке» оставалось огромным. Поскольку была инфляция, мы в управлении Госбанка каждый год принуждали акционеров увеличивать уставный капитал, и предприятия откликались на наши требования, отрывая деньги от своей прибыли. И я считаю, надо низко поклониться предприятиям и директорскому корпусу за то, что они сохранили банки. Мы об этом никогда не говорим, а зря, потому что наша банковская система создана именно промышленными предприятиями, вкладывавшими свои деньги в становление и развитие банковского сектора.

Мы также мало говорим о том, что в начале девяностых годов многие руководители крупных предприятий стали и руководителями банков, в которых они возглавили советы директоров. В Арзамасе, в Богородске, на Автозаводе – везде руководители крупных предприятий стали руководителями банков. И как руководители банков они уже соединяли, объединяли директоров, вместе искали подходы к решению возникающих проблем. С одной стороны, это была профессиональная дружба, а с другой – товарищество, ответственное за состояние банка. И когда банк тяжело себя чувствовал, они сбрасывались, отстегивали со своих счетов и помогали ему. Это естественный ход событий в России».

Приведем лишь некоторые данные. Председателем совета директоров «НБД-банка» много лет был Ю. П. Старцев, входивший также в совет директоров «Саровбизнесбанка», членом совета директоров которого доньше является генеральный директор АПЗ О. В. Лавричев; в совет этого банка также входит почетный научный руководитель РФЯЦ-ВНИИЭФ Р. И. Илькаев. Председателем совета директоров «Промстройбанка» до 2000-х годов был В. В. Тятинькин. А инициатором создания и первым председателем совета «Радиотехбанка», призванного, как понятно из названия, обслуживать предприятия радиоэлектронной промышленности, был Виктор Селиверстович Копылов, с 1976 по 1995 годы руководивший Горьковским телевизионным заводом, на базе которого было создано производственное объединение «Радий», ставшее после приватизации АО «НИТЕЛ». Генеральный директор ГАЗа Б. П. Видяев был инициатором создания «Автогазбанка», зарегистрированного в начале 1992 года. О. Х. Шарадзе, будучи начальником Горьковской железной дороги, создал «Инкотрансбанк».

И вот удивительное дело: банковская система новой России, получившая право на жизнь во многом благодаря промышленникам, очень быстро «оуклилась», стала независимой сферой бизнеса и при той вольнице, что создана для финансового сектора в нашей стране, получает прибыль, которая и не снилась многим нынешним заводам.

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Михаил Викторович Гапонов более двадцати лет возглавляет правление банка «Ассоциация», являющегося одним из ведущих региональных банков. С 2011 по 2016 год Михаил Викторович возглавлял комитет по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства Законодательного собрания Нижегородской области. Член правления РСПП, на протяжении многих лет избирается в состав Совета НАПП.



*– Мой базовый тезис: не надо разделять банкиров и промышленников. С одной стороны я – банкир, а с другой – акционер промышленных предприятий, заинтересованный в их развитии и процветании. Как можно разделить в самом себе?*

*И в Нижегородской области нам удалось выстроить работу так, что здесь нет антагонизма между финансистами и промышленниками. Мы вместе делаем одно общее дело, способствующее социально-экономическому развитию региона. Делаем это и когда все хорошо, и когда возникают сложные ситуации. Так было в период кризисов 1998, 2008 и 2014 годов, когда мы совместно определили, что наибольшую тревогу вызывает обеспечение расчетов, обеспечение финансирования экономики.*

*Я был председателем комитета по экономике и промышленности Законодательного собрания области, когда сложилась тревожная ситуация, связанная с принятием ФЗ 275. Было очевидно, что этот закон, абсолютно правильный по логике, ибо государство имеет право и даже обязано контролировать расход государственных средств, объективно создает трудности для промышленных предприятий. Отдельные формулировки, отдель-*

*ные положения закона были сыроваты и нуждались в корректировке. И мы все вместе – губернатор, полномочный представитель президента, промышленники и банкиры работали над тем, чтобы внести в закон такие изменения, которые позволили бы предприятиям промышленности обеспечить нормальное выполнение госзаказа.*

*Нижегородскую ассоциацию промышленников и предпринимателей и отличает именно это умение договариваться: не отстаивать свои узкопрофильные интересы, а делать так, чтобы решение было приемлемым для всех. И этому, на мой взгляд, тоже есть свое обоснование. Так сложилось, что в Нижегородской области нет ни газа, ни сырья, ни нефти. Но у нас сохранились и отраслевая наука, и академическая, и университетская, сохранились высококвалифицированная рабочая сила и высокотехнологичное производство. В этом – наша уникальность: сколько мы заработали за счёт таких своих преимуществ, столько у нас и есть средств. Вот это и сформировало определенное отношение к делу у многих поколений нижегородских руководителей, в основе которого стремление не «делить», а «создавать и приумножать».*

## ПЕРИОД ПОЛУРАСПАДА

Если историю возникновения Ассоциации горьковских промышленников до начала девяностых годов можно излагать в определенной хронологической последовательности, то девяностые такой возможности не дают. Слишком многое менялось в жизни одновременно, поэтому в нашей книге мы вновь будем возвращаться к началу девяностых, к появлению тех или иных новаций в жизни сообщества промышленников и рассказывать о том, как формировалось отношение к ним директорского корпуса.

Помните, как Ю. П. Старцев, придя весной 1989 года в «Главснаб» со своей идеей создания «промышленного ополчения» для защиты заводов от реализуемой союзным правительством политики, в разговоре с И. П. Бирюковым предвещал, что «заводы закроются, в городе будут голод и бандитизм»? Всё именно так и произошло, что еще раз говорит о провидческой мудрости Старцева. Многие заводы закрылись в начале девяностых годов, а что касается бандитизма, то не только работники правоохранительных органов помнят, что в те годы даже на федеральных трассах вооруженные группы останавливали междугородние автобусы и грабили пассажиров. Так же бандиты грабили чартерные рейсы с частными предпринимателями, заполнявшими автобусы до потолка баулами с товарами, приобретенными для продажи в иных городах и странах. Бандиты останавливали фуры на трассах, перегружали товар в свои машины и увозили, так что крупные перевозчики организовывали вооруженные конвои для грузов и на трассах участились перестрелки охранников с бандитами. Все это – не досужие домыслы сценаристов бандитских сериалов, такова была российская реальность начала девяностых годов.

В архивах НАПП среди протоколов первых заседаний совета Ассоциации обнаружилось прелюбопытное решение президиума Совета директоров г. Горького, влившегося в Ассоциацию. В протоколе заседания от 2 ноября 1989 года с повесткой «О рабочих отрядах содействия милиции...» значится следующее:

1. «...считаем необходимым руководству УВД решить вопрос об увеличении штатов сотрудников милиции на 500 человек по городу Горькому за счет средств промышленных предприятий»;

2. «Выделить 20-25 автомобилей различных модификаций органам УВД».

Спустя год, 22 ноября 1990 года, милицейская тема вновь поднималась уже на заседании совета Ассоциации. Перед директорами предприятий выступал заместитель начальника УВД области, который поблагодарил промышленников за оказанную помощь и, как значится в протоколе заседания, «попросил у руководства Ассоциации дополнительную помощь в выделении средств и оснащении милиции радиостанциями и офисной техникой...».

И вот продолжение темы взаимодействия с милицией из протокола расширенного выездного заседания совета Ассоциации, проходившего 2 августа

1991 года в кабинете у начальника УВД В. А. Потапова, который познакомил директорский корпус с оперативной обстановкой и активизацией деятельности преступного мира. В решении Совета Ассоциации записано: «Обратиться к руководству предприятий по оказанию финансовой помощи на покупку 150 автомобилей для оснащения подразделений УВД в сумме 4,5 млн рублей». Обращение Совета к директорскому корпусу подействовало, вскоре областное управление внутренних дел получило 150 новых автомобилей «Волга».

И вот здесь надо остановиться, чтобы осмыслить происходящее. Промышленники из своих скукожившихся доходов, – подчеркнем, не в счет налогов, которые уже отданы государству – оплачивают региональному УВД содержание пятисот сотрудников милиции, покупают для них радиостанции и прочую технику для офиса, выделяют милиционерам 25 легковых машин, а спустя некоторое время еще 150 автомобилей «Волга».

Еще во времена Горбачева государство перестало полноценно выполнять свои конституционные обязанности, связанные с обеспечением охраны правопорядка. А когда правительство России во главе с Б. Н. Ельциным, не имея проработанных планов даже на ближайшую перспективу, прыгнуло по команде Гайдара в рынок, оно тем самым убило и само государство. И именно потому, что контуженое государство было не в состоянии исполнять свои функции, генерал-лейтенант милиции Потапов, возглавивший УВД области в 1988 году, обратился к промышленникам за помощью в решении вопросов, которые находятся в исключительной компетенции государства.

В начале девяностых годов директора нижегородских предприятий не только взяли на себя функции управления промышленностью, но и за пределами своих предприятий стали латать прорехи и дыры, образовавшиеся вследствие этой самой государственной контузии. Вот, для примера, какие вопросы в нача-



Ларьки и торговые палатки, заполнившие городские площади – характерная примета девяностых годов. На площади Революции палатки оставались до середины первого десятилетия нового века



Челноки, как тогда называли предпринимателей, которые на свои деньги покупали в близлежащих странах товары и привозили их в Россию, быстро наводнили рынок



С весны 1991 года страну охватили массовые протесты, бастовали шахтёры Донбасса и Кузбасса, таксисты перекрывали дороги в Москве и Нижнем Новгороде

ле девяностых годов обсуждал на своих заседаниях совет Ассоциации нижегородских предприятий и организаций:

- «Об организации сети малых государственных предприятий»;
- «Об организации производства электродвигателей малой мощности»;
- «О приостановлении принятия всеми руководителями предприятий самостоятельных решений об оплате за содержание детей в детсадах»;
- «О выделении совместно с банком «Ассоциация» кредитов горисполкому (!!! – Авт.), с покрытием процентов кредитования предприятиями города»;
- «О содействии в закупке для села 80.000 тонн картофеля под посев»;
- «О выделении 50.000 долларов для закупки медицинского оборудования для диагностического центра»;
- «О значительном росте договорных цен на строительство жилья в области»;
- «О выделении средств оперному театру».

Уже в наши дни, оценивая эту вневедомственную и экстерриториальную активность сообщества промышленников, В. Н. Цыбанев, назначенный генеральным директором исполнительной дирекции НАПО решением совета Ассоциации от 7 мая 1991 года, вывел простую формулу, заметив, что «всякий раз, когда власть слабела, промышленники усиливали свое влияние и свою активность». Это, если угодно, и есть практическое действие сил высшего порядка, тех самых законов мироздания, по которым все мы живем.

В данном случае механизм этого закона прост и понятен. В городах и всяких российской необъятности люди живут простым делом, будничной работой. Это первично для жизни страны, потому как именно такая работа и формирует национальный продукт, обеспечивая в итоге благополучие всех граждан России. Но если закрываются заводы и фабрики, если нет работы и зарплаты, если детские сады оказались на голодном пайке (чтобы современному читателю было понятно многочисленное упоминание здесь детских садов, уточним, к примеру,

что, только у одного «Теплообменника» на балансе было десять (!) своих детсадов, а в целом у предприятий было не меньше дошкольных заведений, нежели у государства), а здоровые и активно работающие люди не в состоянии обеспечить себя даже на уровне минимальных потребностей, то это есть посягательство на первичные основы жизни. Потому и включаются в таких условиях защитные механизмы высшего порядка.

Причем, реальность такова, что фронт этого противоборства проходил не через Кремль, нижегородский или московский, не через кабинеты правительства Ельцина–Гайдара – окопы первой линии обороны от посягательства на жизненные основы проходили по предприятиям и трудовым коллективам. И директора предприятий, пусть и с персональными машинами, с секретарями в приемных и даже с гербовыми телефонами ВЧ-связи на столах, в эту реальность впаяны намертво. Поэтому ситуация начала девяностых годов не оставляла директорскому корпусу другого выбора: или уходи, или борись и спасай своих сотрудников и своё предприятие. И директора, которые остались у руля, оказались самыми государственными людьми в этот период распада страны; на их стороне была и вся правда тысячелетней России, что и поспособствовало небывалым «адаптационным возможностям» наших заводов.

Но кто-то, возможно, скажет, что нет никакого особого государственного мышления и особого деяния в том, чтобы в тяжелое для страны время закупить на 50.000 долларов оборудование в государственный медцентр: обычное для промышленников благотворительное дело. Что закупать тысячи тонн семенной картошки для обнищавшего села опять же не обязанность государства, а задача колхозов и совхозов как самостоятельных юридических единиц (хотя именно действия руководителей государства привели к тому, что, как сообщал в марте 1991 года председатель облисполкома А. А. Соколов, призывая помочь селу, за год 124 сельскохозяйственных предприятия области оказались убыточны, а еще 129 сельских хозяйств работали с нулевой рентабельностью). И кредитовать исполнительную власть города, погасив за нее банковские проценты – не ахти какое проявление государственнической позиции директорского корпуса: кризис, промышленники помогли власти, власть потом отдаст долги, это тоже-де обычное дело.

Возможно, что и в таком подходе есть своя логика. Но разве не государство обязано поддерживать работоспособность милиции, обеспечивая ее техническими средствами, транспортом, обмундированием? Однако этим озаботились именно промышленники.

Чтобы понять мотивы директоров, вспомним, как жила милиция в то время. Вот достаточно подробный рассказ Виталия Антоновича Потапова о милицейских буднях – на его долю пришлось руководство областным управлением внутренних дел в самое тяжелое десятилетие российской смуты, с 1988 по 1998 годы:

«Осадок у нашего поколения от тех лет остался, а наше поколение – это все те, кто во взрослом разуме ощутил происходившее в начале девяностых годов, и это было больно. Тогда в центральной газете вышла статья, где был почти полностью опубликован совершенно секретный приказ об агентурной работе, и я понял, что ни ФСБ, ни милиции в стране больше не существует.

Помню, народ, недовольный тем, что в магазинах ничего нет, ни продуктов, ни курева, ни водки, перекрыл улицу Горького. Шестой час, люди в автобусах едут с работы, кричат на милицию, ругают нас за то, что не можем разогнать эту толпу. Но и перекрывшие улицу – тот же народ, что и в автобусах. Один разгоряченный мужик подходит к полковнику, начальнику управления охраны порядка, и говорит: «Покажи, полковник, какие сигареты ты куришь?» Но и у полковника в то время денег не было, зарплату нам задерживали, как и всем, и сигареты были самые простецкие. «Вот, – отвечает, – пожалуйста, смотри». «А ты все карманы нам покажи!» «Пожалуйста, вот еще зажигалка». Вот такая была обстановка.

За мной тогда, в девяностые годы, было тридцать с лишним тысяч личного состава в погонах, да без погон больше десяти тысяч, среди которых пожарные, персонал исправительных учреждений, другие категории служащих. От министерства пользы не было никакой, зарплату не платили, форменной одежды не было, мы на телогрейки пришивали погоны, чтобы народ как-то мог отличить наших сотрудников, – вот до какого состояния тогда дошли.

Можно было все бросить и уйти, потому что создавалось ощущение, что ничего невозможно сделать и никак нельзя повлиять на эту ситуацию, тем более, что я согласился на это назначение на пару лет, и они прошли. Но я такой подход воспринимал как предательство.

А улица тогда пугала, по городу вечером нельзя было пройти, обыденным делом стали грабежи и разбои. Нападения на квартиры стали происходить даже в дневное время, когда кругом были люди. Преступный мир организовался очень



Председатель Общественного совета при ГУ МВД России по Нижегородской области В. А. Потапов



быстро, бандиты стали обкладывать данью кооператоров и даже заводы, тот же Борский стекольный, и даже автозавод, встречая выходящие из ворот предприятия машины. И честно говоря, мы к этому оказались не готовы, ни по оснащению, ни организационно – тогда еще не было принято законодательство по организованной преступности.

К тому времени полк у нас практически встал, машин новых нет, а у тех, что были, сроки эксплуатации давно вышли. Кроме того, тогда бензина не было, пешком оперативные группы ходили на вызовы. Я свою закрепленную за начальником УВД служебную машину отдавал на патрулирование города в ночное время: полковники садились в мою машину и проверяли работу милиционеров. Поэтому прежде всего меня волновал транспорт. У меня в полку было 800 человек, только туда надо бы влить машин 70, чтобы как-то город зажать хотя бы в ночное время.

Оперативной информации у меня было много, в частности, о том, как к какому директору и когда пытались преступники пролезть, какие установлены преступные связи наших бандитов с московскими жуликами, с Татарией, где цепочки преступных связей прослеживались от самых низов до местной власти, что тогда в наших кругах называлось «казанским феноменом». Мы знали уже тогда, что заводы в Тольятти перешли под управление преступного мира, знали мы и откуда идут команды нашим бандитам. И я пригласил к себе совет Ассоциации, все это рассказал директорам, пояснил, что ситуация напряженная, и если не принять мер, то может случиться что-то непредвиденное.

После того, как я директорам все это выложил, мы откровенно поговорили, вот тогда и родилось это решение о 125 машинах. И они нас выручили здорово! Во-первых, личный состав сразу как-то воспрял, оперативные работники вздохнули, и это понятно, потому что ощущение, что мы никому не нужны, уже долгое время не покидало коллектив. Получив эти «Волги», мы сразу их все разукрасили, и затем каждого, кого сажали на новые машины, проинструктировали: хоть царапина будет – башку оторвем! И наши сотрудники начали ночами активно работать, лучше вести наблюдение, контроль стал жестче и оперативнее. И очень быстро это сказалось на обстановке».

Понятно, что мы не детективную историю излагаем. Но В. А. Потапов говорит о том, что бандиты, быстро организовавшись, стали обкладывать данью не только кооператоров, но и целые заводы. Это требует некоторого пояснения.

Как только стали организовываться кооперативы, как только у первых предпринимателей появились деньги, тут же возле них образовались бандитские группировки, паразитирующие на деятельности кооперативов. Но правоохранительная система и законодательство, по советской привычке не признающие наличие в стране бандитизма, оказались не готовы к такому всплеску организованных банд. Только в 1993 году в структуре МВД появились региональные управления по организованной преступности, а в целом эта структура была сформирована лишь к 1996 году. РУБОПы как клеймо общества, в котором процветает бандитизм, были расформированы лишь в начале 2000-х годов.

И, пожалуй, не будет преувеличением утверждение, что в первой половине девяностых годов организованная преступность стала полноправной хозяйкой

территорий на всем протяжении нашей необъятной страны. Стычки со стрельбой и гранатами стали повседневной реальностью телевизионных новостей. Палатки и киоски кооператоров, не соглашавшихся платить дань бандитам, горели каждую ночь, причем, не в отдаленных закутках, а, к примеру, на площади Революции перед Московским вокзалом, в полукилометре от четвертого отделения милиции и в ста метрах от отделения милиции на транспорте.

На заводах, имевших охраняемую территорию, высокие заборы и прочие препятствия для легкого проникновения, картина была несколько иной.

Вот стабильное, устойчивое, имеющее хорошую загрузку, частное нижегородское научно-производственное предприятие «Транспорт», созданное в 1989 году на базе специального конструкторско-технологического бюро транспортных технологических машин Горьковского политеха. Предприятие разрабатывает и создает различные специальные и зачастую уникальные машины, к примеру, двузвенные гусеничные плавающие снегоболотоходы с бурильно-крановой установкой или специальные армейские снегоходы, что были показаны на параде Победы в мае 2018 года в Москве. (Кстати, небольших предприятий, занимающихся выпуском спецтехники, надстройками, бронированием машин, в силу автомобильной специализации региона появилось в начале 90-х довольно много, об этом разговор впереди.) С момента создания возглавляет предприятие кандидат технических наук, профессор Н. Б. Веселов.

«В середине девяностых годов, когда всех уже крышевали бандитские группировки, а мы здесь успешно решали свои задачи, – рассказывает Николай Борисович свою историю взаимоотношений с «братвой», – приходят ко мне в кабинет двое и говорят: «Мы проанализировали вашу деятельность, вы давно работаете, у вас неплохие обороты, и если вы и дальше хотите так же работать, то 10 процентов с оборотов будете платить нам».



Научно-производственное предприятие «Транспорт» создает различные специальные машины

Тогда Николаю Борисовичу при поддержке партнеров удалось без особых потерь отбиться от назойливых братков. Но рассказывают, что некоторые нижегородские директора в первой половине девяностых годов за поясом брюк постоянно держали пистолет. Помогало ли это? Кому-то помогало, безусловно, а кого-то из директоров и собственников предприятий было достаточно припугнуть. Кого-то, как Н. Б. Веселова, брала под свое крыло мощная структура, обламывающая бандитские зубы, а кто-то не уступал бандитам даже под страхом смерти.

Распространенным и самым легким вариантом взимания дани с заводов стало формальное устройство кого-то из родственников бандитов на предприятие: родня не работала, но немалые денежки получала исправно. Эти отношения и приобрели известное название – «крышевание». «Братва» опекала тех, кто платил ей дань, защищая от нападок других бандитских групп, поделив тем самым регион и страну на зоны влияния. Бывало, что в такие бригады входили и правоохранители, и чиновники, именно об этом рассказывал В. А. Потапов, упоминая Татарстан. В таком варианте бандитские бригады могли решать многие вопросы, в частности, полностью контролировать целые сегменты рынка, установив заоблачные цены на «свой» продукт, могли помочь предприятию вернуть долги с нерадивого партнера, разумеется, за определенную долю.

При параличе государства преступный мир, воспользовавшись организационно-техническим бессилием милиции, стал не только грабить граждан на трассах, не только обкладывать данью промышленные предприятия, но и перетягивать на себя куски общенародной собственности в ходе приватизации. Очень часто бандиты не останавливались на простом сборе дани, а стремились прибрать к рукам все денежные потоки предприятия. Именно так, если судить по материалам уголовного дела, возбужденного 24 июля 1996 года по факту умышленного убийства генерального директора Борского стекольного завода, складывались отношения местных бандитов с руководством БСЗ.

Стекольный завод на Бору – флагманское предприятие, как ГАЗ или машзавод для Нижнего Новгорода, это основной налогоплательщик и главный работодатель города. Кроме того, стекольный завод – один из крупнейших в стране производителей автомобильного стекла, что также добавляет авторитета руководству предприятия. И местная власть с руководством завода всегда считалась и работала очень тесно. В частности, В. В. Максимов, руководивший заводом до лета 1996 года, был заместителем председателя Земского собрания района, а сменивший его В. В. Тарбеев затем, в 2005 году, стал главой Борского муниципального района.

Владимир Васильевич Максимов был назначен директором завода в начале девяностых годов. Коренной борчанин, пришедший на завод в 1967 году начальником смены после окончания политеха и выросший до генерального директора, в 1995 году В. В. Максимов стал инициатором создания объединения борских промышленников. Надо полагать, что в этом объединении Владимир Васильевич, среди прочего, видел и возможность совместного противостояния промышленников укрепившимся в городе бандитским группам. В. Н. Цыбанев вспоминает, как директор БСЗ однажды пригласил его к себе в кабинет, рас-



Уникальный комплекс Борского стеклозавода позволяет выпускать более 1200 тонн листового стекла в сутки и до полутора миллионов машинокомплектов безопасного закаленного и многослойного автомобильного стекла в год

положенный на верхнем этаже здания заводоуправления, откуда было хорошо видно, как каждую выезжавшую с территории завода машину останавливала неприметная легковушка – таким нехитрым способом собиралась дань с завода: водители заводских фур платили бандитам по установленному ими тарифу с каждой выезжавшей с завода машины с продукцией.

Директора, хорошо знавшие Максимова, рассказывали, что однажды главарь банды Юдин пришел к нему с требованием ввести своих людей в состав совета директоров предприятия и поставить нужного человека на должность финансового директора. Это означало полную потерю управления над предприятием: бандиты получили бы возможность самостоятельно реализовывать всю продукцию стеклозавода, оставляя себе всё заработанное предприятием. Владимир Васильевич это предложение отверг, за что и поплатился жизнью: Максимов был застрелен, когда шел утром на работу – он жил недалеко и всегда ходил на завод пешком.

После убийства Максимова газеты, со ссылкой на данные прокуратуры, писали о том, что банда Юдина вела себя на заводе по-хозяйски: брала без предоплаты большие партии продукции и продавала ее по своему усмотрению и по собственным ценам, полностью распоряжаясь полученной прибылью. Максимов, довольно жесткий и даже резкий человек, не мог с этим мириться. Кстати, известно, что в качестве «принудительной меры», так сказать, последнего предупреждения, незадолго до убийства бандиты подожгли его личный гараж с машиной.

По версии следствия, озвученной во время судебного процесса над бандитами, которые были оперативно пойманы благодаря совместным усилиям

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Николай Николаевич Нестеров пришел на Горьковский масложировой комбинат в 1975 году по распределению после окончания Краснодарского политехнического института. Проработав 12 лет и пройдя путь от мастера до главного специалиста, в годы перестройки ушел «на вольные хлеба». А в 1995 году вернулся на комбинат и уже через год стал генеральным директором.



– *Всякий раз, принимая то или иное решение в бизнесе, ты опираешься на знания, опыт и интуицию. И сообразно этому поступаешь. Самое сложное заключается в том, что ты ничего не можешь объяснить. Да, пахал и пахал, но пахали многие, только у кого-то получилось, а у кого-то нет. Почему все складывалось именно так, почему ты себя вел подобным образом, – это остается большой загадкой. Если пытаться анализировать, то этот анализ будет настолько многогранным, в нем будет так много позиций, которые ты даже не осознал во время принятия решений. И даже если рассматривать и обсуждать конкретную информацию, то сейчас, с высоты своего опыта, ты понимаешь, что тебе в этих размышлениях доступна только верхушка айсберга.*

*Самый яркий, самый напряженный и самый интересный период становления НМЖК связан вот с чем. Я искал ребят для сбытовой и коммерческой деятельности, для чего сначала мы пошли на биржу труда, но там никого не нашли. Затем пошли на военные предприятия, где тоже никого не нашли. Потом мы написали письмо-обращение к ребятам, которые закончили нижегородские вузы с отличием.*

*Мы понятия не имели, чем эти выпускники в данный момент занимались, но было очевидно, что в экономике огромные проблемы, а ребята с мозгами, значит, могут откликнуться на наше предложение. В вузах нам дали адреса выпускников-краснодипломников, окончивших институты три-четыре года назад. Мы это свое письмо разослали по почтовым адресам, и вскоре нам стали поступать звонки и приходили люди, получившие наши письма.*

*В течение полутора лет я провел более тысячи собеседований и отобрал 35 человек. Двоих я тогда взял из ИПФАна, они там оказались не у дел. Один из этих ребят, занимавшийся прежде научными исследованиями и оказавшийся прекрасным аналитиком, до сих пор работает в компании. Кстати, на то время мы были в городе самыми прогрессивными в сфере IT-систем, включая и предприятия оборонки. И вот с этими отборными людьми мы взорвали продажи.*

*Сейчас много говорят о самоорганизующихся и самообучающихся системах, вот как раз это у нас и происходило в тот период. Все делалось на интуиции, объяснить, почему именно так я делал, а не иначе, невозможно.*

промышленников, власти и милиции (В. А. Потапов как бывший следователь лично возглавил эту работу, а Ассоциация объявила о солидных премиальных за раскрытие этого убийства), В. В. Максимов был убит потому, что отказался заплатить 45 миллионов рублей за строительство двух загородных коттеджей для бандитской бригады.

Так или иначе, генеральный директор крупного предприятия, с интересами которого всегда считалась местная власть, авторитетный и уважаемый в городе человек был убит потому, что стал оказывать сопротивление бандитам, посчитавшим себя хозяевами и завода, и района. Это был самый громкий подобный конфликт в нашей области.

Нельзя сказать, что с ликвидацией одной банды жизнь в регионе стала спокойной, а директора заводов – более защищенными, однако у нижегородской милиции появилось больше возможностей противостоять бандитам, да и сами директора выработали определенный механизм противодействия. Кроме того, члены Ассоциации, не ограничиваясь рациями, оргтехникой, зарплатой и машинами для милиционеров, наладили в городе производство противоугонных средств для автомобилей, дверных замков повышенной секретности для квартир, что также повлияло на снижение уличной преступности.

Но в конце девяностых годов на место бандитских поборов и «крышеваний» пришел силовой захват предприятий – рэкет, так сказать, «презентабельный бандитизм», действующий псевдоправовыми методами, зачастую с поддержкой силовых структур, но при этом не избавившийся от родовой бандитской черты – отнять чужое силой.

Однажды на завод «Красная Этна», которым в ту пору руководил Анатолий Константинович Малыгин, пришли вооруженные люди с автоматами, изолировали заводскую охрану, выставили свои посты и с автоматами же вошли в кабинет директора, требуя от руководителя предприятия подписать документы о своем уходе и передаче руководства заводом другому лицу. Малыгин бумаги не подписал.

В Нижнем Новгороде было несколько подобных рейдерских акций, самая известная из них связана с Нижегородским масложировым комбинатом, который удалось отстоять во многом благодаря солидарной работе сообщества промышленников, правоохранителей и руководства комбината. Кстати, эффективность таких совместных усилий по противодействию рэкетирам, довольно уникальных для истории развития новой России, стала возможна во многом благодаря тому, что нижегородская Ассоциация, ставшая центром противодействия захвату комбината, к этому времени уже крепко стояла на ногах. Сегодня нижегородский масложировой комбинат – одно из ведущих предприятий Группы компаний «НМЖК», мощного российского холдинга, объединившего несколько предприятий, маслозаводов и элеваторов и являющегося лидером отрасли в России и крупнейшим налогоплательщиком региона.



На нижегородской площадке НМЖК было реализовано несколько масштабных инвестиционных проектов, среди них установка и запуск в 2014 году новой производственной линии для майонезной продукции

## ЭПОХА ВОЗРОЖДЕНИЯ

Протоколы заседаний совета Ассоциации свидетельствуют, что практически с момента учреждения объединения промышленники активно занялись формированием здоровых рыночных отношений и созданием механизмов и институтов рынка, таких как ярмарка, товарная биржа, чековый инвестиционный фонд. И это особенно интересно, учитывая, что объединение было сформировано именно «красными директорами», как называли тогда опытных советских руководителей предприятий пришедшие к власти либерал-реформаторы, вкладывая в это определение крайне негативный смысл: советские директора в их понимании – ретрограды, не способные понять и тем более поддержать необходимые стране перемены. Эта версия была очень популярна у либеральной прессы. И сегодня довольно часто в курсе лекций некоторых вузов по новейшей истории России можно встретить пассажи о том, что «красные директора, выросшие на советской распределительной системе, пользовавшиеся различными льготами и привилегиями, получавшие преимущества при финансировании, имевшие гарантированный сбыт, были не заинтересованы в появлении рыночной конкуренции». [2]

Не полемизируя с профессиональными историками о роли директоров крупных российских предприятий в преобразованиях девяностых годов, отметим, что в Нижнем Новгороде все было иначе: именно директорский корпус занимался реальным строительством новой экономики. Совершенно очевидно, что жупел «красные директора» – это полемический прием в борьбе некомпетентности с профессионализмом. Именно опыт и прагматизм нижегородского директорского корпуса не только помогли сохранить промышленность и в целом экономику

[2] В. Н. Болоцких, В. Г. Деев, В. А. Кузнецов. «История России», Учебное издание. С. 384

от многих бездумных начинаний горе-реформаторов, но и в существенной степени помогли сформировать в регионе вполне здоровые рыночные отношения.

Другое дело, что среди директорского корпуса не были популярны радикальные идеи ломки и перестройки всего хозяйства за сто и даже за 500 дней. Российские промышленники высказывались за постепенную и планомерную трансформацию экономики. Так, в Свердловске с 12 по 14 июня 1990 года проходила Всесоюзная научно-практическая конференция «Рынок в СССР: механизм формирования и этапы развития», в работе которой участвовали и представители Нижегородской ассоциации. «Многие участники конференции, – отмечено в протоколе заседания совета Ассоциации от 21. 06. 1990 года, на котором участники конференции отчитывались перед коллегами о поездке в Свердловск, – высказывались за переход к рынку на плановой основе, с постепенным изменением существующих структур управления экономикой, за достижение стабилизации экономики без резкого снижения жизненного уровня населения».

Так что «красные директора» как контрреформаторы – это, говоря современным языком, пропагандистский фейк. Реальность была иной.

Уже 19 декабря 1989 года на заседании совета Ассоциации обсуждается вопрос об организации «постоянно действующей выставки-ярмарки промышленной продукции предприятий». Для этой цели в Ассоциации даже рассматривали возможность строительства здания ярмарки в районе Мещерского озера, потому как в известном нам Главном ярмарочном доме располагался магазин «Детский мир» и следов знаменитой на весь мир ярмарки там невозможно было отыскать.

Возрождение Нижегородской ярмарки произошло при активном участии промышленников, собственно, крупные промышленные предприятия, в частности, ГАЗ, «Гидромаш», «Теплообменник», НИТЕЛ, НОРСИ, а также непосредственно Ассоциация предприятий и организаций и были в числе первых учредителей ЗАО «Нижегородская ярмарка» в 1990 году. Но надо признать, что сама идея возрождения Нижегородской ярмарки пришла к нижегородцам из Москвы.

А история такова. Возглавлявшему область первому секретарю обкома партии Г. М. Ходыреву на каком-то форуме в Москве главный редактор «Комсомольской правды» высказал мысль о возрождении Нижегородской ярмарки как рыночного института: красивая идея, страна развивает частную инициативу и реформирует хозяйственный уклад, а в Нижнем Новгороде когда-то была известная на весь мир ярмарка, где в былое время устанавливались мировые цены на зерно и металл. Идея понравилась. Г. М. Ходырев и председатель облисполкома А. А. Соколов, обсудив это предложение, поручили в феврале 1990 года недавно созданной Ассоциации «проработать вопрос». Так родился план проведения выставки-ярмарки «Пролог», задуманной как возрождение традиций Нижегородской ярмарки. Сама-то ярмарка, кстати, ещё во времена НЭПа действовала как «торг общегосударственного значения»<sup>[3]</sup>: тогда привоз иностранных товаров с 1922 года только за первые три года работы советской ярмарки вырос в 20 раз, а товарооборот за семь лет вырос с 31 до 300 миллионов

[3] «Временное положение о Нижегородской ярмарке, утвержденное 25 июля 1923 года ВЦИК и СНК»



Один макарий – золотой запас воспоминаний о возрождении Нижегородской ярмарки

рублей. Но НЭП был свернут, и в 1929 году Нижегородскую ярмарку ликвидировали как социально чуждый институт. И вот социальные ориентиры вновь менялись, и возникла идея возрождения ярмарки. Уже в мае 1990 года на площадке перед главным ярмарочным домом стартовал «Пролог».

«Мне как заместителю директора Ассоциации была поручена организация этого дела, – рассказывает В. И. Дурнов, работавший заместителем директора НАПП до 2003 года, – и я возглавил комитет по проведению выставки-ярмарки. Мы составили программу выставки и пригласили к себе со всей России 200 народных мастеров со своими поделками. Организовали лотерею, собрав в призовой фонд различные товары с наших заводов и организаций. Автозавод дал «Волгу», в спортивном магазине «Планета» взяли «Москвич», «Жигули», разные мотоциклы. Чего только не было у нас в призах: пылесосы, холодильники, телевизоры, магнитолы. И все это я брал без денег, под свою расписку, убедив всех, что проведем лотерею и тогда вернем деньги за товар. Это говорит и о том, что уровень доверия к нам был довольно высокий. Лотерею мы провели прекрасно, очень хорошо на этом заработали.

Кроме того, мы тогда впервые провели знаменитый телемост, прогремевший на всю страну, в организации которого нам очень помогли Анатолий Юрьевич Новиков и Светлана Аркадьевна Колчинская, руководившая к тому времени первым негосударственным издательством «Курьер», выпускавшим газеты и журналы, а позже создавшая первую частную телевизионную компанию «Волга». Телемост шел в прямом эфире 12 часов, с 9 утра до 9 вечера. По составленному нами списку в студию приезжали директора заводов, секретари парткомов, а то и втроем – секретарь, директор и председатель профкома – и рассказывали о том, что их предприятие вкладывает в развитие Нижегородской ярмарки, какие выделяет средства. А затем переводили деньги на специальный счет, открытый для этих целей. И я могу сказать, что взносы свои, обещанные прилюд-

но во время телемоста, все директора внесли, ни один не отказался, несмотря на то, что денег ни у кого тогда особо не было.

Средства, полученные от проведения выставки, были переведены на специальный счет, с которого и началось возрождение Нижегородской ярмарки. Для первой дирекции в гостинице «Россия» были сняты апартаменты».

Президентом Ассоциации, как известно, в то время был И. П. Бирюков, руководивший Главснабом. Иван Павлович подключил к «Прологу» и свою профессиональную команду из управления материально-технического снабжения. Вот что об этом рассказывает Владимир Владимирович Бессараб, работавший после завершения учебы в Институте маркетинга в Хельсинки заместителем начальника Главснаба:

«Меня вызвал Бирюков и сказал, что будем возрождать ярмарку и что принято решение провести «Пролог». Поручил мне организовать перед Главным ярмарочным домом несколько павильонов. Я занимался постройкой павильонов, а потом Андрей Ремаев, руководивший отделом, который отвечал за реализацию сверхнормативного имущества и имущества Министерства обороны, это имущество в них и выставил. После того, как все прошло, фанерные павильоны разобрали, а идея ярмарки осталась.

Позже, когда я докладывал о проведенном мероприятии на коллегии главка, там присутствовал Александр Александрович Соколов, возглавлявший тогда исполком областного Совета народных депутатов; вскоре он и предложил мне



Главный ярмарочный дом – действительно одно из красивейших зданий города



Выставка «Вооружение. Военная техника. Конверсия»



Президент Б. Н. Ельцин на Нижегородской ярмарке



Так выглядел дом №5 по Нижневолжской набережной в начале девяностых годов...



...и в наши дни

возглавить дирекцию Нижегородской ярмарки, которая на первых порах была сформирована как малое предприятие».

Андрей Вадимович Ремаев, о котором упоминает В. В. Бессараб, был участником учредительного собрания Ассоциации как представитель коммерческого центра Горькийглавснаба (здесь надо отметить, что И. П. Бирюков одним из первых в стране создал коммерческую структуру в системе Главснаба), он принимал активное участие в разработке уставных документов Ассоциации и затем входил в совет Ассоциации, что еще раз говорит о тесных, практически родовых связях Главснаба с НАПП.

Вскоре усилиями Ассоциации и городских властей под руководством О. Х. Шарадзе магазин «Детский мир» и прочие торговые организации были перебазированы из Главного ярмарочного дома, и дирекция ярмарки перебралась в одно из красивейших зданий города, построенное в 1890 году в русском стиле, характерном для XVI века. В Главном ярмарочном доме во времена Российской Империи находились ярмарочный комитет и контора всероссийского торжища,

так что перевод сюда дирекции возродившейся ярмарки можно рассматривать как некий акт исторической справедливости.

Кстати, и сама Ассоциация промышленников вскоре решила свой «квартирный вопрос», получив целый дом на Нижневолжской набережной, где размещается и поныне. Занимавшая здание инспекция цветмета была ликвидирована, и промышленники выхлопотали здание себе, тогда для этого достаточно было решения горисполкома. И вот – один штрих, рассказывающий о бытовых реалиях постсоветского периода. Как рассказал В. И. Дурнов, чтобы разместить свою контору в этом небольшом двухэтажном здании на Нижневолжской набережной, руководителю инспекции Кудрявцеву пришлось оттуда отселить в отдельные квартиры 93 семьи! Даже на балконе, что выходит из нынешней переговорной комнаты дирекции НАПП на набережную Волги, была организована отдельная комнатуха, площадью метров пять, в которой проживал полноправный гражданин страны. И это – спустя лишь два-три года после того, как партийное руководство страны заявило, что к 2000 году каждая советская семья получит отдельную квартиру. Пара семей оставалась жить в доме и тогда, когда уже въехала исполнительная дирекция Ассоциации.

А возрожденная Нижегородская ярмарка стала развиваться очень быстрыми темпами, уже к середине девяностых годов войдя в пятерку ведущих выставочных центров страны, завоевав авторитет у отечественных промышленников и получив известность за пределами страны.

Дабы у читателя не сложилась превратная картина, будто нижегородские директора, проникшись рыночным духом, единым строем бились за формирование новых рыночных отношений и институтов, скажем, что в начале девяностых годов в среде промышленников довольно распространенным было убеждение, что «эта смута» скоро закончится и всё наладится. И Ассоциации, в руководстве которой оказались незашоренные люди, прагматики, не только способные здраво оценить обстановку, но и предвидеть, просчитать ситуацию на несколько шагов вперед, приходилось искать убедительные аргументы в поддержку решений совета Ассоциации. Но довольно часто эти аргументы подкидывала жизнь. Вот достоверная история о формировании отношения промышленников к новым институтам от В. В. Бессараба:

«Надо сказать, что в массе своей промышленники не очень понимали значение ярмарки, несмотря на то, что ведущие промышленные предприятия стали ее учредителями. Нам приходилось с помощью Ассоциации уговаривать предприятия выставить у нас свою продукцию.

Вспоминается история, связанная с выставкой «Конверсия. Военная техника и вооружение» – она проходила в 1992 году и по сути стала нашей первой полноформатной и полноценной выставкой. Тогда на открытой площадке выставили военную технику, а в здании установили стенды предприятий. И среди них был стенд авиационного завода, на котором были выставлены кастрюли, какие-то полки, еще что-то подобное. А мы уже наладили связи с российским правительством, и на эту выставку приехал Виктор Степанович Черномырдин, бывший в то время заместителем председателя правительства. И вот правительственная делегация проходит вдоль стенда авиазавода, а на нём кроме

кастрюль и прочей ерунды ничего нет. Потом, когда мы уже проводили правительственную делегацию и я вернулся в зал, директор «Сокола» Помолов меня подзывает и говорит: «Володя, как ты меня опозорил!».

Постепенно директора промышленных предприятий начинали осознавать, для чего эти выставки, стали понимать, что, удачно продемонстрировав свою продукцию, можно договориться и о сбыте, и даже о финансировании. Но тогда мы все делали первые шаги. На предприятиях не было ни соответствующих структур, ни людей, которые могли бы грамотно и красиво оформить свою экспозицию. И я, встречаясь с промышленниками, убеждал их в том, что им придется заниматься продвижением своей продукции на рынок, искать потребителей, и ярмарка в этом деле – незаменимый институт».

Надо сказать, что промышленники быстро учились, уже в 1996 году на одной из ярмарок тот же завод «Сокол» реализовал по бартеру гражданской продукции собственного производства на 700 миллионов рублей, получив взамен стройматериалы, краску и даже продукцию Ульяновского приборного завода.

Здесь уместно сказать, что Ассоциация не только тесно работала с дирекцией Нижегородской ярмарки, но с начала девяностых годов стала вывозить директоров на различные научно-практические конференции, а также на промышленные выставки и ярмарки, в том числе зарубежные. И эти поездки, ставшие частью большой и многолетней программы по обучению директорского корпуса технологиям и методам работы в новых экономических условиях, дали свои результаты.

Ассоциация промышленников стояла и у истоков создания нижегородской товарной биржи. Тогда движение по возрождению досоветских рыночных институтов активно пошло по стране. В частности, на съездах созданного А. И. Вольским Союза промышленников, предшественника РСПП, в работе которых активно участвовали и представители нижегородской Ассоциации, директорам промышленных предприятий разъясняли механизмы работы товарных бирж, убеждали в необходимости их создания в регионах, делились опытом. Совет Ассоциации 6 июня 1991 года рассмотрел вопрос о начале первых торгов на нижегородской товарной бирже: их было намечено провести 16 июня, и рекомендовал предприятиям, входившим в Ассоциацию, «рассмотреть свое участие в торгах НТБ». А в совет созданной товарной биржи вошли несколько директоров крупных промышленных предприятий, банкиры. НАПП в совете биржи представлял заместитель генерального директора В. И. Дурнов.

Понятно, что биржа как новый и совершенно незнакомый директорскому корпусу институт требовала и новых знаний, и новых подходов к делу, и новых людей, владеющих рыночным языком, потому что опытные директора, очень чутко реагирующие на изменение условий деятельности предприятий и изменения в промышленной политике, зачастую «плавали» в рыночных понятиях, терминах и механизмах. И такие новые люди появились, что вполне закономерно, потому как город Горький, славившийся своими оборонными предприятиями, имел еще и весьма развитую научно-техническую школу. Стоит отметить, что Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей, единственная на тот момент занимающаяся решением проблем региональной промышленности, сумела привлечь к себе и наладить взаимодействие и с эти-



**Е. В. Бушмин**  
в 1991 году был избран  
первым президентом  
Нижегородской товарной  
биржи



Нижегородская товарная биржа была основана в 1881 году. В 1896 году, к проведению Всероссийской промышленно-художественной выставки, для биржи на Сафроновской площади было построено отдельное здание (в советское время здесь размещался Дом культуры речников). Товарные биржи, активно возникавшие в начале девятых годов двадцатого века, были естественной реакцией делового сообщества на разрушение традиционной для советской экономики системы снабжения и сбыта. Еще был жив Советский Союз, но промышленники уже восстанавливали те институты и формы взаимодействия, что существовали в России до 1917 года.

ми людьми, хорошо ориентирующимся в новой экономике, без которых было бы сложно строить рыночные отношения.

Товарная биржа помогала наладить рухнувшие горизонтальные связи между производителями, сводила производителей с потребителями, что было весьма актуально, поэтому уже вскоре на нижегородской бирже насчитывалось около 230 организаций.

Президентом биржи «Нижний Новгород» был избран Евгений Бушмин – один из тех самых новых людей, запускавших и развивавших рыночные институты в нашем городе; он также был одним из инициаторов создания чекового инвестиционного фонда «Нижегородская ярмарка», формирование которого тоже не обошлось без НАПП. В 1991 году на момент открытия торгов на бирже Е. В. Бушмину, ныне сенатору, заместителю председателя Совета Федерации, было неполных 33 года; после окончания экономфака университета он успешно поработал в НИИ механики, затем создал кооператив, первым в городе занявшийся проблемами автоматизации учреждений здравоохранения.

И вот интересно: если директора промпредприятий перестройку и начало девяностых считают периодом разрушения, то по признанию Е. В. Бушмина это было лучшее время: «1989 и 1990 годы были самыми красивыми, самыми активными годами, когда можно было своим трудом, своей головой, программированием заработать очень хорошие деньги. Мы это и делали», – признавался он в одном из интервью в 1993 году во время избирательной кампании в Государственную думу.

## РЫНОЧНЫЙ ЛИКБЕЗ

Директора промышленных предприятий в массе своей – народ основательный, не привыкший резко поворачивать штурвал и высот достигающий не за счет резкого скачка, но путем последовательного, целенаправленного и неустанного движения вперед и вверх. Годы успешного руководства многотысячными коллективами выработали понимание, что чудес не бывает, и каждая перемена в технологии производства, каждый процент роста производительности труда – это результат деятельности конкретных специалистов, требующий определенных материальных затрат. Но вот теперь полностью менялась среда существования, и потребовались дополнительные знания и адаптация к новым условиям. Надо было изучить и понять, что это за новые условия.

Учителей–«рыночников» на этот запрос сразу появилось множество. «Я не забуду, – рассказывал О. Х. Шарадзе, – как Боря Немцов нашел какого-то шулера, который нечаянно разбогател на 400 процентов за ночь, и привез его к нам читать лекции о том, как стать богатым. И тот полгода прожил здесь со своими идеями, а потом исчез. А заводы остались со своими проблемами».

Ассоциация нижегородских промышленников одной из первых в стране наладила систему обучения руководителей предприятий. Этот директорский ликбез действовал в течение нескольких лет с середины девяностых, а в качестве лекторов приглашались ведущие специалисты самых известных консалтинговых фирм. К примеру, директора Центра управленческого и инвестиционного консультирования при Международном научно-исследовательском институте проблем управления, доктора технических наук, профессора Станислава Хайниша Ассоциация добивалась почти полгода. И добилась!

И вот опять лыко в строку о стройных директорских рядах, жаждущих новых знаний рыночной экономики: как признается В. И. Дурнов, директоров на учебу пришлось собирать почти год. И не только потому, что обучение обходилось руководителям предприятий в 3000 долларов, но в существенной степени потому, что потребность в новых знаниях ощущали далеко не все. Значительная масса директорского корпуса полагала справляться с ситуацией, опираясь на собственный профессиональный опыт и интуицию.

Ассоциации удалось преодолеть этот директорский скептицизм, причем, совместно с областной администрацией, которую в конце 1991 года возглавил Борис Немцов. Его отношение к промышленникам известно: «Я не бюро обкома, чтобы помогать директорам решать их задачи», – заявлял он свою позицию публично, поэтому никакого министерства промышленности или даже профильного отдела в структуре областного правительства не предусматривалось. Директора это знали, понимали, что Немцов – далекий от промышленности человек, поэтому особого пиетета к губернской власти не испытывали. И на первом занятии с Хайнишем, проходившем в малом зале НАПП, основ-



Е. И. Мирошников назначили директором завода 20 января 1933 года



Первый цех завода



Ученики в деревообрабатывающем цехе



На сборке МиГ-31

Если машиностроительный и автомобильный заводы в Нижнем Новгороде строились и вводились в строй с большой помпой, то спряятанный среди лесов на окраине города авиастроительный завод, носящий сегодня гордое имя «Сокол», создавался тихо, в режиме секретности: газеты о нем не писали, а строители, посвященные в суть дела, давали подписку о неразглашении.

В мае 1930 года был заложен фундамент первого корпуса, в феврале 1932 года пущена первая очередь предприятия, а в августе уже началось производство. Первым самолетом, запущенным в серию, стал истребитель И-5 конструкции Н. Н. Поликарпова, который строился в 1932-1934 годах. За три года предприятие выпустило 661 самолет И-5, что составило 82,3% от общего количества выпущенных в стране истребителей этого типа.

Как практиковалось в растущей стране, директором завода был назначен молодой специалист Евгений Мирошников, которому в ту пору было всего 29 лет.

В апреле 1934 года под его руководством на предприятии началось освоение нового истребителя И-16, первые образцы которого испытывал шеф-пилот завода В. П. Чкалов. А в 1936 году завод перешел на поточно-конвейерную систему выпуска самолетов, в результате внедрения которой цикл их выпуска сократился с 60 до 5 суток.

За выдающиеся заслуги в деле снабжения Красного Воздушного Флота скоростными истребителями постановлением ЦИК СССР от 28 декабря 1936 года завод был награжден орденом Ленина. Следующую награду завод получил в октябре 1941 года: предприятие наградили Орденом Трудового Красного Знамени.

И если в 1932 году в производстве советских боевых самолетов завод №21 занимал лишь 8 процентов, то к концу 1941 года доля Горьковского авиазавода в совокупном производстве истребителей в СССР составила 34-38%. Завод выпускал до 24 самолетов в сутки.

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ



С начала девяностых годов различные учебные курсы, семинары и научно-практические конференции вошли в повседневную практику работы Ассоциации

Валентин Иванович Дурнов на родном для себя ГАЗе



ной позицией в перечне проблем, мешающих производству, три десятка нижегородских директоров, не сговариваясь, обозначили именно действия власти: она мешает делу.

Но в феврале 1992 года губернатор Немцов назначил своим заместителем, директором департамента экономики и прогнозирования В. Д. Козлова. Инженер по образованию, выросший в среде промышленников (его отец, Дорофей Васильевич Козлов, долгое время работал главным инженером и затем директором Горьковской ГЭС, и Василий Дорофеевич, по собственному признанию, «рос в семье, где отец вставал с докладом диспетчера и засыпал с докладом диспетчера»), он хорошо знал директорскую среду. Кроме того, В. Д. Козлов заведовал кафедрой маркетинга и менеджмента в Волго-Вятской академии госслужбы, в Высшей партийной школе читал курс «Партийное руководство хозяйственным строительством», а в начале девяностых годов в Академии общественных наук при ЦК КПСС защитил докторскую диссертацию по экономике на тему «Управление развитием». Зная проблематику производства, он в то же время был полностью погружен в смыслы рыночной среды и прекрасно осознавал особенности экономики переходного периода, понимая движение от социализма к капитализму исключительно как эволюционный путь. Его книгу «Энциклопедия рыночной экономики» в начале девяностых годов директора держали под рукой в качестве повседневного справочника.

Ассоциация быстро нашла общий язык с директором департамента экономики и прогнозирования. Василий Дорофеевич помог промышленникам составить программу обучения и привлечь самых маститых консультантов, что

сыграло существенную роль в дальнейшей эволюции директорского корпуса. И это был успешный опыт: вскоре В. Д. Козлов стал генеральным директором Нижегородского регионального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров, созданного под эгидой Мирового банка и имевшего весьма приличный бюджет в шесть миллионов долларов; подобные региональные фонды были созданы также в Москве и Санкт-Петербурге. НАПП, наряду с крупными предприятиями региона, стала одним из учредителей этого фонда, который продолжил обучение директорского корпуса.

Что дали образовательные проекты руководителям предприятий? Прежде всего, говоря научным языком, произошла смена парадигмы: директора, выросшие в системе, где общественное всегда было выше личного и власть воспринималась как организатор и вдохновитель всех побед, начинали понимать, что в новых экономических условиях все зависит только от них и надеяться ни на кого, в том числе и на власть, не стоит.

«Сегодня, когда вы без поддержки власти оказались у разбитого корыта, надо смотреть на жизнь по-другому, – внушал нижегородским директорам Хайниш уже на первой лекции. – Каждый руководитель, проснувшись утром и открыв глаза, должен себе сказать: «Я должен прожить этот день хорошо». Сев на кровати, он должен сказать второе: «Моя семья сегодня должна прожить хорошо». Встав с кровати и обув тапочки, он должен сказать: «Мой коллектив должен сегодня прожить хорошо». И вот эти три заповеди, эти установки надо давать себе ежедневно. Потому как, если коллективу будет хорошо, то и России будет хорошо».

В таком понимании власть – не помощник, в лучшем случае – партнер. И это меняло картину мира.

На юго-западе Нижегородской области есть поселок Вача, где в середине XIX века крепостные крестьяне организовали небольшую фабрику по производству стальных изделий. Фабрика, продукция которой получала золотые медали на Всемирной выставке 1889 года в Париже, пережила все революции XX века, все войны и в последние годы Советской власти была известна как производственное объединение «Труд», выпускавшее столовые и прочие изделия из нержавеющей стали и дававшее работу более чем трем тысячам жителей поселка и окрестностей.

Приведем рассказ о директорском ликбезе Бориса Ивановича Есина, возглавившего предприятие в 1987 году, а в общей сложности проработавшего здесь с 1980 года без малого тридцать лет:

«Я пришел в Ассоциацию, как и многие другие, от нужды, при этом не предполагал получить здесь какую-то практическую помощь. Самым важным на то время было получать информацию, видеть, как живут остальные, учиться на чужом опыте и таким образом понимать, в каком направлении надо двигаться. Но Ассоциация организовала обучение директоров рыночным методам управления предприятием. Маркетинг и продажи в условиях рыночной экономики для нас были абсолютно новым делом, мы все тогда лишь гадали, где ставить ударение в слове маркетинг, вот и все наши познания. Но мы периодически собирались в Ассоциации, где с нами занимались консультанты, и это обучение дало мне очень многое, я получил сильный первичный заряд на этих курсах.



Борис Иванович Есин  
в период  
руководства заводом «Труд»



Завод «Труд»



Памятная стела, установленная к 170-летию завода

Помимо теоретического обучения Ассоциация организовала поездку группы директоров в Германию. Курировала поездку международная консалтинговая группа, показавшая несколько родственных нам немецких заводов. Мы посмотрели, как у них организовано производство, какие технологии используют, как они работают на рынке, потому что мы тогда понятия не имели, к примеру, как продвинуть на рынок свою продукцию, как самостоятельно продать ту же ложку или вилку, сделанную у себя на заводе.

В Германии я наладил контакты с одним немецким профессором, который отлично знал русский язык – в свое время он закончил Ленинградский университет, а в 65 лет ушел на пенсию с должности декана Дрезденского университета, создал консалтинговую фирмешку и занялся налаживанием контактов между немецкими и российскими предпринимателями. И с его помощью мы стали чаще бывать за границей, более направленно изучать технологии, начали покупать новейшее оборудование, производителей которого нам подыскивали немцы. И вот так шаг за шагом мы потихоньку стали продвигаться и по пути роста производительности, и по пути повышения качества продукции. На этом пути, в частности, мы нашли российскую команду, которая сделала нам современнейшую установку закалки хозяйственных ножей в среде защитных газов; подобную технологию мы увидели в Германии, но купить ее в то время нам было не по карману. А наши инженеры сделали нам эту установку, и в результа-

те на заводе появилась шикарная закалка ножей, что повысило конкурентоспособность наших изделий».

Можно добавить, что именно перестройка на современную модель управления позволила Б. И. Есину в середине девяностых годов вывести предприятие из кризисного состояния, а по сути – спасти завод с более чем полуторавековой историей. Кстати, Борис Иванович, в начале двухтысячных годов работавший министром промышленности и инноваций правительства Нижегородской области, один из тех директоров, кто стал собственником завода после его приватизации: к 2009 году Б. И. Есин владел более чем 80 процентами акций предприятия. Но о приватизации нижегородских промышленных предприятий пойдет отдельный разговор.

Здесь же, завершая рассказ о рыночном ликбезе, имевшем целью перепрощивку директорских мозгов и убеждение их в том, что власть в рыночной экономике директорам не помощник и рассчитывать им надо только на себя, приведем пару примеров из капиталистической действительности.

Российская империя, 1875 год. Разразившийся промышленный кризис потряс экономику страны. Камско-Волжское пароходство – один из основных заказчиков судов для Сормовского завода, обанкротилось, производство на знаменитом заводе резко сократилось в шесть раз, количество рабочих – в семь, так что верфь дышала на ладан. И кто спас славный Сормовский завод, частное, кстати, предприятие, в то время находящееся, говоря современным языком, под внешним управлением? Спасла власть! На заводе был размещен казенный заказ на постройку трёх тысяч железнодорожных вагонов. А в целом за пять лет по госзаказу на Сормовском заводе было выпущено 6.628 товарных вагонов, что не только загрузило предприятие, но и обеспечило солидные дивиденды собственникам.

Второй пример – из оплота либеральной экономики, Соединенных Штатов Америки.

В конце 2016 года американский авиаперевозчик Delta Air Lines Inc. расторг сделку с Boeing объёмом в 4 млрд долларов на покупку 18 лайнеров Boeing 787-8 Dreamliner. Следом Delta сделала заказ на 75 самолётов компании Bombardier при стоимости договора 5 млрд долларов. Понятно, что 75 больше чем 18, что авиаперевозчик вправе думать о собственной выгоде. Но при этом корпорация Boeing теряла миллиарды, а потому подала жалобу федеральному правительству на сделку американского же перевозчика Delta Air Lines Inc. с канадо-британским производителем Bombardier. Что в результате? А в результате очень оперативно американским правительством была введена пошлина на ввоз канадских самолетов в Америку в размере 300 (!!!) процентов. Вот так федеральная власть США «невидимой рукой» защищает своих производителей.

Поэтому мантры о свободном рынке и государственной власти, которая будто бы лишь помеха для дела, конечно, подходили для того, чтобы быстро и кардинально перестроить мышление советского директорского корпуса на новый лад. Но за прошедшие два с половиной десятилетия промышленники вполне научились отделять зерна от плевел. И оборонные предприятия, переоснащенные и модернизированные в последние годы в рамках госпрограмм, способные сегодня выпускать лучшее в мире вооружение и военную технику, – наглядный пример эффективного взаимодействия промышленников и власти, ведущего к общей выгоде.

# Глава 5

## «СКОВЫРНУТЬ СИСТЕМУ»

В 1986 году, будучи первым секретарем обкома комсомола, Геннадий Александрович Суворов, существенная часть трудовой биографии которого связана с Горьковским автозаводом (в 1974 году после техникума он был принят на завод слесарем механосборочных работ, а в 1989 стал секретарем парткома объединения «ГАЗ»), побывал в США.

«В Америке нам показывали, как там устроена жизнь, – рассказывает Геннадий Александрович. – В общественном транспорте кругом порядок, чистенько, и я обратил внимание на то, что всякий раз, когда входит женщина, кто-то из мужчин обязательно встанет и уступит ей место. Я американцам и говорю, что мне очень нравится, как все у них устроено, какая высокая общественная культура. «Это пошло с тридцатых годов, – пояснили мне, – тогда в Америке в автобусах ездили по два полицейских, один спереди, другой сзади. И если входила женщина, и мужчины ей не уступали место, либо передний полицейский, либо задний дубинкой по спине поднимал нерадивого». Вот такая «культурная» прививка до сих пор и живет в сознании нации».

Прививка национального сознания – вещь действительно основательная. Семь десятилетий, в которые вписана существенная часть жизни нашего директорского корпуса, страна строила особое государство: социалистическое, народное. Начиналось оно с мощной идеи, поддержка которой народом и обеспечила установление в стране власти большевиков: «Фабрики – рабочим, землю – крестьянам!». Ни земли, ни фабрик народ при Советской власти не получил, но за семь десятилетий духом народовластия немножко-таки пропитался. А идея отдать фабрики рабочим, укоренившаяся где-то в глубинах народного сознания, вдруг ожила и заколосилась в начале девяностых годов XX века. Советская власть, придумавшая замысловатый социально-экономический кон-

структ под названием «общенародная собственность на средства производства», уходила в историю, а средства, те самые заводы и фабрики, оставалась. И идея отдать их рабочим в собственность вновь стала актуальной. Промышленные предприятия в разгар реформ девяностых годов действительно могли стать собственностью работающих на них коллективов, причем, не виртуально, конституционной декларацией, а конкретной выделенной каждому работнику долей собственности.

Заразительная идея большевиков, ставшая мечтой советских граждан, с восстановлением в правах частной собственности выливалась в привлекательный образ народного капитализма, воспринимавшийся как реальное будущее страны. Эти образы будущего были рождены в самом начале девяностых годов именно в ходе общественных дискуссий о предстоящей приватизации государственного имущества России. В наши дни лишь соотечественники в возрасте старше 50 лет могут вспомнить те события, потому стоит чуть подробнее остановиться на том, как проходила приватизация в стране, взглянув на этот процесс с позиции промышленников. И тем более это уместно здесь, в книге об истории формирования объединения нижегородского директорского корпуса, принимавшего самое непосредственное участие в этих революционных трансформациях системы.

Избранные в марте 1990 года депутаты Верховного Совета тогда еще РСФСР, горячо обсуждая и поддерживая это новое будущее, уже летом создали Государственный комитет Российской Федерации по управлению государственным имуществом, в задачи которого входила разработка и затем реализация плана приватизации. Возглавил Госкомимущество М. Д. Малей, команда



И в XXI веке лозунг большевиков не утратил актуальности

Плакат 1920 года, выпущенный Бюро производственной пропаганды ЦК Всероссийского союза рабочих металлистов

которого и разработала механизм перехода страны к народному капитализму, рассчитанного на несколько лет. В основе плана приватизации Малая были именные неотчуждаемые (то есть, без права перепродажи и изъятия) приватизационные счета граждан, на которые государство перечисляло бы средства, равные доле каждого гражданина в общенародной собственности. Эта доля, по расчетам специалистов М. Д. Малая, составила бы несколько миллионов рублей, и граждане, не имея возможности потратить с указанных счетов на свои текущие нужды ни копейки, получали бы право за счет этих средств участвовать в приватизации заводов и фабрик страны в течение нескольких лет, без потрясений и больших потерь формируя тот самый народный капитализм. Кстати, в разработке приватизационного законодательства парламентом активно участвовали и нижегородцы, в частности, Борис Немцов, избранный депутатом ВС РСФСР от Горьковского национально-территориального округа и работавший в Комитете по законодательству, а также Дмитрий Бедняков, в тот период консультировавший Верховный Совет и правительство, будучи членом Высшего экономического Совета РФ.

Этот план построения народного капитализма лег в основу закона «Об именных приватизационных счетах и вкладах», принятого в начале июля 1991 года Верховным Советом Российской Федерации. И тогда страна восприняла этот план законодателей с энтузиазмом. Вот как в своей книге «Власть в тротиловом эквиваленте. Наследие царя Бориса», изданной в 2010 году, описывает эту идею М. Н. Полторанин, работавший министром печати и массовой информации России с лета 1990 года:

«Получив в свои руки некогда отчужденную властью собственность, российский народ не на словах, а на деле превращался в хозяина страны. Все становились акционерами, всем было выгодно эффективное управление на всех уровнях, чтобы получать высокие дивиденды. Значит, хозяйственной и политической власти приходилось бы иметь дело не с равнодушными ко всему батраками, наемным быдлом, а с нацией заинтересованных собственников. Этим собственникам было бы что терять, и они не обожествляли бы чиновников даже высшего уровня – включая президента, а относились бы к ним как к нанятым менеджерам. Не справились с делом – пошли вон! Изберут других. Украли – идите в тюрьму! Для защиты своих интересов нация собственников создала бы сильные партии, независимые профдвижения и все остальное, без чего нет гражданского общества».<sup>[1]</sup>

Увы, не суждено было в то время состояться нации собственников. По признанию М. Н. Полторанина, Борис Ельцин знал об этих планах, но его не устраивал эволюционный переход и многолетние сроки построения нового общества. «Нет у нас времени на это. Совсем нет. Сковырнуть систему могут только решительные шаги. Надо в массовом порядке и как можно скорее распродать все частникам», – излагал свою позицию Борис Ельцин, видимо, действительно побаивавшийся реванша преданных им соратников.

[1] М. Полторанин «Власть в тротиловом эквиваленте. Наследие царя Бориса». М. 2010, стр. 59



Зимой, когда разбирали плашкоутный мост, в Канавино можно было перебраться только по льду



Пуск первых трамваев по Канавинскому мосту, 1932 г.

В годы первой советской пятилетки промышленно-индустриальный ландшафт нашей области, которая с 1932 года стала называться Горьковской, изменился весьма существенно. Кроме строительства и пуска гигантских заводов, которые по сей день являются стеновым хребтом региональной промышленности, областной центр обрел долгожданную связь территорий двух окских берегов.

В самом начале апреля 1932 года был сдан в эксплуатацию мост, соединивший Канавино с верхней частью города. Надо сказать, что привычный нам сегодня Канавинский мост горожане ждали добрую сотню лет. С тех пор, как в Нижнем Новгороде стала действовать Нижегородская ярмарка, собиравшая в лучшие годы более 150 тысяч человек, на порядок больше живущих в городе, мост между двумя берегами Оки был необходим.

Возведение плашкоутного моста лишь частично снимало проблему: на зиму его разбирали, в весеннюю распутицу мост также не работал, а с осени надо было



Канавинский мост через Оку, построенный менее чем за 2,5 года, был открыт в апреле 1932 года



Так выглядела стройка с высоты Гребешковского откоса



В наши дни

ждать морозов, чтобы организовать переправу по льду. Интересно, что плашкоутный мост, строительством которого руководил Августин Бетанкур, был платным: за проход и проезд взималось по две копейки с пешехода, 25 копеек – с порожней одноконой повозки, по одной копейке – с пуда груза.

Вопрос о строительстве моста многократно поднимался на заседаниях Городской думы в начале XX века, но дело упиралось в деньги: казна не торопилась выделять, а город такие расходы не тянул. Советская власть деньги нашла. Строили мост через Оку чуть более двух лет, начиная с 1930 года, хотя подготовительные работы велись заранее. Пуск моста, по которому был организован трамвайный маршрут №1, стал огромным событием и для горожан, и для промышленных предприятий, разбросанных по разным берегам.

Кстати, вскоре, в 1935 году, был сдан и первый в нашей губернии железнодорожный мост через Волгу, в строительство которого промышленники области внесли существенный вклад.

«Сковырнуть систему» взялась команда Гайдара и Чубайса, заточенная на это западными наставниками. И осенью 1991 года Е. Т. Гайдар стал вице-премьером, а руководителем Госкомимущества вместо отстраненного М. Д. Маля был назначен А. Б. Чубайс, очень быстро похоронивший идею именных приватизационных счетов и придумавший, кому и на каких условиях можно быстро разделить общенародную собственность.

Надо сказать, что Россия не первой проводила приватизацию госсобственности, к тому времени в мире были наработаны соответствующие процедуры, определен оптимальный порядок и механизм проведения приватизации, чтобы этот процесс не привел к социально-экономическим проблемам. Для мира приватизация – всего лишь часть институциональных изменений, проводимых по определенным стандартам. В частности, по этим стандартам в стране, решившей проводить широкую приватизацию госсобственности, должно быть налажено обучение общественности новым знаниям и практическим навыкам, связанным с участием граждан в массовой приватизации, должен быть организован действенный финансовый контроль за деятельностью брокеров, инвестиционных фондов и различных других посредников, задействованных в приватизации. Словом, все должно делаться по уму и на пользу экономическому развитию страны.

Команда Ельцина, решившая проводить приватизацию по ускоренной процедуре, в сторону мировых стандартов не смотрела. Главное было – «сковырнуть этих». Но, как оказалось, в число «этих» попала почти вся страна. Позже, в 2001 году, Анатолий Чубайс признался, что правительство, приватизируя заводы и фабрики, занималось не экономикой, «не сбором денег, а уничтожением коммунизма».

Что из этого вышло, мы хорошо знаем.





Председатель Госкомимущества Анатолий Чубайс презентует ваучер на пресс-конференции «Народная приватизация: акции, чеки», 1992 год

Известный американский экономист, доктор философии, профессор Гарварда и Колумбийского университета в Нью-Йорке Джеффри Сакс летом 1990 года по приглашению Горбачева читал лекции по рыночной экономике руководству советского Госплана, а затем с конца 1991 года официально руководил группой экономических советников в правительстве Ельцина. Эти советники и были реальными разработчиками российских реформ, реализованных Гайдаром и Чубайсом. Джеффри Сакс, по праву считающийся основным идеологом «шоковой терапии» в России, в 1994 году подал в отставку и вышел из команды советников Ельцина. В своей книге «Конец бедности. Экономические возможности нашего времени», вышедшей в 2005 году и вскоре изданной на русском языке Институтом Гайдара, Д. Сакс так оценил работу своих подопечных: «... российская приватизация приобрела откровенно бесстыдный и криминальный характер. По сути, коррумпированная группа так называемых бизнесменов, которых впоследствии стали называть новыми российскими олигархами, сумела прибрать к своим рукам природные ресурсы стоимостью в десятки миллиардов долларов – главным образом месторождения нефти и газа, принадлежащие российскому государству. По самым скромным оценкам, частные лица получили нефти, газа и других ценных активов примерно на 100 миллиардов долларов, отдав взамен не более одного миллиарда долларов». [2]

[2] Джеффри Сакс. «Конец бедности. Экономические возможности нашего времени», М. Издательство института Гайдара, стр. 172

С этой оценкой совпадает и высказывание, приписываемое Стробу Телботту, работавшему заместителем госсекретаря США при президенте Клинтоне, признавшему, что «США купили СССР по ценовому соотношению «копейка за рубль».

Но давайте посмотрим и на наши, российские оценки приватизации. Довольно много информации можно почерпнуть из записки «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы», подготовленной Счетной палатой России по итогам проведенного аудита. Документ утвердила коллегия Счетной палаты в октябре 2004 года, затем аналитическая записка была размещена на сайте Палаты. По результатам этого аудита планировался, но так и не был сделан публичный отчет председателя Счетной палаты С. В. Степашина в Госдуме. Это дало повод ехидным наблюдателям отметить, что председателю Палаты не дали слово потому, что аудиторы черным по белому написали в аналитической записке, что в «неудовлетворительных результатах приватизации виновата публичная власть». И власть не дала себя высечь.

Председатель Счетной палаты Российской Федерации С. В. Степашин сделал доклад не в Думе, а на международной конференции финансовых аудиторов 1 декабря 2006 года, где, в частности, сообщил, что «в 1993-2003 годах государство от приватизации более 145 тыс. предприятий выручило около 10 млрд долларов». <sup>[3]</sup> То есть, считаем мы, менее 69000 долларов за крепкое предприятие, что тогда было равно, если пересчитать в ценах начала девяностых годов, стоимости 6-8 квадратных метров недвижимости в Нью-Йорке неподалеку от Колумбийского университета, где вплоть до весны 2018 года трудился профессор Д. Сакс.

Как в январе 1995 года писал в своей докладной записке председателю правительства В.П. Полеванов, на пару месяцев неожиданно попавший в кресло руководителя Госкомимущества после Чубайса и поразившийся бытовавшему там презрению к закону и полновластию американских советников, за первые два года приватизации по модели Чубайса бюджеты всех уровней получили триллион рублей дохода. Много ли это? Если учесть, что бюджет страны в 1994 году составлял почти 124,5 трлн рублей, то получается, что приватизация тех лет приносила меньше половины процента в год. Явно не о стране думали реформаторы.

Специалисты, анализирующие итоги приватизации в России, чаще всего сходятся на том, что ни одна из целей, определенных в Государственной программе приватизации, не была достигнута полностью. Нам же важно подчеркнуть, что идея построения общества по модели народного капитализма в начале девяностых годов была отринута Ельциным и затем окончательно загублена ультрарадикальными реформаторами, желавшими побыстрее «сковырнуть систему», а потому совершенно не думавшими о будущем страны.

[3] Бюллетень Счетной палаты №1 (Январь) 2007 г.



Производство «Зис-3»



На стройке завода «Новое Сормово», известного сегодня как Нижегородский машзавод



Спустя 80 лет на месте завода, построенного в годы первой пятилетки, начали строить новый – Завод 70-летия Победы

Индустриализация страны, идеи которой были выработаны в 1925 году на XIV съезде РКП(б)–ВКП(б), дала результаты очень быстро: за годы первой пятилетки объем промышленной продукции в СССР вырос на 229 процентов.

Нижегородский машиностроительный завод – детище первой пятилетки – был введен в строй 1 января 1932 года. Задуманный в начале 1920 годов в качестве филиала «Красного Сормова», завод был перепрофилирован и стал развиваться как оружейный. В 1932 году на заводе, получившем наименование «Машиностроительный завод №92», было налажено производство 76-мм батальонной пушки ДРП-4, бывшей в ту пору основной у красноармейцев. Развиваясь как оружейный, за 70 лет машиностроительный завод прошел путь от ДРП-4 до систем С-300.

В конце сороковых годов завод №92 и его КБ были задействованы в так называемом «урановом

проекте». Секретными постановлениями заводу было поручено заняться разработкой и созданием оборудования для обогащения урана. Для этих целей на машзаводе создавалось Особое конструкторское бюро (ОКБ), которое затем, как и КБ Грабина, выделилось в самостоятельное предприятие, известное ныне как ОКБ Африкантов.

Так что история Нижегородского машзавода уникальна. Он дал жизнь ЦНИИ «Буревестник», ставшему головным разработчиком артиллерийских систем в стране; ОКБМ Африкантов, лидеру отрасли, известному своими надежнейшими реакторами для атомного флота России. И уже в наше время на базе машзавода был построен Нижегородский завод 70-летия Победы, суперсовременное предприятие, не имеющее аналогов в отечественной промышленности, занимающееся производством перспективной военной техники и вооружения.

## ПЕРВОРОДНЫЙ ГРЕХ

Но нижегородский директорский корпус, живущий не выкладками американских кабинетных советников, не задачами разрушения действующей экономики, а реальностью и прагматизмом производственных отношений, от этой идеи-мечты о справедливом общественном устройстве не отказался. И подавляющее большинство руководителей крупных и средних промышленных предприятий региона в качестве модели приватизации своих заводов выбрали именно народные предприятия, то есть тот вариант приватизации, когда существенный объем акций распределялся трудовому коллективу, который и становился реальным собственником средств производства с первоочередным правом дальнейшей консолидации акций в своих руках. Сегодня известно, что по этой модели в России приватизировалось 78% предприятий <sup>[4]</sup>, и это убедительное свидетельство тому, что и в начале девяностых годов XX века идея «фабрики – рабочим» была близка подавляющему большинству промышленников страны. И в этом видится особенность нашего национального сознания, истоки которого гораздо глубже большевистской идеи передать народу фабрики и заводы, которая потому и была принята, что легла на вековые чаяния народа о справедливом мироустройстве.

[4] Счетная палата Российской Федерации. «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие)». М.: Издательство «Олита», 2004. Стр. 139



Эти пейзажи промзоны Дзержинска – следствие разрушительных реформ девяностых годов

Вот очень характерный эпизод для понимания отношений нижегородских промышленников к передаче активов предприятий в частные руки:

«Никто из наших директоров не воспринимал приватизацию как какое-то насилие, которому надо противиться, – рассказывал В. Н. Цыбанев, к началу компании по приватизации госсобственности уже работавший генеральным директором НАПП. – Надоела всем ситуация, когда ты приезжаешь в Москву и кланчишь в министерстве денег на зарплату, на реконструкцию и так далее. Директора видели, что в новых условиях они получают определенную степень свободы, когда смогут раскрыться, вместе со своей командой развивать производство и полностью реализовать собственный потенциал. И дух предпринимательства в этом деле получил подпитку – а такие директора, как Жарков или Лузянин, по сути своей прежде всего настоящие предприниматели; не руководители и директора, а именно предприниматели. Они быстро поняли все преимущества, которые несла с собой приватизация.

В 1994 году мы с группой директоров были в Лондоне на выставке, и за завтраком Виктор Селиверстович Копылов, руководивший тогда Нижегородским телевизионным заводом им. Ленина, встает и говорит: «Докладываю: на нашем заводе сегодня завершился процесс приватизации! С сегодняшнего дня мы владеем 51 процентом акций завода». И это сообщение всеми было принято на ура!»

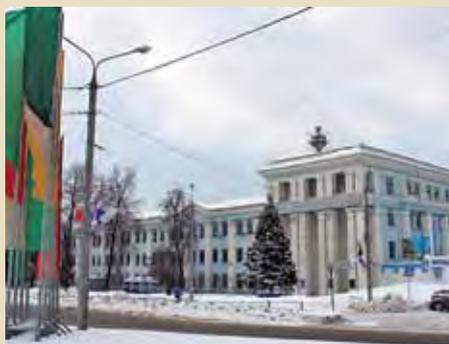
А вот взгляд на частную собственность одного из самых «красных директоров» региона, «нашего Ильича», как частенько зовут коллеги ныне почетного президента НАПП В. И. Лузянина, президента НОАО «Гидромаш», сохраняющего поразительную ясность мысли в свои 90 лет:

«Мы всегда были за то, чтобы вся эта «мелкота частнособственническая», как говорили в то время, могла иметь значительно большую степень свободы, могла расти и развиваться, как было во времена НЭПа. И никаких бы основ это не разрушило. Зачем, например, парикмахеру нужен министр? Не нужен. И в торговле он не нужен, и в общепите не нужен, и во всяких мелких и малых предприятиях не нужна министерская опека. А вот там, где государство обязательно должно участвовать, а это промышленность, особенно промышленность оборонная, это недра и полезные ископаемые, металлургия, химия и нефтехимия, там должна быть государственная основа и государственная же опека. В этом я был убежден всегда и еще более убедился теперь, во время десятилетий капитализма в новой России».

Совет Ассоциации на своих заседаниях не раз обсуждал проблемы акционирования, изучал опыт арендных отношений, вырабатывал подходы к приватизации крупных промышленных предприятий региона. Приватизация по второму варианту, когда акции в объеме не более 51% от уставного капитала предприятия передаются трудовому коллективу, тогда считалась наиболее предпочтительной. В этом плане НИТЕЛ – очень наглядный пример того, как проходила приватизация многих нижегородских предприятий. Вот довольно подробный рассказ об этом А. В. Батырева, в 1995 году возглавившего НИТЕЛ, на котором предыдущее десятилетие он работал заместителем директора и главным инженером:

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Александр Васильевич Батырев, как и многие директора советской поры, начинал производственную карьеру с рабочей сетки. Перед армией получил в ремесленном училище специальность электромонтера. Демобилизовавшись летом 1969 года, старший сержант Батырев устроился слесарем на Горьковский телевизионный завод. Спустя четверть века А. В. Батырев возглавил «НИТЕЛ».



– Так получилось, что я всю жизнь связан с промышленностью. И найдите у нас ещё одного директора, который бы отметил столетие двух заводов, которыми он руководил! Я в самый сложный период возглавил Завод им. Свердлова, выводя его из процедуры банкротства; за пять лет мы увеличили объем производства на этом казенном предприятии в 35 раз! В 2016 году Завод им. Свердлова отметил свое столетие. А в 2017 году мы отметили столетие завода «НИТЕЛ», на котором я проработал без малого четверть века. И то, и другое предприятие очень тяжело проходили сложнейшее время после распада Союза, но оба завода сегодня в расцвете сил.

В 1987 году я работал вторым секретарем горкома партии и отвечал за промышленность. Мы с Юрием Александровичем Марченковым, первым секретарем горкома, пришли к Владимиру

Ильичу Лузянину с предложением создать Совет директоров. Шла перестройка, было много новаций и неопределенности, и мы тогда посчитали, что нужно опираться на директоров, теснее сотрудничать с промышленниками. Так у нас в Горьком и появился Совет директоров, который вскоре послужил основой для создания ассоциации промышленников.

Я с удовольствием говорю, что приложил к этому руку, и горжусь нашей Ассоциацией. В свое время мне пришлось поехать по различным областям Приволжского федерального округа в качестве советника полпреда. Я встречался в регионах с теми, кто возглавляет региональные ассоциации и объединения промышленников. И все они высказывали восхищение тем, как нам здесь удалось поставить работу, тем, что в Нижнем Ассоциация сотрудничает с властью на равных.

«Я помню, мы на заводе получили газету, где сообщалось о том, что в стране запускается процесс приватизации. И Виктор Селиверстович Копылов, наш генеральный директор, нам и говорит: «Наконец-то, мужики, можно будет нормально поработать». И мы очень обрадовались предстоящему делу.

Мы приватизировались так, что доля акций каждого зависела от стажа, Копылов получил 0,3% акций, я 0,23%, но были рабочие, получившие столько же или чуть больше акций, потому что они отработали на заводе лет по тридцать. За такой принцип приватизации люди проголосовали единодушно и без вопросов.

Но, оценивая это решение с позиций сегодняшнего дня, когда мы знаем, как был использован этот механизм приватизации и что стало с нашей промышленностью, я могу точно сказать, что наше решение раздать акции всем поровну было неправильным. Нам надо было постараться сделать так, чтобы руководство сохранило контроль над предприятием, тогда мы могли бы избежать многих и многих потерь. Но при таком варианте приватизации сделать это оказалось весьма сложно. И довольно скоро, через месяц-другой после приватизации, мы поняли эту свою ошибку, когда акции завода у работников стали скупать во всех подворотнях.

Надо признать, что у меня, особенно после того, как мы создали «Радиотехбанк», были возможности скупать эти акции. Но я не мог перешагнуть через себя, думал: «Как же так? Каждый квадратный метр каждого здания, каждый клочок заводской территории мы создавали и обустроивали вместе, как я могу это отобрать у всех в свою пользу?». Когда ты вырос на заводе с подмастерья до директора, когда все тебе как родные, присвоить общую собственность просто потому, что у тебя есть такая возможность, а у них её нет, было невозможно.

Конечно, мы знали, что идет скупка акций завода, и в определенной степени держали ситуацию под контролем. Однажды я собрал некий костяк, это были начальники цехов, начальники отделов, у которых в совокупности было на руках 25% акций. Мы договорились, что нам, чтобы сохранить завод, нужно иметь этот блокирующий пакет акций, и подписали соответствующий протокол. Но консолидации хватило всего на полгода, потому что ситуация стала невозможной: государство не оплачивало выполненную нами работу, зарплату не платили много месяцев, жить было очень сложно. И наша договоренность рухнула, люди стали продавать свои акции.

Я по сей день не знаю, как оценить всё, что происходило в период приватизации, до сих пор для меня это болезненный вопрос. Да и все мы предположить не могли, что там, на самом верху, сидят люди, которым на Россию наплевать. Мы не могли представить, что произойдёт всё так, как произошло, что можно так просто обмануть народ, раздеть его и выбросить вон – а именно это и произошло в девяностых годах. И всё, что мы пережили тогда, это моя боль, моя личная жизненная трагедия, потому что мы потеряли существенно больше, чем приобрели.

Сам процесс приватизации, который проводился спешно и в массовом порядке, вызывает массу вопросов. Тогда, чтобы скупить предприятие, многие

владельцы капиталов просто брали в своем банке деньги, на эти деньги покупали завод, и потом, распродав недвижимость этого завода, возвращали деньги в банк. Для меня это не приватизация, а бандитизм в чистом виде, самый настоящий. Но этот бандитизм был узаконен!».

Может показаться, что «красный директор» Батырев резковат в своих выводах о сути российской приватизации. Но и аудиторы Счетной палаты считают так же, дипломатично отмечая в своей аналитической записке, что приобретенные в процессе приватизации «формальные права собственности стали лишь ширмой для легализации «выедания» активов и ресурсов предприятий». [5] «Выедание» активов Батырев и называет бандитизмом.

И вот безупречная эпитафия идее народного капитализма, почившей в результате приватизации, написанная Счетной палатой Российской Федерации:

«... большинство граждан страны и после массовой приватизации остаются пока не более чем дешевой рабочей силой. Продажа работникам акций их предприятий не привела к изменению социального статуса миллионов трудящихся,

[5] Счетная палата Российской Федерации. «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие)». М.: Издательство «Олита», 2004. стр. 15.



В начале девяностых годов Нижний Новгород оказался в лидерах по продаже в частные руки предприятий сферы торговли и бытового обслуживания населения. Тогда, в период «малой приватизации», Нижний и стали называть полигоном реформ, а в город зачастили видные фигуры российского правительства



Маргарет Теттчер летом 1993 году также приезжала в Нижний Новгород поддержать реформатора Немцова



Спешная распродажа магазинов слабо учитывала интересы трудовых коллективов. На снимке – торговые работники на митинге протеста против продажи предприятий с аукциона

к возникновению массового жизнеспособного слоя мелких эффективных собственников». [6]

Возвращаясь к приватизации Нижегородского телевизионного завода, надо сказать, что на этом предприятии «институциональная трансформация» завершилась вполне благополучно. Но времени и сил для этого потребовалось немало. Приход к управлению предприятием новых собственников, к концу 1995 года аккумулировавших более 30% акций, совпал с сокращением госзаказа и на заводе началась черная полоса, связанная прежде всего с невыплатами Минобороны по исполненным контрактам и общим спадом экономики: балансовые убытки НИТЕЛа в 1995 году составляли около 18 миллиардов рублей.

Завершился этот период лишь к 2003 году, когда собственником завода стала группа акционеров банка «Ассоциация», где председателем совета был В. И. Лузянин, с 1991 года руководивший Нижегородской ассоциацией промышленников и предпринимателей. Генеральным директором ОАО «НИТЕЛ» в ноябре 2003 года был назначен Сергей Борисович Самойлов, выпускник Горьковского политеха, к тому времени отработавший на предприятии 18 лет. А Владимир Ильич был избран председателем совета директоров Нижегородского телевизионного завода. И НИТЕЛ довольно быстро вернулся к жизни. Об этом у Героя Социалистического труда В. И. Лузянина есть небольшая история:

«Это были очень трудные времена. Помню, во время передачи завода, а это была поздняя осень, я пришел в один цех. Со мной идут начальник цеха, старший мастер, и вдруг мы оказываемся по щиколотки в воде: заливают цех, развалилось всё, кровли почти нет. Какая уж тут работа!

К тому времени телевизионное производство фактически распалось, некоторые корпуса уже были проданы, а в тех, что остались, производство практически не велось. Но за все то старье, что еще оставалось работоспособным, заводские держались обеими руками как за последнюю надежду восстановления производства. Переубедить и рабочих, и мастеров, что с этим старьем надо расстаться и создавать новое производство, было очень сложно. Но нам удалось это сделать, и завод начал каждый год увеличивать объемы.

Году в 2004–2005 Юрий Иванович Борисов, ныне заместитель председателя правительства, а в то время бывший начальником Управления радиоэлектронной промышленности и систем управления Федерального агентства, говорил мне: «Хоть ты и Герой, но уходи. С НИТЕЛом тебе не справиться. Давно погиб завод». Мы с ним спустя лет пять где-то встретились, Борисов уже был заместителем министра промышленности и торговли, я ему и говорю, мол, помнишь, гнал меня? Ну, что, отвечает, бывает, ошибался».

Сегодня НИТЕЛ – одно из крупнейших предприятий радиоэлектронной промышленности региона, более 90% товарной продукции которого приходится на поставки Министерству обороны и госзаказ, завод развивается весь

---

[6] Счетная палата Российской Федерации. «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993–2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие)». М.: Издательство «Олита», 2004. стр. 139

ма успешно. Согласно отчету за 2017 год, темп роста составил 19,6%, а выручка более 8,6 млрд рублей. Кстати, в реестре акционеров ПАО «НИТЕЛ» – 8900 физических лиц (при том, что на заводе работает чуть более трех тысяч человек), которым принадлежит более 99% уставного капитала предприятия; чистая прибыль акционеров по итогам 2017 года составила более 546 миллионов рублей.

Вот такой сложился здесь капитализм с приходом к управлению заводом опытной директорской гвардии, имеющей советскую производственную закалку. И в среде нижегородских промышленников довольно устойчиво мнение, что существенная часть, большинство действующих ныне в регионе предприятий сохранились и выжили в то лихолетье благодаря именно этой «красной» директорской жилке наших промышленников. Не будучи собственниками, они по многолетней привычке и в силу воспитания воспринимали завод как родное детище, и бились за него как за дело собственной жизни. Потому не удивительно совпадение действий нижегородских промышленников в период распродажи заводов и схожесть оценок той приватизационной кампании. К примеру, мнение В. И. Лузянина о российской приватизации не отличается от мнения А. В. Батырева, при этом оба они видят в приватизации источник проблем современной российской промышленности:



В 2017 году НИТЕЛ отмечал столетие со дня основания завода. На снимке: (слева направо) А. В. Батырев, руководивший предприятием в 1995-97 годах, глава администрации Нижнего Новгорода в 1997 году С. В. Белов, генеральный директор завода С. Б. Самойлов, вице-губернатор Нижегородской области Е. Б. Люлин, заместитель начальника ГУНИД МО РФ генерал-майор Р. Ю. Кордюков, генеральный директор НАПП В. Н. Цыбанев, управляющий Нижегородским филиалом Россельхозбанка А. Е. Люлин

«Если в благополучной капиталистической Англии Тетчер проводила приватизацию в течение 10 лет, то у нас это делалось революционно, – рассуждает Владимир Ильич, – в год-полтора, всё немедленно и, главное, безо всяких законов. Их просто не было тогда, все вершилось по указам Ельцина, по ним провели и акционирование российской промышленности. Я помню, как у проходной «Гидромаша» стоял пяток машин, скупающих акции у наших рабочих. При этом вся информация об акционерах, с фамилиями и точными данными, кто какими акциями, каким их количеством владеет, у этих покупателей была на руках. Поэтому скупщики легко отлавливали наших работников, платили им какие-то деньги за акции и там же, в машине, подписывали какие-то бумаги. Вот так и проходила приватизация советской промышленности. Воровски, и этот первородный грех висит теперь гирями на нашей экономике».

Надо признать, что с тех пор российская власть, ощущающая на своей совести этот грех, не раз пыталась по русской традиции прийти к публичному покаянию. Но получалось это у нее как-то полушепотом.

Так, Государственная Дума в своем постановлении №378-1 от 9 декабря 1994 г. признала итоги первого этапа приватизации неудовлетворительными. И депутаты нового созыва, пришедшие на смену российскому парламенту, расстрелянному танками и разогнанному Ельциным после того, как в сентябре 1993 года приняли постановление «О прекращении полномочий Президента Российской Федерации Б. Н. Ельцина» в связи с многочисленными нарушениями им действующей Конституции, рекомендовали Борису Ельцину приостановить действие своих указов и пересмотреть позицию. Но пересмотра не произошло.

В 1996 году Госдума создала специальную комиссию для анализа итогов приватизации, затем было дано много нелюбезных оценок приватизационной кампании, но покаяние не состоялось.

Позже, в 2004 году, Счетная палата РФ в приводимой нами аналитической записке в заключении о законности проведения залоговых аукционов, проводившихся на очередном этапе приватизации, сделала такой вывод: «...сделки кредитования Российской Федерации под залог акций государственных предприятий могут считаться притворными, поскольку банки фактически «кредитовали» государство государственными же деньгами». Могут считаться, а могут и не считаться, это и есть покаянный шепот.

Будучи премьер-министром, в ходе избирательной кампании в президенты в начале 2012 года В. В. Путин в статье «Нам нужна новая экономика» сделал смелое признание: «В обществе много говорят о том, что приватизация 1990-х годов, включая залоговые аукционы, была нечестной. И я с этим полностью согласен». <sup>[7]</sup>

Так и живем: с грехом и в согласии.

[7] Газета «Ведомости» от 30. 01. 2012

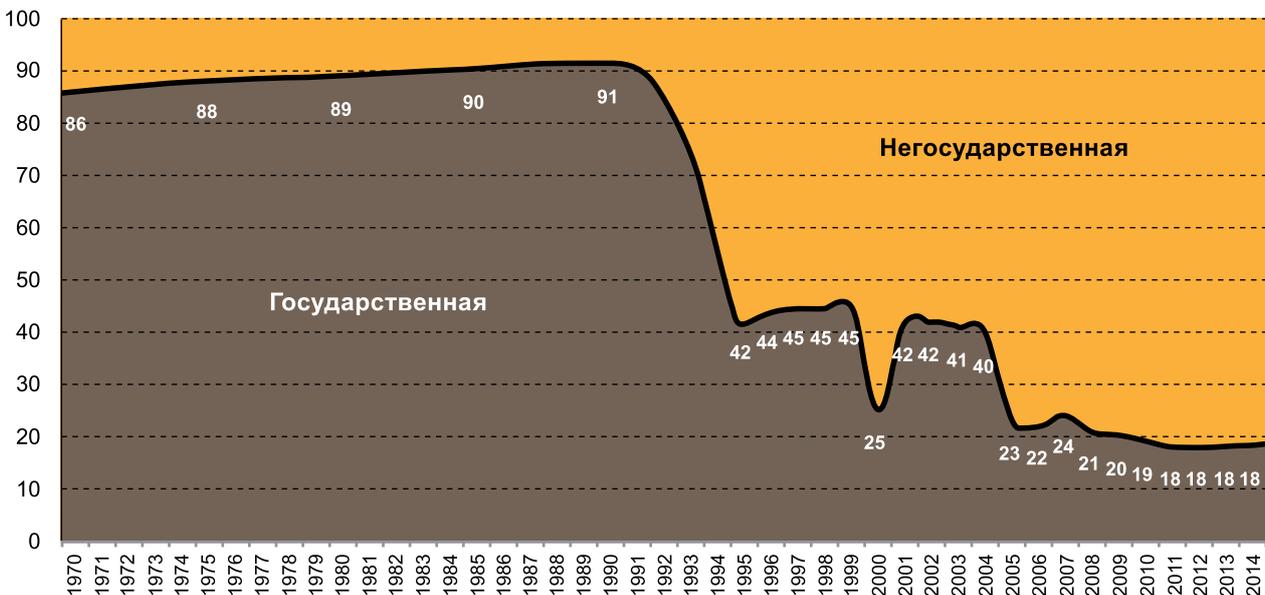
## ЖЕРНОВА ПРИВАТИЗАЦИИ

Уставный капитал приватизируемых госпредприятий был определен фактически в ценах 1991 года, и до 1995 года его величина, как и стоимость предприятий, не пересматривались. А, как мы уже отмечали, только в 1992 году инфляция составляла более 2500%, в результате чего и без того заниженная стоимость приватизируемых предприятий практически обесценилась. К примеру, знаменитый «Уралмаш», флагман тяжелой металлургии страны, был, согласно данным созданной в 1996 году спецкомиссии Госдумы, продан в 1994 году за три миллиона 720 тысяч долларов. Приобрели завод структуры известного нижегородца Кахи Бендукидзе, который позже в интервью британскому изданию The Financial Times признал, что купить «Уралмаш» оказалось проще, чем склад в Москве, а сумма сделки по приобретению завода, по его мнению, «составила тысячную долю его действительной стоимости». А уставный капитал АМО «ЗИЛ», производственного объединения, в которое входило 14 заводов, на первом общероссийском чековом аукционе был оценен в 2,9 млрд рублей, что в пересчете по среднегодовому курсу 1993 года составляло чуть более трех миллионов долларов. [8]

Приватизационная распродажа в России оказалась очень выгодным делом для тех, кто был посвящен в механизм работы этой кампании и тех, у кого имелся капитал. Что касается когорты посвященных – это, судя по итогам перерас-

[8] Газета «Коммерсантъ» от 17.05.1993

Основные фонды РСФСР/РФ по формам собственности (%)



Наглядная иллюстрация обвальной приватизации в стране

предела крупнейшей собственности страны, очень небольшой круг. А если говорить о деньгах, то к началу кампании по приватизации они были не только у теневиков и бандитов, но и у первых кооператоров, зарабатывавших приличные деньги. И это правда. Хрестоматийные примеры той поры найти несложно: первые легальные миллионеры, появившиеся еще во времена СССР и состоявшие в КПСС, платили сотни тысяч рублей в качестве партийных взносов, в то время как средняя зарплата в стране была 130 рублей в месяц. Многие из известных ныне богатейших людей России свой первый капитал заработали именно в кооперативах.

И это выгодное дело сыграло свою роль в истории отечественной промышленности. Ваучерная модель приватизации, подкрепленная молодыми деньгами и новыми жадными до них бизнесменами, очень эффективно перемалывала многие советские заводы. Дело в том, что для многих владельцев капиталов покупка акций приватизируемых предприятий на чековых аукционах была лишь промежуточным звеном, возможностью «навариться» на дешево доставшихся акциях. Промышленное производство их не интересовало, да и способностей управлять коллективом и сложным заводским хозяйством не было. Также нельзя забывать, что на первом этапе приватизации законодательство практически не ограничивало новых собственников предприятий ни требованием сохранения профиля завода, ни сохранением рабочих мест. А низкая стоимость распродаваемых за ваучеры госактивов, зачастую расположенных в городской черте и имевших всю необходимую инфраструктуру, привела к тому, что молодому бизнесу оказалось куда выгоднее купить и обанкротить завод, а затем сдать как вторсырье всё его содержимое, со станками, остатками произведенной продукции, металлоконструкциями цехов и шкафами из рабочих раздевалок. И продать заводские площади под строительство торговых центров или превратить территорию завода в склад и сдавать его в аренду оптовикам, обеспечивающим товаром рыночных челночников. Кстати, бизнес на вторсырье в начале девяностых годов стал весьма прибыльным, настолько, что некоторые из вдруг возникших трейдеров, так уважительно в капиталистической экономике именовались торговцы, покупавшие в стране металл по внутренним ценам и продававшие его за рубеж по мировым, вскоре стали владельцами металлургических комбинатов.

Ярчайшая иллюстрация работы приватизационных жерновов – история нижегородского завода «Старт». Один из старейших заводов располагался в помещении бывших казенных винных складов, построенных в 1899 году и в наши дни оказавшихся в самом центре Нижнего Новгорода, на улице Белинского. С лета 1941 года вплоть до 1965-го завод, именовавшийся в то время «почтовый ящик 41», работал исключительно на военные нужды. После приватизации в 1994 году завод получил наименование АООТ «Нижегородский завод «Старт». Завод приватизировался по второму варианту, при котором существенный пакет акций оставался в руках государства.

К 1998 году 40% акций завода аккумулировали новые собственники, но уже через пару лет завод был признан банкротом. Имея все необходимые коммуни-

кации и развитую инженерную инфраструктуру, располагаясь в центре города на площади в 25.000 квадратных метров в превосходной доступности со всех концов областного центра, «Старт» представлял идеальную площадку для организации доходного торгового бизнеса. И новые собственники выкупили обанкротившийся завод, затем на месте бывшей заводской столовой построили торговый центр, а также перепрофилировали и сдали в аренду торговым организациям практически все площади бывшего завода «Старт».

Что касается завода, то производственникам отчасти удалось его сохранить: переместившись на новую площадку, он действует сегодня как ООО «Нижегородский завод «Старт», занимаясь производством сильфонных клапанов и запорной арматуры.

По модели трансформации заводов в торговые и офисные центры с производственной карты Нижегородской области к концу девяностых годов были стерты многие известные предприятия, и корни этого процесса уходят именно в период чековой приватизации. Но у нас есть история о том, как приватизационным жерновам, разрушающим реальный сектор экономики, можно было противостоять.

В начале девяностых годов приватизировался Борский молочный завод, на чековом аукционе некая компания выкупила довольно большой пакет его акций. Вскоре эти новые собственники предложили простую и уже известную нам бизнес-стратегию: закрыть производство, распродать оборудование, а территорию завода отдать под складские помещения. Чтобы реализовать эту идею, нужно было изменить устав предприятия, что находилось в исключительной компетенции акционеров завода. Поэтому новые собственники объявили о проведении общего собрания акционеров.

И быть бы на месте завода очередному оптовому складу, но к тому времени один из его цехов арендовала недавно созданная в Нижнем Новгороде фирма



В прошлом веке в Горьком в здании бывших казенных винных складов, что на улице Белинского, располагался завод «Старт»



В новом веке на месте бывшей заводской столовой расположился современный торговый центр

«Гамми». Выросшая из формата «купи-продай», компания занялась развитием собственного производства и на арендованных заводских площадях наладила выпуск майонеза.

Это был первый производственный актив компании, при этом у «Гамми» не было ни одной акции Борского молокозавода, а договор аренды заключался на короткий срок. Поэтому было понятно, что намерение новых собственников завода идет вразрез с задачами «Гамми» на развитие собственного производства. Трансформация завода в склад не нравилась и многим работникам предприятия, имевшим на руках акции завода. Поэтому они пригласили сотрудников юридической службы фирмы «Гамми» на общее собрание для поддержки своей позиции. И новым собственникам не удалось внести изменения в устав.

Что было дальше? Поняв, что коллектив, теряющий рабочие места в результате трансформации завода в склад, их не поддержит, собственники начали активную скупку заводских акций. И руководству «Гамми» ничего не оставалось, кроме как пойти по пути своих соперников и приобрести пакет акций, достаточный для того, чтобы заблокировать их намерения. Два года длилось это противостояние, в котором «Гамми», созданная выпускником радиофака Нижегородского университета Александром Самойловичем Красильщиковым, выиграла. Сегодня производственное объединение «Гамми» является вертикально интегрированной компанией, а Борский молочный завод, один из основных производственных активов объединения, ведущий производитель молочных наполнителей для изделий кондитерской и хлебопекарной промышленности в России и, как утверждает А. С. Красильщиков, самый крупный производитель сгущенного молока в Европе, успешно развивается и растет.

## ЗА МЕШОК ВАУЧЕРОВ

Приватизация промышленных предприятий проходила в несколько этапов. В рамках первого этапа в 1992-1994 годах проводились чековые аукционы. Это была продажа государственных пакетов акций приватизируемых предприятий за ваучеры, придуманные А. Б. Чубайсом в противовес именным приватизационным счетам, узаконенным народными депутатами. Тогда активы всех предприятий страны реформаторы оценили в 4 триллиона рублей и почти 1,5 триллиона из них (то есть, около 35% активов) в виде специальных чеков предложили бесплатно раздать россиянам, коих на 1991 год насчитывалось чуть более 148 миллионов. То есть, выдать на душу населения по ваучеру, на котором из приведенных выше расчетов был обозначен номинал в 10.000 рублей. Выдача приватизационных чеков началась с осени 1992 года.

Но обозначенный номинал ваучера равным счетом ничего не значил, приватизационные чеки, к примеру, можно было приобрести у выпивох возле винного магазина за пару бутылок водки, что и практиковалось скупщиками вау-



Выдача приватизационных чеков



Так выглядел ваучер, на обороте которого значилось, что настоящий приватизационный чек является государственной ценной бумагой на предъявителя

черов повсеместно. По данным «Российской газеты», средняя цена бутылки водки, до реформ Гайдара продававшейся менее чем за десятку, в период инфляции 1992 года составляла 250 рублей <sup>[9]</sup>, а к концу 1993 году выросла до 1200 рублей. Нам также известно, что Борис Немцов, став губернатором, стремился удерживать цену водки в торговой сети области на минимальном уровне: в середине 1992 года «жидкая валюта» в нашей области стоила 43 рубля по талонам, а в свободной продаже – до 95 рублей за бутылку. То есть, в середине 1993 года в стране сотню ваучеров при желании можно было купить за 200.000 рублей, и это весьма небольшая сумма: в июле 1993 года официальная средняя заработная плата россиян составляла 56.000, а в декабре уже 141.200 рублей. <sup>[10]</sup>

Вскоре после выпуска приватизационные чеки появились и на биржах, где их можно было обменять на рубли на торгах: они котировались как ценные бумаги, и курс ваучера к рублю и доллару определялся ежедневно. Понятное дело, что народ со своими двумя-тремя чеками на биржу не ходил, это был вновь созданный храм для владельцев молодых капиталов, для брокеров, финансовых маклеров и трейдеров. Скупленные у граждан задешево ваучеры здесь можно было хорошо продать. К примеру, на торгах Нижегородской фондовой биржи

[9] Российская газета – Федеральный выпуск №5044 (220) за 2009 год. «Два двадцать за градус»

[10] Росстат. «Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2018 гг.»

9 февраля 1994 года было реализовано 600 приватизационных чеков, при этом средневзвешенный курс ваучера составил 21.300 рублей за чек.

Собранные в определенный пакет (а фактически – в мешки), ваучеры предъявлялись как ценные бумаги на торгах, где государством выставлялись акции приватизируемых предприятий. И здесь уже реальная стоимость ваучеров при покупке акций различных предприятий могла гулять от нескольких сотен рублей до нескольких десятков тысяч на один приватизационный чек. К примеру, на чековом аукционе по продаже акций Арзамасского приборостроительного завода, очень вяло проходившем в конце 1993 года, 8% акций завода были выкуплены всего за... 500 ваучеров. Тогда на каждый ваучер было продано по 33 акции предприятия стоимостью 800 рублей каждая, то есть, на приватизационный чек пришлось 26.400 рублей уставного капитала завода. А теперь простой счет, позволяющий заглянуть на ту сторону приватизации, где плохо или хорошо, но появился частный собственник: по итогам 2015 года АПЗ выплатил дивиденды из расчета 175 рублей на одну акцию, то есть, акции завода, некогда приобретенные за 500 ваучеров, только в 2015 году принесли их владельцам в качестве дивидендов 2.887.500 рублей.

Надо сказать, что ваучерная кампания проводилась довольно агрессивно, под обещания скорого светлого и сытного будущего. «Нам нужны миллионы собственников, а не горстка миллионеров. В этой новой экономике у каждого будут равные возможности, остальное зависит от нас, – увещевал народ Борис Ельцин летом 1992 года, когда своим указом вводил механизм ваучерной приватизации вместо именных чеков. – Каждый гражданин России, каждая семья получат свободу выбора. Приватизационный ваучер – это для каждого из нас билет в мир свободной экономики».

И шустрые молодцы, знавшие, как можно с выгодой употребить эти ваучеры, скупали их у неосведомленных граждан на каждом углу. Неудивительно, что, по оценке многих исследователей российской приватизации, более 60 миллионов «билетов в мир свободной экономики» за очень короткий срок оказались в руках скупщиков. И именно ваучеры привнесли в приватизационную кампанию сильнейший спекулятивный дух.

Вот как эту историю оценивает А. Г. Блох, в 1991 году работавший заместителем генерального директора по внешнеэкономическим связям Нижегородского машиностроительного завода:

«Я помню, был период после распределения акций и проведенной приватизации, когда наши акции стали покупать и продавать, и мне предлагали купить 8% акций за пять с половиной миллионов рублей! При том, что уставный капитал нашего завода по тем временам был оценен всего в 680.000 рублей, то есть, в сущие копейки!

Скажу откровенно, что мы это дело с приватизацией поначалу не воспринимали, у нас совсем по-другому были настроены мозги, лишь позже потихонечку начали понимать, что такое приватизация и в чём её смысл. И, конечно, в тот момент нас всех очень прилично накололи. Никто нас ничему не учил, только комитет по госимуществу собирал и рассказывал о том, как проводить все эти

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Виктор Викторович Тятинькин руководит ПКО «Теплообменник» с начала 1986 года, став генеральным директором в сорок лет. Главным своим достижением на посту генерального директора-главного конструктора считает переориентацию предприятия на разработку и производство систем жизнеобеспечения для авиации. Без малого три десятилетия В. В. Тятинькин возглавляет Совет директоров Нижнего Новгорода.



*– Около года я проработал заместителем генерального директора по производству на «Теплообменнике», и меня направили учиться в Академию народного хозяйства при Совете министров СССР. Это было в 1984 году. После окончания Академии у меня был выбор: остаться в Москве или вернуться генеральным директором на ставший уже родным «Теплообменник». И я выбрал Горький.*

*В апреле 1986 года я принял завод. Пришлось оперативно совершенствовать структуру управления предприятием, организовывать производство уникальных изделий для нового поколения самолетов Ту-204, Ил-96, Ил-114, внедрять новые технологические процессы. У нас на заводе, к примеру, впервые в отрасли были освоены системы автоматизированного проектирования (САПР) для разработки и расчетов новых изделий.*

*Было нелегко. Но, несмотря на все трудности, меня поддержал коллектив: в условиях нестабильности завод на сто процентов выполнял поставки по договорам! Когда началась конверсия, необходимо было сократить объем основной продукции на 20% и в срочном порядке наладить производство товаров народного потребления. И «Теплообмен-*

*ник», не сокращая персонал, справился с поставленной задачей: к 1989 году завод выпускал свыше 20 наименований товаров народного потребления, среди них – знаменитые водогрейные колонки, получившие впоследствии название «Астра».*

*Некоторые проекты работали исключительно на имидж завода, не принося материальных дивидендов. Таковым стало участие «Теплообменника» в масштабной космической программе «Энергия–Буран»: нами была разработана система терморегулирования бортовой ЭВМ «Бурана».*

*В начале девяностых годов мы попытались впервые выйти на международный рынок, завязать деловые контакты с американцами. Но совместная работа не состоялась. Было очевидно, что максимум, к чему готовы американцы – создание совместного предприятия с «отверточной» технологией. Тогда я понял: если мы не станем сильнее всех, мы никому не будем нужны. С тех пор именно с таким настроем мы и живем.*

*Сейчас «Теплообменник» находится на новом витке своего развития – с 2003 года здесь разрабатываются и производятся системы жизнеобеспечения для новейших российских самолетов и вертолетов.*

процедуры, как оформить документы, но это был не более чем инструктаж, как грамотно подготовить требуемые бумаги. Не было никакой учёбы и никакой помощи государства в этом вопросе, поэтому многие предприятия ушли за бесценок. В целом же мы относились к этому так: пришло новое указание, и его надо выполнять».

Чтобы стали понятны эмоции Александра Григорьевича про «сущие копейки» и «прилично накололи», надо знать, что весь объем акций, переданных, а точнее выкупленных трудовым коллективом машзавода, составлял не более 51% уставного капитала, то есть, оценивался максимально в 346.000 рублей. Но вскоре после приватизации пакет акций всего лишь в 8% на рынке предлагался уже за пять с половиной миллионов(!) рублей.

Понятно, что такие настройки приватизационных схем с трудом могли уместиться в головах нижегородских промышленников, не рассматривавших приватизацию как путь к личной финансовой выгоде. И сегодня очевидно, что для нижегородского директорского корпуса основным мотивом участия в приватизационной кампании было не желание прибрать к своим рукам заводы и стать капиталистами, а твердое понимание того, что их личный опыт и знания могут быть востребованы в этом новом мире лишь в том случае, если будут жить заводские трубы. По сути, ими двигала все та же прагматика, потому как инженеру, полтора-два десятка прошедших лет проработавшему на заводе, в дивном мире процветающих трейдеров просто не было места.

Виктор Викторович Тягинкин, более 30 лет возглавляющий объединение «Теплообменник», также рассказывал о том, что «на первых порах совершенно ничего не понимал во всей этой приватизационной кухне». Объявления о покупке акций предприятия, расклеенные на всех столбах вблизи завода сразу после его приватизации, были совершенно непривычным явлением, заставшим руководство завода врасплох. Но было понятно другое: в условиях распада экономики и полной неопределенности надо приложить все силы, чтобы сохранить завод. И это удалось. Сегодня ПКО «Теплообменник» – одно из опорных предприятий региона, ведущий отечественный разработчик и производитель наукоемкой авиационной продукции. Предприятие интересно еще и тем, что В. В. Тягинкин не просто удержал его от развала в девяностых годах, а затем укрепил и модернизировал, но за четверть века стал собственником «Теплообменника». Весной 2017 года нижегородские газеты сообщали о том, что В. В. Тягинкин стал владельцем 99,7 % акций ПКО «Теплообменник», и сегодня это одно из очень немногих предприятий российского авиастроения, собственником которого является физическое лицо.

У историй, рассказанных А. Г. Блохом и В. В. Тягинкиным есть одно общее: директора крупных нижегородских заводов, грамотные и опытные руководители, заинтересованные в сохранении и развитии своих предприятий, на первом этапе приватизации не имели достаточной информации о механизме продажи промышленных предприятий, поэтому в большинстве своем не смогли стать активными участниками проводившейся кампании. Надо сказать, что организаторы ваучерной приватизации отводили для неё крайне малый срок, и есть

все основания полагать, что формирование информационного вакуума в директорской среде произошло не случайно. Идеологи этой быстрой приватизации признавались потом в своих мемуарах, что одной из непубличных задач проводившейся кампании было недопущение к собственности «красных директоров», которых реформаторы относили к оплоту той системы, которую надо было сковырнуть. Но и эту задачу, как мы видим на примере Нижегородской области, либерал-реформаторам ельцинского призыва полностью решить не удалось.

А в качестве примера о роли информации и знания сути ваучерной кампании – история о приватизации вачского завода «Труд», рассказанная Б. И. Есиным, возглавлявшим предприятие на протяжении 20 лет:

«У нас в масштабах страны не ахти какое было привлекательное предприятие для инвесторов, поэтому шумно и активно, как это было в Нижнем Новгороде, акции завода у нас не скупали. У меня было понимание того, что и как будет происходить в процессе чековой приватизации, я где-то получил эту информацию. И активно скупал ваучеры именно для того, чтобы затем приобрести акции своего завода на чековом аукционе, так что у меня уже после продажи государственной доли оказалось около 27 процентов акций».

Таким образом, благодаря осведомленности о механизме чековой приватизации, Борис Иванович и сумел сохранить контроль над предприятием, он остался генеральным директором и после приватизации завода. Затем Б. И. Есин выводил предприятие из кризисного состояния, проводил реструктуризацию, к началу нового века «Труд» вошел в тройку ведущих отечественных производителей столовых приборов.

Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей, с момента создания занимавшаяся строительством новых экономических отношений, активно участвовала в приватизационной кампании, помогая предприятиям региона сохраниться в период тотального передела собственности.

Понятно, что в условиях стихийной распродажи госсобственности, когда никто был не в состоянии предположить, в чьих руках окажутся акции предприятия уже через полгода после их выпуска, наладить эффективную работу по защите интересов промпредприятий было весьма проблематично. Но можно было попытаться сыграть на опережение по предлагаемым правительством правилам. Видимо, эти соображения и легли в основу решений НАПП, в результате которых в области был создан чековый инвестиционный фонд «Нижегородская ярмарка», одним из учредителей которого и стала Ассоциация. Фонд очень быстро занял лидирующие позиции на региональном рынке

И чековый фонд, среди прочего, помогал сохранить предприятия, об этом – еще одна нижегородская история периода ваучерной приватизации.

Однажды в НАПП позвонил генеральный директор Кулебакского металлургического завода Ю. В. Захаров и попросил помочь сохранить контроль над предприятием – тогда Комитет госимущества выставил пакет акций завода на чековый аукцион. Зная о тесных отношениях НАПП с чековым инвестиционным фондом, Юрий Васильевич просил Ассоциацию принять участие в торгах, с тем, что он впоследствии соберет необходимую сумму и выкупит у фонда весь пакет.

Одно из старейших предприятий области, Кулебакский металлургический завод и в то время был градообразующим, допустить перехват его управления спекулянтами означало не только потери в металлургическом сегменте производства, но и серьезные социальные последствия для города, население которого в то время составляло около 45.000. И у руководства Ассоциации сомнений не было: надо помочь сохранить контроль над предприятием.

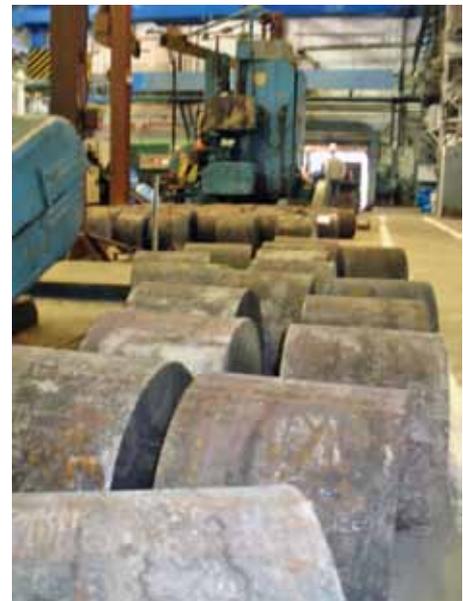
Далее эта история развивалась так.

Ассоциация, будучи одним из учредителей фонда, договорилась с его руководством о том, что к началу торгов ваучеры должны быть на аукционе. Торги по реализации государственных пакетов акций предприятий, как правило, проходили на площадке Торгово-промышленной палаты и, как рассказывают участники этой операции, за 20 минут до открытия торгов в ТПП пришла вполне безобидная старушка в платочке и принесла с собой две большущие клетчатые сумки с ваучерами, заявив, что это – за Кулебакский металлургический завод, назвав при этом количество принесенных с собой ваучеров. И за пять минут до начала торгов ваучеры ЧИФа «Нижегородская ярмарка», как и положено по условиям аукциона, в большем количестве, чем у других участников аукциона, были представлены организаторам продажи акций завода.

Так нижегородские промышленники сохранили Кулебакский металлургический завод, который, тем не менее, к 1998 году оказался в предбанкротном состоянии. Сегодня, пройдя несколько трансформаций и смену собственника, завод представляет собой основной актив компании «Русполимет», президентом и председателем совета директоров которой является Виктор Владимирович Ключай, вице-президент Российского Союза промышленников и предпринимателей, председатель Координационного совета отделений РСПП в Приволжском федеральном округе и один из наиболее успешных промышленников региона.



В шестидесятих годах прошлого века, к столетию Кулебакского металлургического завода, на предприятии был установлен памятник металлургу



# Глава 6

## КАК НЕ СТАТЬ ОЛИГАРХОМ

Рассказывая о продаже активов госпредприятий в Нижегородской области в частные руки в начале девяностых годов, невозможно обойти стороной приватизацию Горьковского автомобильного завода. И в этой занимательной истории, которую федеральные газеты того периода называли «самой скандальной», можно найти ответ на вопрос, почему наш автогигант и в целом промышленность Нижегородской области, на протяжении многих лет входящей в первую пятерку индустриально развитых регионов страны, не дали стране и миру своих олигархов.

О том, как проходила приватизация автозавода, рассказывает Г. А. Суворов, до 1991 года работавший секретарем парткома ГАЗа, затем заместителем генерального директора Б. П. Видяева по реализации и маркетингу и с 1994 года – советником президента ОАО «ГАЗ» Н. А. Пугина. В те годы Геннадий Александрович был в самой гуще событий:

«Нас держала старая психология: мы были не готовы стать владельцами, собственниками и тем более олигархами. В головах была совершенно другая идея: завод должен оставаться народным, должен работать на благо всех автозаводцев и, конечно, страны.

Когда началась подготовка к приватизации, к чековым аукционам – это был конец 1993 года – генеральным директором был Борис Павлович Видяев. Он меня пригласил и сказал: «Занимайся приватизацией! Ты молодой, энергичный, кроме тебя никто не сможет вести эту работу». Я к тому времени Академию общественных наук закончил и, наверное, были у него какие-то основания так считать. «Давай, с завтрашнего дня приступай к работе. Задача – сохранить завод и коллектив, чтобы никто со стороны не влез в наше акционерное общество. Ходят вокруг завода разные волки, – говорил он мне доверительно, – рты раскрывают, а нам надо сохранить завод».

Поэтому вся стратегия приватизации строилась именно на этом: надо сохранить завод. Не «подтянуть» кому-то одному контрольный пакет акций, а распределить их между работниками завода. Это явление имеет свой термин, такие компании называются «народными предприятиями», хотя теперь очевидно, что судьба таких предприятий, образовавшихся у нас повсеместно на первом этапе приватизации, примерно одинакова, и она весьма печальна.

Но тогда мы выстроили такую стратегию и фактически ее реализовали. Была создана фирма «ГАЗ-Инвест», я ее возглавил, и мы аккумулировали приватизационные чеки работников завода, чубайсовские ваучеры. Затем фирма «ГАЗ-Инвест» консолидировано выступила на чековом аукционе по приобретению акций автозавода. Тогда мы смогли приобрести абсолютное большинство выставленных на продажу акций ГАЗа, больше 70 процентов. Процентом 15-17 было у так называемых мажоритарных акционеров. Автобанк приобрел процентов семь, но это был дружественный нам банк, с которым у нас сложились взаимовыгодные отношения.

Понятно, что после аукциона была возможность приобретать акции на рынке, но для этого нужны были финансовые ресурсы. И возникла совершенно понятная дилемма: направить ресурсы на развитие завода или на скупку акций? Тогда мы выбрали развитие завода, считая, что в этом случае и коллектив будет стабильным, и заработная плата станет расти, и тем самым будет сохранять-



ся контрольный пакет в руках у трудового коллектива. При этом мы проводили большую разъяснительную работу среди работников предприятия.

Но когда жизнь прижимает, а цены на покупку акций выставляются высокими, удержать ситуацию практически невозможно, поэтому сохранить предприятие в том виде, в каком оно образовалось первоначально в период акционирования, нам не удалось.

Можно было в самом начале приватизации пойти по пути «Северстали», как сделал Алексей Мордашов в период приватизации бывшего Череповецкого металлургического комбината. У меня и у Мордашова были одинаковые позиции: он возглавлял «Северсталь-Инвест», я возглавлял «ГАЗ-Инвест». И я мог бы довольно легко и совершенно законно сосредоточить в своих руках контрольный пакет, как это сделал Мордашов. Технически это было действительно несложно. Дело в том, что формат таких компаний, как «ГАЗ-Инвест» или «Северсталь-Инвест», позволял сконцентрировать в доверительное управление акции работников предприятия, подчеркиваю, не купить, а именно взять в доверительное управление. Несложно было таким образом сконцентрировать процентов шестьдесят акций и затем на собрании акционеров, управляя всем пакетом, чувствовать себя королем, то есть, получить, к примеру, в вопросе выбора генерального директора общества абсолютное преимущество.



**Геннадий Александрович  
Суворов**



Но я на это никогда бы не пошел. Не только потому, что Борис Павлович мне доверял, я чисто по-человечески не мог пойти на это. И определяющим было то, что психология руководителей автомобильного завода, и Б. П. Видяева, и Н. А. Пугина, не позволяла присвоить завод: вот так, даром, за счет возникшего механизма с управлением акциями работников предприятия».

Вот и ответ на вопрос, почему нижегородские промышленники не явили миру олигархов. Примечательно, что это признание Г. А. Суворова почти слово в слово повторяет то, что говорил нам ранее А. В. Батырев о невозможности для себя присвоить общую собственность, раз уж подвернулся такой случай. Такое совпадение позиций не случайно и объяснимо, в его основе все та же прививка национального сознания, которая не раз встречалась в нашем повествовании о нижегородском директорском корпусе.

Вот интересное наблюдение, некий социальный опыт, позволяющий определить, когда же нацию перестали «прививать». Б. П. Видяев родился в 1936 году, Н. А. Пугин младше его на четыре года. А. В. Батырев родился уже после войны, в 1947 году, Г. А. Суворову в период приватизации автозавода было 38 лет, он родился в 1955 году.

А вот владельцу компании «Северсталь» Алексею Мордашеву, родившемуся в 1965 году, ныне миллиардеру и одному из богатейших людей России, в период чековой приватизации было всего 27 лет. История его восхождения к миллиардам ныне широко известна и размещена даже в Википедии. Ю. В. Липухин, возглавлявший Череповецкий металлургический комбинат с 1981 года, поручил молодому и активному Алексею Мордашову, служившему на комбинате директором по экономике и финансам, заниматься приватизацией предприятия. Воспользовавшись тем, что в компании «Северсталь-Инвест», созданной руководством комбината для скупки акций на чековом аукционе, 76% акций формально принадлежали лично ему, Алексей Мордашов в короткий срок прибрал комбинат к своим рукам. Через два года после проведения чекового аукциона, на котором компания «Северсталь-Инвест» выкупила почти все 29% продаваемых акций, Мордашов стал генеральным директором и владельцем контрольного пакета акций «Северстали», одного из трех крупнейших предприятий черной металлургии России. <sup>[1]</sup>

«Если говорить о приватизации той волны в целом, – дает сегодня Г. А. Суворов свою оценку событиям, сменившим экономический строй страны, – то понятно, что люди, коих ныне народ называет олигархами, не могли добросовестным трудом за год-полтора создать колоссальные капиталы».

Обращаясь к нашему наблюдению, можно сказать, что поколения, появившиеся на свет до середины пятидесятых годов, вполне успели пропитаться общим духом коллективизма, и в период приватизации «по-человечески не могли» пойти на то, чтобы воспользоваться сконструированной реформаторами ситуацией и даром взять лично себе то, что создано коллективом. Если попытаться

[1] Павел Хлебников: «Стальная хватка. Как Алексей Мордашов овладел «Северсталью». Журнал Forbes, апрель 2004 года

ся определить рубеж, когда эта социальная «пропитка» перестала действовать в обществе, то получится, что именно с середины пятидесятих годов нация стала развиваться в иной системе координат. Во всяком случае, в первой двадцатке богатейших людей России по версии Forbs вы не найдете ни одного человека, родившегося ранее 1950 года. Кстати, и основные выгодоприобретатели залоговых аукционов, проходивших в 1995 году (В. Потанин, М. Ходорковский, М. Фридман, Г. Хан), тоже родом из шестидесятых. В нашем социальном обзоре нет претензий на абсолютную истину, тем более, что и в этой схеме есть исключения: к примеру, демон девяностых и активный участник залоговых аукционов Борис Березовский родился в 1946 году. Но это наблюдение достойно внимания.

## УКРОЩЕНИЕ СТРОПТИВОГО

Вернемся к истории приватизации Горьковского автозавода, который после акционирования в 1992 году стал называться ОАО «ГАЗ». Чековый аукцион по продаже акций ГАЗа намечалось провести в ноябре 1993 года, спустя полгода после проведения первого общероссийского чекового аукциона по продаже акций акционерного московского общества «Завод имени И. А. Лихачева». Понятно, что за приватизацией ЗИЛа руководство ГАЗа, как, впрочем, и других крупных автозаводов отрасли, следило пристально. Посмотрим и мы повнимательней, как приватизировался один из старейших отечественных автозаводов, основание которого связано еще с братьями Рябушинскими.

Исчезнувший ныне ЗИЛ все восьмидесятые годы производил около 200.000 автомобилей ежегодно, но в начале девяностых годов заводское производство упало более чем в 25 раз. Поэтому не удивительно, что российским правительством именно ЗИЛ был выбран для приватизации одним из первых в отрасли: реформаторы вполне серьезно полагали, что частная собственность имеет чудодейственную силу, способную компенсировать потери от развала экономики. На аукцион, проходивший в мае 1993 года, Госимущество выставило чуть более миллиона акций по цене 1000 рублей за штуку, что соответствовало 35% уставного капитала предприятия. Акционерами АМО «ЗИЛ» тогда стали 55.000 человек.

Через год пакет в 35% акций ЗИЛа был аккумулирован солидным холдингом, объединявшим около полусотни различных торговых и финансовых компаний страны. Получив контроль над ЗИЛом, председатель совета директоров холдинга стал генеральным директором автозавода. Началась реструктуризация, вылившаяся в распродажу непрофильных активов, зданий и оборудования, что мало способствовало производству: в 1996 году завод выпустил чуть более 7.000 грузовиков. А вскоре торгово-финансовый холдинг, осознавший, что промышленное производство ему не по зубам, продал контрольный пакет автозавода правительству Москвы. Через десять лет после этой национализации завод был ликвидирован.



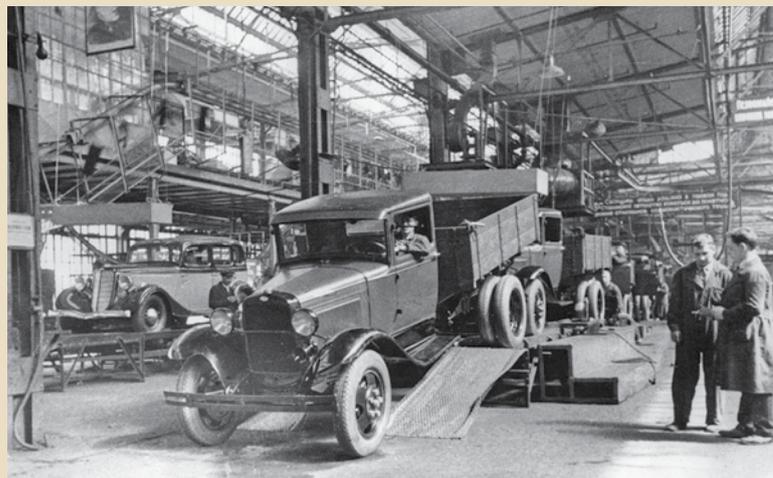
Автопоезд



Первый советский «Форд»



Легендарная «полуторка» у стен Нижегородского кремля



Конвейер сборки ГАЗ-АА

Горьковский автомобильный завод – детище первой пятилетки. Рассказ о строительстве автозавода – отдельная почти фантастическая история. Вот ее основные вехи:

- в марте 1929 года Совет народного хозяйства СССР принял решение о строительстве автомобильного завода. В апреле был выбран район строительства близ деревни Монастырка под Нижним Новгородом;
- 2 мая 1930 года состоялась торжественная церемония закладки первого камня в фундамент будущего автогиганта;
- 29 января 1932 г. с конвейера сошёл первый грузовой автомобиль.

Два года на строительство завода в чистом поле – это есть фантастическая реальность первой советской пятилетки. Лишь один штрих: в конце 1931 года за семьдесят пять суток во вновь построенных корпусах было смонтировано 450 станков, около 80.000 электроприводов.

И еще одна грандиозная задача была тогда решена нижегородскими промышленниками. Парал-

лельно со строительством автозавода шла подготовка кадров. На Нижегородском автосборочном заводе №1 в Канавине с лета 1929 года велась крупноузловая сборка автомобилей «Форд». Дело в том, что в 1929 году был заключен договор между Ford Motor Company и ВСНХ СССР, по которому мы должны были получить от американцев техническую помощь при постройке и пуске автозавода. Кроме того, по данному договору СССР закупил в Америке 74.000 машинокомплектов, которые поставлялись нам в течение трех лет и собирались на автосборочных заводах. И к тому времени, когда был построен ГАЗ, уже был подготовлен квалифицированный персонал на сборочный конвейер.

А на известном ныне судоремонтном заводе имени В. И. Ульянова обучались литейщики, слесари, токари, фрезеровщики, монтажники и рабочие других специальностей. К декабрю 1931 года здесь было подготовлено более 11.000 рабочих и технических специалистов для работы на автозаводе.

Для нас в этой истории важно, что в результате чековой приватизации прежнее руководство ЗИЛа утратило контроль над предприятием. Опасаясь такого исхода дела, руководство ГАЗа и региональная комиссия по выработке плана проведения приватизации автозавода предложили провести аукцион только в нескольких городах страны, где было много партнерских структур – поставщиков ГАЗа. То есть, провести торги между своими, заинтересованными в развитии и дальнейшем процветании автозавода. Губернатор Борис Немцов, желавший получить в руки областной администрации контроль над ведущим предприятием региона, охотно поддержал это решение, но вскоре, под давлением Госкомимущества, отказался от идеи в пользу проведения полноформатного общероссийского аукциона. Логика идеологов приватизации понятна: все российские владельцы серьезных пакетов ваучеров должны иметь право купить акции ведущих предприятий страны. Однако эта разборка между регионалами и федералами отодвинула сроки проведения аукциона ГАЗа.

Основной плательщик в бюджет и кузница первых руководителей области на протяжении многих десятилетий, Горьковский автозавод имел не только, как бы сейчас сказали, собственный корпоративный дух, но и собственный вес во всех значимых сферах жизни нижегородцев, будь то экономика, политика



На площадке готовой продукции ЗИЛа. 1984 год...



...и начало нашего века



или социальная среда. Этот собственный «автозаводский» мир еще ощущается и в наше время; проезжая зимой по Автозаводскому району, вы непременно заметите, что тротуары от снега здесь убираются тщательнее, а вечерние улицы освещены лучше, чем даже в центре Нижнего Новгорода.

Горьковский автозавод в советское время не жил под диктовку областных властей; все решения, затрагивающие интересы предприятия, всегда принимались, если так можно сказать применительно к советской системе, консенсусом: то есть, обком обсуждал стоящую задачу с руководством завода, совместно и выработывалось нужное решение. И вот этот флагман нижегородской промышленности, город в городе, где в начале девяностых годов трудилось более ста тысяч человек и выпускалось более тысячи автомобилей в сутки (!), государство торопилось отдать в частные руки.

Но при определении целей и задач приватизации ГАЗа заводу и региональной власти не удалось достичь взаимопонимания, причем настолько, что возникшие противоречия вылились в публичное пространство, дав журналистам основания называть приватизацию автозавода «самой скандальной». Понятно, что «скандаломера» в природе не существует, и на той стадии приватизации трудно было отыскать хоть одно крупное промышленное предприятие страны, акционирование которого прошло бы без конфликтов и скандальных разбирательств, но ГАЗ в этом деле действительно выделялся.

Здесь необходимо небольшое пояснение. Согласно закону, на чековые аукционы полагалось выставлять не больше 35% уставного капитала приватизируемых предприятий – именно столько акций ЗИЛа, в частности, и было выставлено на аукционе, о котором мы упоминали ранее. Руководство Госкомимущества этой нормы закона придерживалось. К примеру, при продаже акций «Северстали» на чековом аукционе, завершившемся в мае 1994 года, было выставлено 29% акций. При продаже акций АвтоВАЗа, приватизация которого также прошла в 1994 году вслед за ГАЗом, на чековый аукцион было выставлено 25,7% акций. Планами приватизации УАЗа предполагалось выставить на чековый аукцион также не более 29% акций. Интерес в этом и власти, и промышленников понятен: чем меньше акций ушло за «фантики» на чековом аукционе на первом этапе приватизации, тем больше акций можно будет продать на инвестиционных торгах на втором этапе, где они приобретались уже за реальные деньги, которые затем можно было использовать на модернизацию производства.

Однако на аукцион по продаже акций ГАЗа, который перенесли на конец декабря 1993 года, Госкомимуществом было выставлено более 50% акций завода, что исключало инвестиционные торги. И это произошло не случайно.

На ГАЗе в начале девяностых годов положение дел было иным, нежели на ЗИЛе. Здесь также сократились заказы на грузовики от министерства обороны и почти к нулю сошли их закупки сельхозпредприятиями. Так, госзаказ на грузовики 1994 года составлял всего три тысячи штук, упав более чем в сто раз (!) по сравнению с последними годами предыдущего десятилетия. Но на Горьковском автозаводе выпускали не только грузовики. И, как в исто-

рии с Борским силикатным заводом, на ГАЗе открыли двери частнику, желающему приобрести автомобиль «Волга», который еще с советских времен оставался дефицитным товаром. В начале девяностых годов отечественный рынок легковых автомобилей еще не был напитан старыми иномарками, а имевшим деньги кооператорам и появившимся новым бизнесменам личный транспорт был нужен. И спрос на «Волги» рос, при этом граждане платили наличными, что в эпоху тотального денежного дефицита было особенно важно. Если в девяностом году на ГАЗе выпускалось около 75.000 легковых машин в год, то в 1992 году было произведено и, что самое главное, реализовано около 120.000. За два кризисных года рост объемов производства на 60 процентов! Автозавод собирал «Волги» в три смены, получая довольно приличную по тем временам прибыль. И эта прибыль целиком шла на развитие производства и разработку новых моделей.

«На автозаводе, которым в ту пору руководил Борис Павлович Видяев, сообразили, что надо сделать легкий грузовой автомобиль для рынка, полторку, – рассказывает В. Н. Цыбанев, в трудовой биографии которого существенное место занимает ГАЗ: в 1971 году он попал на автозавод по распределению, в начале 90-х годов работал секретарем парткома и затем, до весны 1991 года – заместителем директора ОАО «ГАЗ». – Полторка была востребована жизнью, потому что с утратой госраспределения и централизованного снабжения стала активно развиваться торговля, в изобилии появились киоски и магазинчики, куда надо было оперативно доставлять товары малыми партиями. На средства, полученные от продаж «Волги», завод закупил в первую очередь автоматизированные рабочие места конструкторов, получив, таким образом, возможность современного проектирования автомобилей. Если раньше разработчики вычерчивали модели автомобилей вручную, затем лепили из пластилина макеты, задействовали массу других трудоемких процессов, требующих такую уйму времени, что на запуск модели в производство уходило до 10 лет, то теперь этот процесс за счет инновационного подхода в проектировании сократился до двух лет. «ГАЗель» вышла на конвейер летом 1994-го, через два года после того, как в работу был запущен проект. Это был самый сильный прорыв, как теперь понятно, спасший и автозавод, и всю область».

Надо сказать, что в условиях спада экономики, сильнейшей инфляции и разгула бартерных отношений, у ГАЗа, как и повсеместно в реальном секторе, накапливались долги, однако на начало 1994 года дебиторка, говоря бухгалтерским языком, превышала кредиторку более чем на 50 миллиардов рублей, то есть, заводу должны были гораздо больше, нежели должен был сам автозавод.

У Горьковского автозавода было вполне терпимое положение, а самое главное, что как раз в период выработки схем приватизации ГАЗа на подходе был столь нужный рынку коммерческий грузовичок, созданный исключительно в инициативном порядке. Это формировало совершенно иное положение предприятия на рынке, нежели у ЗИЛа. И это же позволяло руководству предприятия рассчитывать на положительную оценку своих профессиональных управ-

ленческих способностей и навыков со стороны основного собственника, коим пока оставалось государство. Поэтому руководство ГАЗа полагало, что имеет основания на получение всех предусмотренных законом льгот при проведении торгов. В частности, конкурсной комиссией по выработке плана проведения приватизации, готовившей документы для Госкомимущества, предполагалось продать за ваучеры не более 30% акций, с тем, чтобы иметь более выгодную позицию на денежном аукционе.

Администрация ГАЗа рассчитывала также сохранить контроль над предприятием после проведения чекового аукциона, для чего, в частности, планировала активно в нем участвовать, создав ту самую компанию «ГАЗ-Инвест». С этой же целью был выбран первый вариант приватизации, при котором трудовой коллектив имел возможность получить до 35% акций, а руководству предприятия дополнительно к этому предоставлялось право на покупку пакета акций в объеме 5% уставного капитала.

К середине 1993 года, когда полным ходом шел первый этап приватизации крупных предприятий, нижегородскому директорскому корпусу уже был понятен механизм работы чековых аукционов. Накопленный к тому времени негативный опыт приватизации многих заводов позволил промышленникам наработать и некоторые способы защиты предприятий от спекулянтов и, главное, от неопределенности, которую несла продажа акций на ваучерных аукционах.

Совет НАПП еще в ноябре 1992 года предлагал ввести в законодательство норму о передаче руководству предприятий в траст доли акций Госимущества. С этим предложением нижегородские промышленники вышли в Российский союз промышленников и предпринимателей, к тому времени образовавшийся на базе Научно-промышленного союза Аркадия Вольского, и затем всячески лоббировали эту меру как способ обеспечения некоторой устойчивости работы предприятий при смене собственника. Это предложение родилось не у нижегородских промышленников. В госпрограмме при-



На постаменте возле главной проходной завода стоит легендарный советский грузовик – ГАЗ-АА, установленный 17 апреля 1982 года, в честь 50-летнего юбилея завода



В начале января 1992 года Борис Ельцин приехал в Нижний Новгород проведать Бориса Немцова, только что назначенного главой областной администрации. И побывал на ГАЗе, где уже шла работа по созданию нового грузовичка: в том году на автозаводе «в металле» было собрано три полуторки. На снимке: Борис Видяев (слева), Борис Ельцин и Борис Немцов на ГАЗе

ватизации, утвержденной Постановлением Верховного Совета Российской Федерации 11 июня 1992 года, предполагалось предоставлять группе работников предприятия, взявшей на себя ответственность за его судьбу, «право на голосование 20 процентами голосующих акций, принадлежащих соответствующему фонду имущества». [2]

Но передача в траст акций государства предусматривалась в Программе лишь при одном, третьем, наименее востребованном промышленниками способе приватизации, а НАПП предлагала ввести эту меру абсолютно для всех вариантов, полагая, что она позволила бы стабилизировать управление предприятиями на переходный период. Руководство ГАЗа, выбравшее первый вариант приватизации, набралось смелости и высказало Госкомимуществу, где с августа 1993 года за приватизацию крупных предприятий отвечал заместитель председателя комитета Альфред Кох, свое пожелание о передаче ему после проведения аукциона в траст половины акций, находящихся в распоряжении государства, что составляло 10% уставного капитала. Проще говоря, команда Б. П. Видяева явно высказала руководству Госкомимущества не только свое намерение остаться во главе автозавода после приватизации, но еще и претендовала на то, чтобы взять в свое управление госпакет акций.

И вот тут надо вспомнить о том, как относились реформаторы Госкомимущества и, в частности, Альфред Кох, проживающий ныне за пределами России, к директорам российских предприятий, предназначенных для ускоренной распродажи. Это важно знать, потому что в существенной степени именно это отношение деятелей федеральной власти формировало программы и способы приватизации, да и в целом определяло весь ход российских реформ начала девяностых годов.

Вот как А. Кох, родившийся, кстати, в 1961 году и к началу приватизации едва перешагнувший за тридцать лет, рассказывает о своем восприятии директорского корпуса. Надо заметить, что это свое отношение к промышленникам Кох высказывает публично, размещая в принадлежащем ему мужском журнале «Медведь» главы своей будущей книги «Ящик водки», то есть, это мнение А. Коха, что особенно важно, никоим образом никем не редактировалось:

«В промышленности сидели «красные директора», которые годами (!!!) не платили ничего. Держали огромную социалку и, прикрываясь ею, ныли об отсрочках, льготах и прочей дребедени. Рассказывали, что за ними многотысячные коллективы, что мы – мальчики в розовых штанишках, что реальной жизни не знаем...

Сковырнуть этих архаровцев усилиями собственника-государства было невозможно ни под каким предлогом. Они постоянно ползали из кабинета в кабинет по Белому дому, по Кремлю, по Старой Площади и лоббировали, лоббировали, лоббировали. Клялись они в любви к Ельцину, демократии. Го-

---

[2] «Государственная программа приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации на 1992 год» (утв. Постановлением ВС РФ от 11.06.92 N 2980-1) (ред. от 01.07.93) Ст. 5.4.



ФГУП «НПП «Полет»



А-50, самолет дальнего радиолокационного обнаружения и управления



Ил-80 над Москвой



Линия меднения

В начале 60-х годов советская авиация остро нуждались в новых поколениях средств коротковолновой дальней радиосвязи. Для решения этой проблемы в августе 1964 года на базе СКБ ГЗАС имени А. С. Попова был организован филиал Московского НИИ радиосвязи – предприятие п/я-300. С этой даты и ведет отсчет своей деятельности нижегородское научно-производственное предприятие «Полет».

Правительство страны планировало для нового предприятия построить лабораторно-производственный корпус. Для решения этого вопроса исполком горсовета в 1965 году передал п/я-300 три гектара земли в районе Комсомольской площади. Первые производственные участки института заселились в новое здание в 1973 году, а в 1977 году институт переехал сюда в полном составе. Надо сказать, что лабораторно-производственный корпус предприятия стал первым 16-этажным зданием, построенным в Горьком.

В 1966 году предприятие получило самостоятельный статус и наименование Горьковский НИИ радио-

связи. В 1988 году на базе ГНИИРС было образовано научно-производственное объединение «Полет», которое и трансформировалось в 1991 году в НПП «Полет», получившее в 2009 году статус Федерального научно-производственного центра.

Чтобы и неискушенному читателю было понятно, чем занимается НПП «Полет», скажем, что институт является главным исполнителем работ по созданию воздушных пунктов управления (ВзПУ) и самолетов-ретрансляторов (СРТ) ВС РФ, в том числе бортовых комплексов технических средств (БКТС). В мире подобные командные пункты есть только у США. Это тот самый самолет судного дня, предназначенный для управления Вооруженными Силами в случае конфликта с применением ядерного оружия.

Генеральный директор НПП «Полет» Алексей Владимирович Комяков – выпускник радиотехнического факультета НГТУ, руководит предприятием с 2009 года. Кандидат технических наук, возглавляет филиал кафедры Института радиоэлектроники и информационных технологий НГТУ в АО «НПП «Полет».

ворили, что подход у них какой и должен быть – государственный. Да разве ж мы не понимаем? Реформы, рынок... Всю жись, отец родной, только об этом и думали...

Я уже много раз писал, что в то время был миф: без директорского корпуса – никуда. Они есть соль земли русской. Самые что ни на есть настоящие человеки, элита нации... Мы супротив них считались все равно, что плотник супротив столяра.

Надо было всю эту шелупонь гнать поганой метлой. Иначе – катастрофа... Как от них избавиться? Есть один способ: раз тебе самому не дадут их уволить, то надо завод продать, а новый хозяин пусть сам избавляется от этих «элитных производителей». [3]

И вот «эта шелупонь», «ползающая по властным коридорам», где вчерашний ассистент кафедры экономики Ленинградского политеха Алик Кох ходит гордой походкой и чувствует себя хозяином; этот «красный директор», прошедший за тридцать лет путь от формовщика до гендиректора, заявляет тридцатилетнему чиновнику, которому Ельцин доверил распоряжаться всем государственным имуществом, что намерен оставаться во главе завода?! Да гнать поганой метлой!

Как писала 3 декабря 1993 года газета «Коммерсантъ», пожеланием руководства автозавода взять в управление половину акций государства Госкомимущество «было искренне возмущено». И в качестве наказания за намерение руководства сохранить контроль над предприятием Кох решил «единовременно продать все 50% акций, оставшихся в государственной доле». Характерно, что эту информацию газета сопроводила заголовком «Укрощение строптивого», сообщив при этом своим читателям, что «участь Горьковского автозавода решена».

Собственно, с данного решения «возмущенного» Альфреда Коха, выставившего на чековом аукционе вместо максимально допустимой законом доли сразу половину пакета акций автозавода, «самая скандальная» приватизация ГАЗа и вылилась в публичное пространство. Но сегодня понятно, что претензии заводской администрации на управление госпакетом акций – лишь повод, позволявший Коху добавить свои «три копейки» в систему, настроенную на то, чтобы «сковырнуть архаровцев».

Забавно, что и седой, на седьмом десятке жизненных лет матерый политик Ельцин, и тридцатилетний Кох, совершенно зеленый в то время политический деятель, используют в своей боевой риторике одно и то же словечко «сковырнуть».

---

[3] А. Кох, И. Свиноаренко: «Ящик водки. Бутылка четырнадцатая. 1995 год» Журнал «Медведь» №77, 2003 г.

## «РЕДИСКА», «ПОМИДОРЫ» И «ХРЕН»

Но дело не только в неприязненном отношении реформаторов к советским директорам. Есть все основания считать, что решение А. Коха было лишь одним из ударов, своеобразным апперкотом руководству ГАЗа в давно идущем поединке. И наносил его Кох вполне расчетливо, поддерживая своего друга Бориса Немцова в его противостоянии с нижегородскими «коммуняками», как с начала девяностых годов небрежно именовал Немцов директоров крупных промышленных предприятий.

Немцов был в хороших отношениях с Альфредом Кохом, настолько, что перебравшись весной 1997 года в Москву на должность первого заместителя председателя правительства России, некоторое время до получения своего жилья проживал именно у Коха. «Когда Немцов переехал в Москву, он сначала жил у меня, где-то месяц, – рассказал А. Кох эту историю в одном из своих телевизионных интервью. – Жена моя стирала ему носки и рубашки, и никаких проблем. А по вечерам мы ходили в соседний ресторан и пили водку». [4]

А генеральный директор ГАЗа Б. П. Видяев, открыто претендовавший на то, чтобы его команда сохранила контроль над предприятием и после при-

[4] Немцов Мост. Проект «Пять друзей Немцова». Альфред Кох: «Боря все время хотел отвязаться»



Бывший вице-премьер правительства России Альфред Кох давно уже живет в Германии



Нижегородские директора, руководившие предприятиями в начале девяностых годов, и сегодня не утратили связь с производством. На снимке: Совет ветеранов НАПП на ГАЗе



Борис Немцов на встрече с избирателями в период выборов в ВС РСФСР в 1990 году. На плакатах за спиной Немцова написано: «Доколе вольному городу быть вотчиной КПСС?» и «История коммунистического правления – геноцид нации»



Борис Ельцин на Мытном рынке Нижнего Новгорода, январь 1992 г.

ватизации, был как раз из числа тех «коммуняк», с которыми давно и всерьез воевал Немцов.

Борис Немцов не был столь яростно радикальным либералом, как Альфред Кох, но слово «коммуняки» в его лексиконе появилось не случайно. Дело в том, что в 1990 году в период выборов в Верховный Совет РСФСР Бориса Немцова, бывшего тогда кандидатом в депутаты, директора не пустили на автозавод и на ряд других крупных предприятий для встречи с трудовыми коллективами.

«Мне было очень трудно встречаться с людьми. Многие руководители предприятий просто не допускали моих встреч с народом, – рассказывал об этом периоде жизни Борис Немцов в своей книге «Провинциал», удачно появившейся в свет в самом начале его работы в российском правительстве. – Например, тогдашний директор автозавода долго не впускал меня на территорию предприятия, и мне пришлось проехать туда нелегальным образом. В кузове грузовика».

Автозаводцы рассказывают, что пробрался на завод будущий губернатор не в кузове грузовика, а в багажнике легковушки, но в данном случае это не главное. Важно, что честолобивый Немцов, победивший тогда всех своих соперников и ставший депутатом Верховного Совета Российской Федерации, не смог простить этой истории нижегородским директорам, и именно это легло в основу его избирательного отношения к руководителям нижегородских заводов. Когда спустя полтора года Б. Немцов стал губернатором, в опалу попали директора завода «Сокол», Нижегородского машзавода, «Красного Сормова», Завода им. Петровского и ГАЗа, которые препятствовали общению харизматичного оппозиционера Немцова с трудовыми коллективами весной 1990 года.

Но если для Коха все «красные директора» – это никчемная «шелупонь», которую можно «сковырнуть» лишь путем передачи заводов в частные руки, то Немцов относился к директорскому корпусу избирательно. Летом 1996 года в интервью журналистам одного популярного издания Борис Немцов, будучи уже вполне опытным губернатором Нижегородской области, поведал вот такое свое понимание сути нижегородского директорского корпуса:

«Есть директора, как редиски – красные снаружи, белые внутри. Есть, как помидоры – они красные и снаружи, и внутри. А есть еще как хрен – он весь белый. Те, кто насквозь красные – так уж они воспитаны – убеждены, что можно все еще вернуть назад, и опять откуда-то сверху польется денежный дождь, и опять будут списываться все долги, и не нужно будет думать, как продать свою продукцию и по какой цене... Эти люди обречены».

С «белыми» директорами Борис Немцов сотрудничал охотно и некоторым даже помогал, с «редисками» тоже поддерживал вполне рабочие отношения, а в «помидорах» числил как раз всех тех, кто мешал ему на выборах в 1990 году. Молодой губернатор Борис Немцов воевал с тертыми, умудренными в политических баталиях красными директорами, победить которых ему было не под силу. Но позже, уже став иконой российской либеральной оппозиции, он напишет в книге своих мемуаров «Исповедь бунтаря», изданной в 2007 году, как всё же победил в этой борьбе:

«Директором автозавода у нас работал Борис Видяев. Вел себя как олигарх, демонстративно и нагло, налоги в областной бюджет вовсе не платил. За это я как губернатор без долгих увещеваний уволил директора с работы. Что тут началось! Рабочие перекрывали дороги, угрожали забастовкой... Что только ни делали, чтобы заставить меня отменить решение. Но ту, первую битву я выиграл: Видяев остался пенсионером».

Лукавил Борис Ефимович, не выиграл он эту битву. Да и увещевания были весьма и весьма долгими, их арсенал включал мощную кампанию по дискредитации руководства автозавода в региональной и федеральной прессе, привлечение на помощь друзей и соратников из состава федерального правительства (вот тут и подсобил Немцову Кох), неоднократные обращения к президенту Ельцину и в правительство с просьбой снять Бориса Видяева с должности и прочая, прочая.

Практически сразу после того, как Борис Немцов в конце 1991 года занял кабинет главы области, он сформировал в своей администрации штаб, от которого потребовал сбора компромата (!) на Б. П. Видяева. То ли не получилось набрать достаточно компрометирующих генерального директора ГАЗа материалов, то ли команда саботировала вздорные намерения губернатора и не хотела подливать масла в огонь конфликта (В. Д. Козлов, бывший в те годы заместителем губернатора, рассказывал, что он отказался выполнять поручение губернатора Немцова по сбору компромата на В. М. Помолова, генерального директора авиастроительного завода «Сокол», который также оказался неугоден Борису Немцову), но только снять Видяева не удалось. Немцов в своих многочисленных интервью рассуждал о некомпетентности Б. П. Видяева, о недальновидной и неграмотной экономической политике руководства автозавода, а параллельно с этим навещал в Москве Н. А. Пугина, уговаривая его вернуться на автозавод в качестве руководителя, гарантируя взамен финансовую помощь предприятию и всяческую поддержку.

Когда автозавод стал акционерным обществом и появился новый механизм управления предприятием – общее собрание акционеров, Борис Немцов на-

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Николай Андреевич Пугин работает на ГАЗе с августа 1958 года. Производству, включая деятельность на посту министра автомобильной промышленности СССР, он отдал более шести десятилетий жизни.



– Я родился в 1940 году в деревне Муханово Сосновского района. Отец мой погиб на фронте в 1942 году, и я его помню только по рассказам матери. У нас был небольшой деревенский домик, он рушился, надо было его обновлять, а на это нужны были деньги. Поэтому, когда после окончания Павловского индустриального техникума, где я отлично учился и был вторым по успеваемости, попал по распределению на ГАЗ в механосборочный цех №2, то работал добросовестно. Мне было 18 лет. Молодой деревенский парень, я часто оставался во вторую и даже в третью смену, чтобы заработать побольше и отдать деньги матери на строительство нового дома. И мы построили его к 1960 году.

...Я был самым молодым министром советского правительства, когда разрушился Советский Союз, и для меня это было очень тяжелое время. Прежде всего, это был упрек нам: мы не справились с задачей, нас отправили в отставку. Мои коллеги

министры по-разному разрушение Союза восприняли: у кого случился инфаркт, у кого печень отказала, у кого язва желудка открылась, кто пить начал, кто повесился. И я думал, что же мне делать, чем заняться, чтобы не сойти с ума?

Молодые реформаторы девяностых годов считали, что машиностроение стране не нужно. Мы очень много на эту тему говорили с Гайдаром, я доказывал, что они неправильно рассуждают. И когда Кудрин и Греф в моём присутствии говорили одни и те же слова о неэффективности машиностроения, я всегда взрывался: «Слушайте, люди, вы не знаете, что за этим стоят десятки миллионов человек, вы не понимаете, что мы – машиностроительная страна, что у нас 80% промышленности составляет обработка?!»

Мы обрушили свое машиностроение в угоду каким-то ложно понятым рыночным принципам. И теперь нам приходится прилагать большие усилия, чтобы восстановить свои позиции.

правил в правительство России, владевшее контрольным пакетом акций автозавода, письмо с просьбой о срочном проведении собрания акционеров для смещения Бориса Видяева с должности.

Понятно, что НАПП не оставалась в этом конфликте сторонним наблюдателем, всемерно защищая репутацию одного из лидеров нижегородского директорского корпуса. Немцов к позиции руководства Ассоциации не прислушивался, клеймил промышленников как приверженцев «старой административно-командной системы». Но НАПП уже имела вес в промышленной среде. Ассоциация выполняла функции регионального отделения РСПП, вице-президентом которого был президент НАПП В. И. Лузянин, поэтому игнорировать руководство НАПП, которое выражало коллективное мнение нижегородских промышленников, губернатору было непросто.

Для балансировки интересов и возможности публично опереться на мнение «другого» объединения промышленников, имеющего отличную от НАПП точку зрения, Борис Немцов создал свой Совет предпринимателей, куда, впрочем, пригласил и промышленников, но во главе поставил Игоря Аронова, имевшего официальный статус советника губернатора, с кабинетом в областной администрации. В этом Совете важное место занимал Андрей Климентьев, на заседаниях охотно поучавший директоров тому, как надо вести дела в новых условиях. Забегая вперед, скажем, что через несколько лет Аронов продаст не принадлежащий ему самолет Ту-134 «Нижегородских авиалиний» и присвоит вырученные деньги, порядка двух миллиардов рублей, а после возбуждения уголовного дела по факту незаконной коммерческой сделки сбежит в Америку и затем обоснуется в Майами. Об этом, кстати, расскажет на судебном процессе, будучи обвиняемым, сам Климентьев, с историей которого нижегородцы хорошо знакомы. Вот такой «предпринимательский совет» был создан губернатором Немцовым.

Нижегородские промышленники, узнав о просьбе губернатора к правительству страны о смещении Б. П. Видяева, направили в адрес председателя правительства В. С. Черномырдина срочную телеграмму, которую по поручению директоров подписал президент НАПП В. И. Лузянин.

Вот ее текст:

«Уважаемый Виктор Степанович!

В российской и местной печати широко обсуждается некомпетентность руководства Горьковского автозавода в лице его генерального директора Видяева Б. П., с чем мы, директора предприятий Нижегородской области, совершенно не согласны. При общем спаде промышленного производства в Нижегородской области объем производства на автозаводе вырос по сравнению с 1992 годом, наращивается выпуск экономичных дизельных грузовиков, готовится к производству «полуторка», созданы новые рабочие места, лучше других решаются социальные проблемы. Вопрос о смене генерального директора вызвал напряженность в коллективе автозавода и предприятий смежников. Считаем, что поспешное решение вопроса о смене руководства завода ухудшит обстановку в коллективах, приведет к экономическим потерям».



А в адрес губернатора области Б. Немцова ушло письмо, подписанное руководством НАПП и директорами ведущих предприятий области. Отметив, что автозавод не снизил темпов по сравнению с предыдущим годом, что в подготовке к серийному производству «полупорки» есть безусловная заслуга руководства завода, промышленники прямо заявили, что проблемы промпредприятий, в том числе и АО «ГАЗ», – «следствие неправильной экономической политики правительства России», взимающего непомерные налоги и разрушившего финансовую систему. При этом директора вернули Немцову его же упреки в приверженности командно-административным методам. «Условия рыночной экономики не допускают вмешательства извне, – отметили в своем письме промышленники, оценивая обращение губернатора к федеральному правительству как нарушение порядков формирующегося экономического уклада. – Это напоминает стиль командно-административной системы, когда обком партии назначал и убирал «неудобных» директоров. Мы обращаемся к Вам с предложением проявить благоразумие и сдержанность и дать возможность провести аукцион по продаже АО «ГАЗ», после чего провести собрание акционеров, которое само оценит состояние дел и уровень руководства и примет все решения».

Но в этой войне у губернатора благоразумия не нашлось, Борис Немцов жестко вел свою линию, и в конце января 1994 года опубликовал в газете «Нижегородский рабочий» открытое письмо к акционерам АО «ГАЗ». В нем в очередной раз Б. Немцов высказал свое недовольство действиями генерального директора автозавода Б. П. Видяева и заявил о необходимости смены руководства, по сути призвав акционеров снять Видяева с должности. В ответ руководство НАПП предало гласности свое письмо, ранее направленное губернатору Немцову.

Тем временем прошел аукцион по продаже 50,7% акций ГАЗа, по итогам которого оказалось, что команда Видяева приобрела существенную часть акций из более чем трех миллионов, выставленных на продажу. Это означало, что вместе с опционом на 5% акций, положенных администрации завода, руководство ГАЗа обеспечило контроль более чем над 35% уставного капитала завода.

Для Немцова борьба с Видяевым казалась проигранной, но к весне 1994 года нижегородский губернатор был уже искушенным политиком, поэтому быстро инициировал создание комиссии по проверке законности проведения аукциона. И правительственная комиссия во главе с начальником налоговой полиции России, «выявила», что руководство ГАЗа якобы за счет государственных средств, оставшихся на счетах завода в виде отсрочки платежей в бюджет, через различные фирмы приобрело 18,5 миллиона ваучеров, которые и были направлены на аукцион для покупки собственных акций. То есть, комиссия заявила, что руководство государственного предприятия за государственные средства скупило акции завода, что было запрещено законом. Хотя доказательная база этих выводов комиссии была слаба, о чем и заявил на пресс-конференции Б. П. Видяев, но это было решение власти. Затем деятельность самой комиссии и законность проведения аукциона стала рассматривать прокуратура.

Борис Немцов по итогам проведенной проверки написал В. С. Черномырдину очередное письмо. В результате председатель правительства разослал заинтересованным сторонам телеграмму, в которой рекомендовал в срок до 10 апреля провести собрание акционеров ГАЗа, на котором представителям правительства В. С. Черномырдин рекомендовал голосовать за отстранение Б. П. Видяева от занимаемой должности. Организацию этого собрания Черномырдин поручил своему давнему хорошему другу члену совета директоров ГАЗа Н. А. Пугину. Вот так, без долгих увещаний, Б. Е. Немцов продолжал борьбу со своим давним обидчиком.

Но конфликт разрешился компромиссом, именно так, как и предлагали в своем письме губернатору нижегородские промышленники. В апреле 1994 года со-



Приезд В. С. Черномырдина на ГАЗ, 1994 г.

стоялась конференция трудового коллектива, на которой была изменена структура управления предприятием: президентом АО «ГАЗ» был избран Н. А. Пугин, а Б. П. Видяев остался генеральным директором автозавода и проработал в этой должности без малого еще пару лет. Газета «Коммерсантъ» писала тогда: «Решение казалось бы соломоновым, если бы не одно маленькое обстоятельство – формально эти две должности вообще не различаются». Кстати, Борис Немцов на этой конференции коллектива автозавода присутствовал, поэтому утверждать спустя полтора десятилетия, что он в том противоборстве победил, отправив Бориса Видяева на пенсию, было, мягко говоря, не совсем корректно.

По итогам проверки законности проведения аукциона, прокуратура потребовала отозвать заявки некоторых фирм, участвовавших в аукционе, то есть существенная часть из тех 18,5 миллиона ваучеров была выведена из игры. И тут вдруг оказалось, что среди оставшихся участников аукциона лидирует компания «ГАЗ-Инвест», которая, как уже рассказывал ранее Г. А. Суворов, получила довольно солидный пакет акций, что позволило руководству сохранить контроль над ГАЗом.

«А предприятие, – рассказывает Г. А. Суворов о периоде жизни автозавода после приватизации, – было очень привлекательным, развивалось, выпускало новые популярные модели, имело большие контракты с иностранными компаниями, все это создавало вокруг автозавода очень мощную положительную энергетику. И когда со стороны олигархов началась кампания по приобретению контроля над предприятием – а началась она, как всегда, с артподготовки, с того, чтобы в средствах массовой информации растоптать имидж завода и потом на рынке начать на спаде скупку акции, – ситуация довольно быстро поменялась».

К началу нового века, когда прошли залоговые аукционы, породившие олигархов, а капиталы, возникшие в период появления кооперативов, теперь стали просто карманными деньгами на мелкие расходы, акции ГАЗа начали активно скупать. В сентябре 2000 года, когда «Руспромавто», дочерняя компания группы «Сибирский алюминий» Олега Дерипаски уже приобрела без малого 20% акций Павловского автобусного завода, за одну тысячерублевую акцию ГАЗа предлагалось более 3.600 рублей. И, как вспоминают автозаводцы, люди у проходных стояли в очереди, чтобы переписать свои акции на новых владельцев.

Но это уже совсем другая история автозавода.



Предсерийный вариант полуторки именовался ГАЗ-3302. Автомобиль показали на II Московском международном Мотор-шоу, проходившем в августе 1993 года на ВВЦ



Сборка первой «Газели» на конвейере ГАЗа, июль 1994 года



Первая «ГАЗель» выезжает за ворота автозавода



Б. П. Видяев



Н. С. Жарков



В. М. Помолов



Е. Г. Воскресенский

А судьба нижегородских «коммуняк», с которыми воевал Борис Немцов, сложилась так: Б. П. Видяев ушел на пенсию в 1996 году, генеральный директор Нижегородского машзавода Е. Г. Воскресенский – в 1994, генеральный директор авиастроительного завода «Сокол» В. М. Помолов проработал на своем посту до 1998 года, а Н. С. Жарков работал генеральным директором завода «Красное Сормово» на протяжении 33 лет и оставил пост лишь в 2017 году.

Сам же Немцов, «молодой, амбициозный и бескомпромиссный», как он сам себя охарактеризовал в «Исповеди бунтаря», став первым вице-премьером правительства России и столкнувшись с тем, что власть в стране приватизировали олигархи, написал для Ельцина проект «национализации Кремля». «Я написал, – вспоминал Немцов, – что Кремль приватизирован олигархами и сейчас необходимо национализировать власть. Ельцину это очень понравилось, поскольку напоминало ему партийные методы руководства: отобрать пропуска, спецномера, мигалки». Но предложение Немцова не понравилось окружению президента, и в правительстве Борис Немцов пробыл чуть более года. Так и завершилась его борьба с мнимыми и реальными олигархами.

Но вот что интересно. Виктор Аксюциц, соратник Б. Немцова по депутатской работе начала девяностых годов и один из известных критиков реформ Гайдара и Чубайса, написал в своей статье в «Московском комсомольце»<sup>[5]</sup>, что осенью 1997 года Борис Немцов передал Борису Ельцину конфиденциальное письмо, в котором призывал первого президента России к смене курса и построению в стране народного капитализма. «Мы не можем допустить, – приводит выдержку из этого письма В. Аксюциц, – чтобы российский капитализм, уже преодолевший свои первоначальные, «дикие» формы, успел переродиться в олигархический, антинародный. На смену «бандитскому» капитализму в России должен придти демократический, поистине «народный капитализм», выгодный большинству россиян». Если верить этому, то получается, что и Борис Немцов, родившийся, кстати, в день регистрации Нижегородской ассоциации – 9 октября – только 1958 года, тоже успел получить свою порцию социальной прививки.

[5] Виктор Аксюциц «Неизвестный Немцов. Каким я запомнил Бориса», «Московский комсомолец», 01.03.2015 г.

# Глава 7

## РОССИЙСКИЙ ДЕТРОЙТ

Приватизация, проводившаяся реформаторами в ускоренном темпе, делала собственниками заводов совершенно неподготовленных к этому людей, ломала хребет директорскому корпусу и уничтожала промышленность по всей стране, причем, с особым пристрастием и силой – те предприятия, что работали на оборонку. Сегодня, по прошествии лет, понятно, что происходило это далеко не стихийно. Уже не раз было отмечено, в том числе и президентом страны В. В. Путиным во время «Прямой линии» в апреле 2013 года, что в Госкомимущество, которое, по сути, запускало новый экономический уклад в стране, переводя госпредприятия в частные руки, под руководством А. Б. Чубайса работали кадровые сотрудники ЦРУ США, в задачу которых по определению не могло входить развитие российской оборонки. Но наряду с работниками американских спецслужб и наши доморожденные властные верхи вносили свою лепту в разрушение экономики. «Многие государственные деятели считали, – пишет в своей книге «50 лет с Горьковским автомобильным» Н. А. Пугин, с середины восьмидесятых годов и до распада СССР возглавлявший министерство автомобильной промышленности страны, – лучшее, что мы можем сделать с промышленностью «из СССР» – это разрушить ее».

Основными приверженцами такого подхода были младореформаторы гайдоровского призыва. Егор Гайдар на встрече с нижегородскими промышленниками на реплику одного из директоров, что проводимая его кабинетом экономическая политика ведет к развалу промышленности, с большевистской прямоотой заявил, что они и добиваются того, чтобы все рухнуло и затем было возведено вновь на рыночных принципах.

А в Нижнем Новгороде практически все крупные предприятия были как раз оборонными, для которых основной определяющий принцип – это госзаказ.

И беда для нижегородской оборонки была бы еще горше, если бы промышленники не смогли сплотиться и в условиях развала экономики найти способы сохранения промышленного потенциала. Один из таких путей выживания региональной промышленности связан с ГАЗом.

С начала девяностых годов ГАЗ был локомотивом нижегородской промышленности, в самом прямом смысле вытаскивая за собой десятки нижегородских заводов. Не будет преувеличением утверждать, что в значительной степени именно ГАЗ помог нижегородской промышленности выстоять в тот период.

Здесь надо отдать должное Н. А. Пугину, который, став президентом акционерного общества (после завершения приватизации государство осталось владельцем лишь 0,1% (!) акций завода) взял на себя разработку концепции развития предприятия.

«Николай Андреевич выработал такую стратегию, – рассказывает Г. А. Суворов, – при которой каждый год на заводе должна появляться хотя бы одна новая модель и несколько ее модификаций. Над этим вначале посмеивались на заводе, потому как ранее десятилетиями выводили одну модификацию, а теперь в условиях кризиса предлагалось каждый год выпускать новую модель. Но эта стратегия была выдержана: до 2000 года каждый год завод выпускал новую модель грузовиков или легковых автомобилей».

Первой в этом ряду появилась «ГАЗель». Данные по выпуску этой ставшей легендарной полуторки таковы: если в 1994-м, в год выхода в серийное производство, было выпущено более 13.000 автомобилей, то в августе 2005 года



с конвейера завода сошла уже миллионная «ГАЗель». С учетом разрухи начала девяностых и дефолта 1998 года – вполне приличные темпы.

Но для нас принципиально важно другое: вернувшись на автозавод, Н. А. Пугин как никто другой понимал, что масса ранее действовавших в автопроме кооперационных цепочек с распадом Союза оказалась утрачена. И летом 1994 года Николай Андреевич выдвинул идею создания объединения «Нижегородские автомобили», финансово-промышленной группы, в рамках которой можно было попытаться сохранить прежние и выстроить новые взаимосвязи для развития отечественного автопрома.

Еще в декабре 1993 года Борис Ельцин издал указ «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации». Эти группы предписывалось формировать «в целях объединения материальных и финансовых ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических и кооперационных связей». Исполнительным директором ФПГ «Нижегородские автомобили» стал Александр Иванович Цапин, до 1995 года бывший депутатом Государственной Думы первого созыва, где как раз занимался разработкой закона о финансово-промышленных группах, принятого Госдумой в 1995 году. Инициаторы создания ФПГ «Нижегородские автомобили» рассчитывали на то, что за счет такой кооперации участники группы сумеют добиться снижения объемов налогообложения, существенных льгот и даже отмены таможенных тарифов на ввозимые в Россию из вчерашних советских республик материалы и комплектующие.

«Да, создание финансово-промышленной группы «Нижегородские автомобили» – это была моя идея, она действительно много дала, мы тогда очень хорошо поддержали заводы, – подтверждает Н. А. Пугин, – но не надо меня возводить на какой-то Олимп, я этого просто не люблю.

В объединение входило примерно тридцать заводов по производству комплектующих изделий, в частности, Заволжский моторный, Павловский автобусный, Арзамасский машиностроительный, Борский стекольный заводы, «Этна», предприятия Дзержинска. Кроме того, к нам примкнули заводы Белоруссии, Украины, РАФ, к тому времени разделенные с нами таможенными границами, а также Автобанк, АвтоГАЗбанк и многие другие.

Помню, как мне в Нижний Новгород звонил директор Рижского автобусного завода: «Николай Андреевич, выручай! У нас совершенно нет денег, я не могу заплатить вам за узлы, но они нам крайне необходимы. Дайте в долг, продам РАФики – расплачусь». Дело в том, что РАФики, в те годы еще выпускавшиеся в Риге, во многом базировались на газовских узлах, без которых рижане не могли выпускать свои микроавтобусы. И мы отпускали рижанам комплектующие без оплаты, кроме нас никто не мог им помочь. Такова была реальность, поэтому нужно было держаться вместе.

Я тогда пытался поднять эту идею до общероссийского уровня, полагая, что подобный подход существенно облегчил бы переходный период многим отечественным предприятиям. Убеждал в этом Черномырдина, который поручил заниматься этим вопросом Чубайсу, но тот все спустил на тормозах. Глав-



Нижегородский регион является одним из крупнейших центров отечественной радиотехники, радиоэлектроники и радиосвязи. Формирование Нижегородской радиотехнической школы началось в 1918 году, когда по решению правительства была создана Нижегородская радиолaborатория (НРЛ) под руководством М. А. Бонч-Бруевича.

В 1928 году правительством было решено на базе НРЛ создать в Нижнем Новгороде Центральную военно-индустриальную радиолaborаторию (ЦВИРЛ). В дальнейшем из ЦВИРЛ выросли мощные предприятия, среди которых было и Нижегородское НПО им. М. В. Фрунзе, с 1939 года получившее название «Государственный союзный опытный завод №326».

В 1956 году на основе одного из отделов завода №326 было создано специальное конструкторское бюро СКБ-326 по разработке радиодатчиков. В феврале 1966 года СКБ-326 перешло в компетенцию Минсредмаша, курировавшего предприятия атомной промышленности. Тогда же решением руководства отрасли на базе СКБ-326 создается КБ-3 – горьковский филиал КБ-11, известного ныне как РFYЦ-ВНИИЭФ. С создания КБ-3 и ведет свою историю предприятие, получившее название «Горьковское конструкторско-технологическое бюро измеритель-

ных приборов». Его первым директором был назначен Юлий Евгеньевич Седаков.

В 1976 году на базе предприятия был создан Научно-исследовательский институт измерительных систем (НИИИС) – научно-технический комплекс по созданию радиоэлектронной аппаратуры. В 1996 году институту присвоено имя его основателя – Ю. Е. Седакова. Теперь это один из ведущих научно-производственных комплексов радиоэлектронного профиля в стране.

В настоящее время НИИИС им. Ю. Е. Седакова является филиалом ФГУП «РFYЦ-ВНИИЭФ», входит в госкорпорацию «Росатом» и является одним из основных участников разработки нового поколения российских АСУ ТП для атомных электростанций. Это современный научно-производственный комплекс, включающий научно-исследовательские и технологические подразделения, опытное производство радиоэлектронной аппаратуры и изделий микроэлектроники, вычислительный и испытательный центры. Основная научная специализация – область критических технологий, определяющих приоритетное развитие техники будущего.

С 2008 года институтом руководит Андрей Юлиевич Седаков, выпускник НГТУ, лауреат премии правительства РФ в области науки и техники, доктор технических наук.

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

ный результат такого объединения – стабильный ежегодный рост суммарного объема производства всех участников. Созданная нами ФПГ была рыночной структурой и, подержи реформаторы такой подход, не было бы столь больших потерь в промышленном производстве».

Зато в Нижнем Новгороде идеи Н. А. Пугина о развитии кооперации охотно поддержала Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей, решавшая задачи загрузки простаивающих предприятий и видевшая в работе на автозавод потенциальные возможности для развития региональной промышленности.

«Еще до приватизации ГАЗа мы начали подтягивать прежде всего предприятия ОПК, оставшиеся без заказов, к решению задач автозавода, – рассказывает о реализации этой идеи В. Н. Цыбанев. – Поскольку значительная часть заводов, поставлявших комплектующие на ГАЗ, оказалась за границами России, нам пришлось заниматься организацией производства комплектующих на предприятиях области. К примеру, наладили производство автомобильных радиаторов на «Теплообменнике», акустических систем – на Заводе имени Петровского и так далее. Во времена СССР в нашей области было всего восемь предприятий-партнеров автозавода, а к середине девяностых после нашей работы поставщиками ГАЗа стали более сотни нижегородских промышленных предприятий.

Задача Ассоциации состояла в том, чтобы найти и привлечь предприятия к общему делу. Мы устраивали множество конференций, организовали массу выставок на территории ГАЗа, где завод представлял комплектующие, в которых у него была потребность. Ассоциация приглашала на эти мероприятия специалистов различных предприятий области, шли технические консультации, заключались предварительные договоры о поставках. Один из примеров такой работы – «Сосновскагропромтехника», ставшая производителем автокомпонентов как раз благодаря усилиям, которые в начале девяностых предпринимала Ассоциация. В те годы поставщики комплектующих для автозавода возникали по всей области: в Урене, в Семенове, Сосновском...»

Дирекция ФПГ «Нижегородские автомобили» в то время подсчитала, что на различных заводах для обеспечения нужд ГАЗа было создано дополнительно 1500 рабочих мест. И если на крупных предприятиях, таких как «Теплообменник» или Завод имени Петровского заказы для автозавода помогли сохранить определенные компетенции и таким образом поддержали заводы в трудное время, то для небольших предприятий, таких как «Сосновскагропромтехника», поставки комплектующих для автозавода вскоре заняли основную долю объема производства.

История АО «Сосновскагропромтехника», которое сегодня чаще именуется АО «САПТ», расшифровывая при этом аббревиатуру как «САмые Передовые Технологии», – показательный пример кооперационной работы нижегородских промышленников. До 1992 года, когда произошла приватизация, это была обычная районная станция технического обслуживания, занимавшаяся ремонтом совхозных тракторов. В 1989 году СТО возглавил Константин Борисович

Галкин, руководящий предприятием и сегодня, являясь при этом и основным его акционером. Став частным, предприятие занялось поиском загрузки существующих мощностей и разработкой программы выживания. В соседнем районе действовал Павловский автобусный завод, куда и была реализована первая партия цветного литья. С этих пор автопром стал стратегическим партнером бывшей «Сельхозтехники». В 1994 году здесь была запущена первая линия по производству полимерного листа, который поставляли на тот же ПАЗ, вскоре появилась и вторая линия, затем был построен новый корпус под экструзионное производство.

Сегодня только это производство выпускает ежемесячно более 600 тонн листового пластика, выдавая в год продукции более чем на 540 миллионов рублей. А в целом объем промышленного производства АО «САПТ», судя по отчету предприятия за 2017 год, превышает 1 млрд 130 млн рублей. На предприятии работает более 700 человек, здесь действуют семь производственных подразделений. Спустя четверть века после акционирования САПТ как многопрофильная и высокотехнологичная компания поставляет свою продукцию более чем на сто предприятий, среди которых все крупные заводы российского автопрома.

Развитие Горьковского автозавода, работа НАПП по поддержке кооперационного взаимодействия нижегородских предприятий с ГАЗом способствовали не только настройке действующих предприятий на выпуск комплектующих



Константин Борисович Галкин



Территория САПТ



Итальянская линия BGL-2300 по производству листа из пластмасс вступила в строй в начале 2019 года



Нижегородская производственная площадка группы «Автокомпонент»

для автомобилей, но и созданию новых организаций малого и среднего бизнеса. Так, в конце девяностых в Нижнем Новгороде появилось небольшое предприятие по производству зеркал заднего вида для выпускавшейся в то время «Волги» ГАЗ-3110. Вскоре здесь освоили производство зеркал и для ВАЗовских автомобилей, закупили термопластавтоматы и освоили широкую номенклатуру пластмассовых изделий для автопрома. Сегодня предприятие, известное как Группа компаний «Автокомпонент», имеет несколько производственных площадок в различных регионах России с общей численностью работающих более двух тысяч человек, выпускает более 50 миллионов единиц продукции в год, причем, не только для автомобилестроения, но и для оборонной промышленности, судостроения, авиации.

«На базе автозавода и его продукции тогда создавались и развивались не только поставщики комплектующих, так сказать, «на входе», где действительно возникло много предприятий, в том числе и малого бизнеса, – рассказывает Г. А. Суворов, – но и те, кто работал с готовой продукцией автозавода, «на выходе». Мы, например, не делали автомобиль медицинской помощи, надстройками занимались как раз предприятия, создававшиеся или перестраивающие свою работу в девяностые годы. И НАПП здесь сыграла большую и конструктивную роль, с ее помощью тогда удалось создать действующий конгломерат, который был полезным и для автомобильного гиганта, и для самих малых и средних предприятий. Я тогда об этом статью написал, она публиковалась и в «Нижегородском рабочем», и в «Нижегородской правде» под заголовком «Российский Детройт».

Одними из первых в Нижнем Новгороде автомобили скорой медицинской помощи на базе цельнометаллической «ГАЗели» стали оборудовать в компании

«Самотлор-НН», выросшей из обычной тюнинг-фирмы. Это был удачный проект, настолько, что компания к концу девяностых годов заняла существенную долю рынка, производя автомобили медицинской помощи, маршрутные такси, школьные автобусы и другие спецавтомобили.

В середине первого десятилетия нового века компания «Самотлор-НН» совместно с итальянским концерном «Ивеко» создали совместный проект «Савеко» и начали строить в Семенове завод по производству и сборке легких коммерческих автомобилей «Ивеко Дейли» мощностью 25.000 машин в год. Компании, занимающиеся надстройкой, в автомире принято называть «бодибилдерами», подчеркивая, что именно они «наращивают мышцы» базовым моделям серийных автомобилей, расширяя их потребительский функционал. И, как в те годы публично заявляли итальянцы, концерн «Ивеко» выбрал в партнеры компанию «Самотлор-НН» именно потому, что это «один из лучших российских бодибилдеров». К концу второго квартала 2008 года строители завода по сборке «Ивеко Дейли» уже выводили корпуса будущего завода на нулевой уровень, однако разразившийся международный кризис заставил свернуть проект. Итальянцы вернулись в Турин, но завод спецавтомобилей «Промышленные технологии» группы «Самотлор-НН» и по сей день является одним из основных производителей автомобилей скорой медпомощи в России.

Похожая история произошла и с группой компаний «Луидор». Предприятие, образованное в 1995 году, занималось продажей и тюнингом автомобилей ГАЗ, получив статус официального дилера. К началу 2000-х годов компания хорошо



«Ивеко Дейли» начали собирать в Семенове в 2007 году

Продукция компании «Самотлор-НН»

окрепла и приобрела компетенции, позволившие ей производить широкий диапазон надстроек. В «Луидоре» было создано производственное подразделение по выпуску пассажирских автобусов малого класса и спецавтомобилей. Сегодня компания «Луидор» сотрудничает не только с Группой ГАЗ, но имеет соответствующие сертификаты и занимается серийным производством автобусов, машин скорой помощи и другой спецтехники на базе автомобилей ведущих мировых автопроизводителей Volkswagen, Mercedes-Benz, Renault, Fiat, выпуская до 10.000 автомобилей ежегодно.

Американский город Детройт, к середине прошлого века ставший центром машиностроения США, к началу XXI века пришел в упадок, некогда привлекательный город стали именовать «мертвым»: к 2000 году население Детройта уменьшилось ровно в два раза по сравнению с 1950 годом, на который пришелся подъем автомобилестроения в Америке. Но в истории мирового машиностроения Детройт остается своеобразным символом, городом, ставшим одним из богатейших в мире именно благодаря развитию автозаводов и множества малых и средних предприятий, работавших с ними в кооперации. И хотя Нижний Новгород далеко не самый богатый город России, мы вполне можем утверждать, что проект «Российский Детройт» у нас вполне состоялся, в период промышленной разрухи и упадка мы здесь, в регионе, не только сохранили, но и сумели развить наше отечественное автомобилестроение.

В наши дни в Семенове, Балахне, в Кстове, Арзамасе, Дзержинске и Павлове, практически в любом крупном городе области вы непременно найдете компанию, работающую на автомобильную отрасль и сотрудничающую с Группой ГАЗ, будь то производство компонентов, композитных материалов или создание спецавтомобилей различного назначения. Кстати, более половины продаж ав-



Производственная площадка ПКФ «Луидор» в Балахне



томобилей ГАЗа приходится сегодня именно на спецтехнику, которую автозаводу помогают создавать автомобильные бодибилдеры, возникшие в регионе в девяностых годах XX века.

Активное участие НАПП в защите интересов директорского корпуса в период приватизации, а также большая работа по формированию кооперационного сотрудничества десятков нижегородских предприятий с автозаводом, стали первым по-настоящему серьезным делом недавно созданного объединения промышленников. И эта же успешно проведенная работа не только придала сил руководству Ассоциации, но и позволила более четко определить свое место в структуре новых экономических отношений. НАПП заставила региональную власть считаться с мнением нижегородского директорского корпуса, что позволило вскоре кардинально изменить и всю систему взаимодействия по линии «промышленники – власть».

## ЧАСТНАЯ ИНИЦИАТИВА

Кроме известных и довольно печальных последствий приватизации и в целом радикальных реформ в России, о чем здесь уже было рассказано, новые экономические условия породили и совершенно иную реальность. Вместе с обретением частной собственности на средства производства страна получила и частную инициативу по созданию новых производственных предприятий. И нижегородская Ассоциация промышленников, изначально сформированная директорами крупнейших промышленных предприятиями региона для защиты своих интересов, очень быстро стала заметным игроком среди тех структур новой экономики, в задачи которых входила поддержка этой самой частной инициативы и формирование среды для развития малых и средних промпредприятий.

Как отмечалось в аналитической записке Счетной палаты, к которой мы не раз обращались, рассказывая о приватизации, за десять лет с начала реформ в стране «количество предприятий и организаций возросло с 2250 тыс. до 4149,8 тыс., при этом количество государственных предприятий уменьшилось с 322 тыс. до 157 тыс. (в 2002 году) и составило 3,78% общей численности зарегистрированных юридических лиц».<sup>[1]</sup>

Почти два миллиона (!) новых организаций, фирм, компаний и заводов было создано в стране за первые 10 лет капитализма. Среди них было издательство «Курьер», основатели которого Светлана Аркадьевна Колчинская и Анатолий Юрьевич Новиков в начале девяностых помогали руководству Ассоциации организовать работу по информационному обеспечению «Пролога» на Нижегородской ярмарке. Со своей стороны, промышленники активно поддерживали ини-

[1] Счетная палата Российской Федерации. «Анализ процессов приватизации государственной собственности в Российской Федерации за период 1993-2003 годы (экспертно-аналитическое мероприятие)». М.: Издательство «Олита», 2004. Стр. 87

циативу С. А. Колчинской по созданию одной из первых в стране региональных частных телевизионных компаний – известной сегодня телекомпании «Волга». Совместно с НАПП «Курьер» издавал газету «Время Д» – первое нижегородское частное деловое издание. Предприятие «Курьер», известное как редакционно-издательский центр «Курьер-медиа», отмечающее в 2019 году 30-летие своей деятельности, продолжает активно сотрудничать с Ассоциацией – именно в нём подготовлена к изданию данная книга об истории НАПП.

Сегодня среди членов НАПП немало успешных предприятий, современных заводов, созданных благодаря частной инициативе в начале девяностых годов. Автомобильный завод «Чайка-Сервис» – один из таких. Его создал выпускник Горьковского политеха Евгений Федорович Ганин, в конце восьмидесятых годов работавший техническим руководителем, затем начальником цеха на НИТЕЛе. В 1993 году, когда телевизионный завод месяцами не выплачивал заработную плату, Е. Ф. Ганин зарегистрировал собственное предприятие и ушел с завода.

На первых порах команда продавала запчасти, а занималась в гаражах автосервисом, тюнингом «Волг» и пассажирских «ГАЗелей», то есть, и этот завод в определенном смысле своим становлением обязан ГАЗу. Промышленная тема на «Чайке» тоже начиналась с автозаводской «ГАЗели».

«Первый опыт производства был связан с тем, что мы исключительно для себя стали удлинять «ГАЗели», которые с середины девяностых уже были активно в ходу, – рассказывает Е. Ф. Ганин историю своего предприятия. – Удлинение было необходимо, потому что, когда ставишь, к примеру, кузов «Волги» на обычную «ГАЗель», грузовичок проседает, передние колеса вывешиваются, что не обеспечивает безопасности перевозок. Поэтому и было принято гениально простое решение удлинить кузов «ГАЗели». Мы сделали несколько таких машин и с успехом стали развозить кузова легковушек по всему бывшему Союзу.

Мы сертифицировали этот вариант, получили все необходимые для эксплуатации модифицированного автомобиля разрешения. Но это очень не понравилось руководителям автозавода, которые направили большую бумагу в ГАИ и Росстандарт о том, что «Чайка» все делает неправильно и надо её закрыть. Теперь-то понятны их опасения в том, что, удлинив машину, мы создадим для них дополнительные проблемы. Но позже и сам ГАЗ, и масса других фирм начали удлинять кузова полуторки с помощью вставки, и до сих пор с ГАЗа идут клепанные рамы, изготовленные по нашей технологии.

Удлинение «ГАЗели» оказалось востребованным на рынке, и мы стали выполнять эти работы на заказ. Но на этом не остановились и дальше развивались, как говорится, от простого к сложному. Затем у нас пошли эвакуаторы, потом эвакуаторы с кранами, мы разработали эвакуатор на базе «ГАЗона», у которого опускается аппарель и машина затягивается на платформу лебедкой. И эта тема также оказалась востребованной на рынке.

За минувшие 20 с лишним лет приходилось бывать на многих выставках коммерческого и специального транспорта, на многих заводах, занимающихся надстройками. Самое массовое в этой теме – изготовление фургонов; настоль-



АО «ФНПЦ «Нижегородский научно-исследовательский институт радиотехники» было основано 30 сентября 1947 года как Специальное конструкторское бюро (СКБ) завода №197 (так с 1936 по 1967 годы именовался Нижегородский телевизионный завод) для выполнения работ по модернизации РЛС дальнего обнаружения П-3, а также для проектирования аппаратуры аэродромной и самолетной радиосвязи.

Разработки СКБ Государственного союзного завода №197 с начала его деятельности отличались высоким технологическим уровнем и уникальными техническими характеристиками. Уже через три года после создания предприятия здесь была завершена разработка первой отечественной РЛС П-8 с индикатором кругового обзора, а в конце 1960-х годов создана первая в мире РЛС метрового диапазона П-70 с линейно-частотномоделируемым сигналом.

В марте 1966 года СКБ было переведено на самостоятельный баланс как Конструкторское бюро Горьковского телевизионного завода имени В. И. Ленина. В 1981 году КБ ГТЗ им. В. И. Ленина было переименова-

но в Горьковский научно-исследовательский институт радиотехники (ГНИИРТ). С 1990 года – ННИИРТ.

С 1999 года институт имеет статус федерального научно-производственного центра. ННИИРТ осуществляет полный цикл создания радиолокационной техники от научно-поисковых исследований до серийного производства разработанных образцов изделий, сервисного обслуживания при эксплуатации, модернизации и утилизации техники, отработавшей свой ресурс.

В мае 2008 года институт был преобразован в открытое акционерное общество и в 2011 году вошел в состав ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей». В последние годы ННИИРТ разрабатывает радиолокационные комплексы с адаптивным взаимодействием, с полностью автоматизированным процессом обнаружения и сопровождения воздушных объектов, в частности, трехкоординатные РЛС «Небо-УЕ», РЛС «Небо-СВУ».

С 2011 года федеральным научно-производственным центром руководит Григорий Алексеевич Егорочкин, выпускник НГУ им. Лобачевского, кандидат химических наук.

СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ

ко массовое, что мы в свое время, а это было в кризис 2008 года, отказались от производства фургонов, о чем сегодня ничуть не жалеем. Тогда мы сосредоточились на направлении, связанном с гидравликой, достигли определенных навыков и умений в этом деле и теперь, постоянно пополняя знания, движемся в этом сегменте.

К примеру, мы показали на выставке сорокаметровый подъемник, а к нам пришел клиент, которому нужен подъемник на 70 метров. Мы обсудили эту проблему с итальянцами, у которых есть опыт постройки 75-метровой вышки, распределили с ними, кто и что будет делать, и приступили к реализации этого проекта. В отличие от больших заводов мы довольно гибкие, нам не важна большая порционность, у нас в производстве часто довольно трудно найти две одинаковые машины. Японцы называют такой подход «поток единичных изделий»: кран, эвакуатор, подъемник, другая техника – все это идет у нас непрерывно, обеспечивая загрузку предприятия, занятость людей и удовлетворяя имеющийся спрос.

Мы работаем и с ГАЗом, и с КАМАЗом, и с «Вольво», и с «Ивеко», и с «Мерседесом», с корейскими и китайскими автопроизводителями, мы отвечаем за свою работу, и наше качество одинаково для всех. При этом у нас каждая машина делается под конкретный заказ. Мы даже внесли свою лепту в создание космодрома «Восточный», где наш подъемник работает на обслуживании специального оборудования».



Евгений Федорович Ганин



Сегодня в распоряжении автомобильного завода «Чайка-Сервис», ведущего свою историю с обычной гаражной автомастерской, более 50.000 кв. м. собственных производственных площадей, на которых собирается более 400 моделей спецтехники на базе отечественных и иностранных шасси. На заводе работает около трехсот человек, и 80 сервисных станций в России и странах СНГ обеспечивают обслуживание произведенной здесь техники. В период кризиса 2008 года объемы производства на заводе упали более чем в три раза. Но уже к концу 2011 года завод «Чайка-Сервис» вышел на докризисный уровень, который сегодня превышен более чем на треть. Годовой объем продаж здесь давно и уверенно перевалил за два миллиарда рублей, что говорит об эффективности производства.

«Трудно сказать, что там внутри заставляет искать и погружаться в новые проекты, но есть какая-то внутренняя неугомонность, – рассуждает Е. Ф. Ганин, которого в начале девяностых годов к созданию собственного предприятия подвигла жизнь: двое детей в семье, надо было думать о выживании. – Наподобие той, что была в юности, когда мне, занимавшемуся горным и лыжным туризмом, хотелось всюду побывать. И вот теперь это желание изучить что-то неизвестное и выливается в стремление делать новое самому. Я человек прагматичный, но сочетание романтики с прагматикой и дает, наверное, ту гремучую смесь, которая никогда не оставляет в покое. С прагматической точки зрения создание и разработка новых тем – это дополнительная устойчивость для дела: когда вы опираетесь на одну ногу, это одна ситуация, на две – совершенно другая. А если у вас несколько точек опоры, возникает совершенно иная прочностная конструкция. И если вдруг одна из тем естественным путем погибает, это не так страшно, потому что всегда вырастет новая».

Как появляются и добиваются успеха новые предприятия – отдельная и очень интересная тема для исследователя. Но и без глубокого анализа понятно, что роль организатора, создателя дела, управленца, то есть директора предприятия, на этом пути к успеху огромна, а порой просто исключительна.

Не оттого ли наши доморожденные олигархи, став собственниками многих промышленных активов, получив определенный опыт с привлечением к руководству заводами «менеджеров с европейским бизнес-образованием», «специалистов по управлению денежными потоками», в последнее время возвращаются к испытанной отечественной практике найма директоров из опытных российских производителей. Как это случилось на ГАЗе, где президентом и генеральным директором Группы ГАЗ в 2013 году был утвержден нижегородец Вадим Николаевич Сорокин, инженер-механик, выпускник Горьковского политеха, к тому времени имевший более чем двадцатилетний опыт успешной руководящей работы на нижегородских промышленных предприятиях. «Теперь и олигархи становятся другими», – сказал как-то один из «красных нижегородских директоров», оценивая это движение, замеченное в среде больших российских капиталистов, как безусловно положительное.

И это хорошо, потому что промышленное производство всегда держалось и впредь будет стоять на профессиональных инженерах, преданных своему

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Вадим Николаевич Сорокин пришел в Группу ГАЗ на должность первого заместителя председателя правления компании в 2008 году. Спустя пять лет, в конце 2013 года, был назначен президентом и генеральным директором Группы ГАЗ, являющейся крупнейшим российским автопроизводителем. До этого у Сорокина был довольно большой период успешного руководства российско-американским предприятием «Инструм-Рэнд», одним из первых совместных предприятий региона, созданным в 1993 году. Как и большинство успешных нижегородских директоров промышленных предприятий, Сорокин прошел классический путь от рядового инженера до генерального директора автогиганта.



– Одно из направлений развития отечественной автомобильной промышленности, определенное принятой в начале 2018 года Стратегией развития автопрома, связано с ростом экспорта. Правительство предполагает, что к 2025 году доля экспорта в выручке автопрома будет составлять 15%. Но мы считаем, что эти цели совершенно недостаточны для качественного рывка в развитии автомобильной промышленности. У Группы ГАЗ еще в 2016 году было 20% выручки от экспортных поставок, с тех пор мы увеличили количество стран, в которые экспортируем свою продукцию.

Правительство сделало правильные шаги в направлении поддержки развития экспорта, и сегодня мы реально ощущаем эту помощь. Созданы институты, которые работают и дают эффективные результаты: Российский экспортный центр, ЭКС-АР, механизм экспортного кредитования. Минпромторг разработал эффективные меры по субсидированию логистики и омологации, но это только поддержка присутствия на тех рынках, где мы уже работаем. Для настоящей экспансии необходимо субсидирование технологических затрат, связан-

ных с выходом на новые рынки. Это рынки стран с «правым рулем», на которые приходится 30% всего населения Земли, рынки с экологическим стандартом Евро-6, который требуется во всех европейских странах.

Важно понимать, что, поддерживая экспорт, государство помогает оздоровлению экономики. Посмотрите на цифры. В автомобиле «Газель-Next» стоимость импортных комплектующих — от \$1200 до \$5000. Стоимость этого же автомобиля при поставке на экспорт — от \$15.000 до \$20.000. Потратив деньги на поддержку экспорта российского автопрома сейчас, в будущем бюджет будет получать доходы от наших поставок за границу. Российским производителям необходимо на целевых экспортных рынках одним рывком преодолеть дистанцию до мировых игроков, которые десятилетиями вкладывались в развитие экспорта.

Я не сомневаюсь, что у Группы ГАЗ есть потенциал для развития экспорта. При правильной организации к 2022 году мы будем экспортировать до 50% своей продукции и расширим географию экспорта до 90 стран.

делу. Таких, к примеру, как инженер-механик Николай Борисович Веселов, председатель совета директоров НПО «Транспорт», профессор, кандидат технических наук.

Мы уже упоминали об этом предприятии, рассказывая о разгуле криминала в девяностых годах. Общество «Транспорт» было создано в самом начале девяностых, окрепло и завоевало признание на рынке во многом благодаря таланту и трудолюбию создателя компании Н. Б. Веселова. Выросшее из организованного при Горьковском политехе специального конструкторско-технологического бюро транспортных и технологических машин, создателем и директором которого был также Николай Борисович, предприятие занимается проектированием и производством вездеходной техники. В настоящее время НПО «Транспорт», будучи малым предприятием, выпускает семь модельных рядов вездеходов в 42 модификациях, занимая в лучшие годы до 30% российского рынка подобных машин.

Вот рассказанная Н. Б. Веселовым история одного успешного проекта, позволившего небольшой нижегородской компании «Транспорт» стать поставщиком Министерства обороны Российской Федерации:

«Одно из направлений нашего развития связано с работой с МЧС. Дело в том, что вдоль всего побережья Северного Ледовитого океана создана сеть центров спасения МЧС и центров быстрого реагирования Министерства обороны. Для них мы разрабатывали специальные машины со спасательным, медицинским и пожарным оборудованием, размещенным на одной машине. Понятно, что на одиночной машине невозможно скомпоновать все это оборудование, поэтому нами был разработан двузвенник, в котором обе секции активные, то есть, ведущие.

А произошло все это в начале 2010-х годов, когда министром МЧС был С. К. Шойгу, с которым мы случайно пересеклись на одной из специализированных выставок в Архангельске. Была скверная, холодная, совершенно промозглая погода, видимо, поэтому народ на выставку не приехал, и представленных там объектов оказалось всего три, из них два наших. Но, как я узнал позже, у Шойгу было запланировано посещение выставки и отведено на это час двадцать минут. Мы сели в нашу машину и за беседой провели целый час. После этого разговора у нас и появилась машина для Арктики.

Когда выставка прошла, заместитель министра генерал-майор Чуприян сообщил, что наши машины заинтересовали Шойгу, и назначил нам время встречи с Сергеем Кужугетовичем в Москве в Министерстве по чрезвычайным ситуациям.

Встреча была назначена на начало апреля. Мы приехали в Москву на Театральный проезд, звоним в приемную, а нам говорят, что Шойгу вызван в правительство и нас примет заместитель министра. Как оказалось, Сергей Кужугетович в этот день получил назначение на пост губернатора Московской области. Так что встреча не состоялась.

Через несколько месяцев мы согласовали встречу уже с губернатором Московской области Шойгу, но буквально накануне встречи мне звонят из его при-

емной и сообщают, что Сергея Кужугетовича не будет и нас примет его заместитель. Это был ноябрь 2012 года – Шойгу назначили министром обороны.

Через несколько месяцев новый министр обороны собрал весь генералитет, около сотни человек. А перед этим дал команду в выставочном комплексе в Подмоскowie собрать все лучшее, что было сделано для МЧС, решив показать это военным, дабы что-то из наработок можно было позаимствовать и военному ведомству. И вот, когда он подошел к нашим трем машинам – а мы там показывали одиночную машину, двузвенник и снегоходик – рассмеялся и сказал: «Больше мы с тобой не будем договариваться о встрече».

Шойгу, став министром обороны, имел довольно полную информацию о нашем предприятии и наших возможностях. Он поручил ГАБТУ – Главному бронетанковому управлению – заняться нашей машиной, а наш легкий снегоходик адаптировать к требованиям Министерства обороны и поставить в войска в течение года. Надо сказать, что перед этим Шойгу побывал у нас на заводе, на всех наших машинах покатался и затем поручил поставить в войска десятка два двузвенных машин, чтобы там их обкатали и определили, что нужно доработать, дабы машина полнее отвечала потребностям военных.

Тогда мы поставили в войска 15 двузвенных машин, которые довольно долго катались по всему шельфу: на Кольском полуострове, на Таймыре, на острове Врангеля, на Новой Земле, по Новосибирским островам. Затем поступило



Николай  
Борисович  
Веселов



Армейский снегоход ТТМ-1901 «Беркут» на параде Победы...



...и в полевых условиях

прямое указание министра обороны во время проведения учений «Армия-2016» выставить наши машины на закрытой площадке, где демонстрировались разработки «не для всех». Шойгу с Путиным начали осмотр экспозиции с нашей машины, и президент у нас пробыл минут восемь.

После этого наша машина пошла в серию. Мы получили приоритетную справку и вскоре оформили все необходимые патенты. В мае 2018 года наши армейские снегоходы участвовали в параде Победы, мы подготовили документы на получение премии правительства за эту разработку. Вот уже три года наши машины в гособоронзаказе, и мы всегда вовремя выполняем все свои обязательства».

Вот такая история. На первый взгляд может показаться, что это просто везение, частный случай. Но ведь успех пришел не потому, что Веселов оказался в нужном месте в нужное время и сумел убедить Шойгу, титульного потребителя своей продукции, что, кстати, тоже весьма существенно. Произошло это потому, что Николай Борисович полвека занимается созданием вездеходной техники и транспортно-технологических машин, он в этой теме дока. В 1970 году, окончив Горьковский политех, распределился на кафедру «Вездеходные машины». Работал заведующим лабораторией кафедры, ассистентом, старшим преподавателем, кандидатскую защитил по теме повышения проходимости вездеходных машин, которые выпускались Заволжским заводом гусеничных тягачей. Идею создания акционерного общества, по собственному признанию, Николай Борисович вынашивал три года. И в конце 1989 года, когда промышленность разваливалась, сворачивалось производство и общество утрачивало уверенность в завтрашнем дне, было принято решение о регистрации самостоятельного предприятия.

«Сказать, что было какое-то озарение и я увидел будущее нашего предприятия, не могу. Как раз наоборот! – вспоминает Н. Б. Веселов ощущения того времени. – Были довольно серьезные возражения коллег, бытовало мнение, что приличные деньги можно заработать очень быстро, занявшись делом по схеме «купи-продай», что в начале девяностых было весьма распространено. Но когда мы выполнили первый хозяйственный договор на разработку пневмогусеничных движителей на экскаваторы и экскаваторщик сел в машину с нашим движителем, он сказал, что едет как на легковом автомобиле. И вот это запомнилось. Мы поняли, что можно даже подобную серийную машину сделать очень удобной, высокопроходимой и надежной».

Возможно, в этом и есть суть инженера, та пружина, о которой говорил Е. Ф. Ганин и рассказывает Н. Б. Веселов, источник неугомонности и внутренней энергии, толкающий на создание того, что никто еще никогда не делал. Кстати, в активе Н. Б. Веселова 42 авторских свидетельства.

С созданием НПО «Транспорт» схожа история появления Завода герметизирующих материалов, ведущего отсчет с начала 2000-х годов.

Галина Анатольевна Савченкова, генеральный директор, создатель и собственник предприятия, построила бизнес, получив знания и опыт сначала в Казанском физико-технологическом институте, затем во время рабо-

ты в ГосНИИ «Кристалл» в Дзержинске, куда с красным дипломом пришла по распределению в 1984 году. Здесь, в институтской лаборатории, в группе, специализирующейся на разработке технологий литьевых материалов для оборонки, инженер-исследователь Савченкова получила первый образец неотверждаемого герметика, который по своим свойствам не уступал зарубежным аналогам. С новой разработкой Галина Анатольевна отправилась на Всесоюзную конференцию в Суздаль, где доктор химических наук Э. Ф. Вайнштейн, известнейший и авторитетнейший ученый, очень высоко оценил новый продукт.

Это было в самом начале девяностых годов, в разгар конверсии и слома существующего экономического уклада. Идея создания собственного предприятия по производству герметика возникла вскоре, но на ее воплощение ушло несколько лет. Завод герметизирующих материалов заработал весной 2000 года: 30 марта был произведен замес первой партии герметика. Интересно, что после пуска производства первым делом был проведен капитальный ремонт фасада



Галина Анатольевна Савченкова



Участники выездного заседания Клуба директоров по качеству НАПП на Заводе герметизирующих материалов, ноябрь 2014 г.



Изоляция труб водовода для Ростовской АЭС материалами ЗГМ

здания, которое завод арендовал в пустеющей промзоне Дзержинска. Женский подход к делу!

«Невозможно себя уважать, работая в грязи, – убеждена Галина Анатольевна. – Человек должен на работу приходить с удовольствием, именно этого принципа мы и придерживаемся. Уже отсюда всё остальное – и новые разработки, и новые направления. Человек начинает генерировать идеи, когда получает удовольствие от работы».

«Женский» подход к делу привел к тому, что спустя десятилетие, весной 2011 года, Завод герметизирующих материалов приобрел контрольный пакет австрийского концерна «Fergoran». «В бизнесе, если ты не идешь вперед, ты движешься назад. И плох тот директор, который не мечтает о расширении рынков сбыта, – говорила тогда Г. А. Савченкова журналистам. – Мы амбициозные люди, и нам безразлично будущее предприятия. И я очень хочу, чтобы ЗГМ дожил до своего 65-летия, как «Fergoran», до 95-летия, как «Корунд», и с успехом существовал дальше».

ЗГМ давно вступил в пору совершеннолетия, «Корунд» пошел на второе столетие своей истории, а австрийский «Fergoran» теперь работает «немного по-русски». Некоторые интересные подробности дзержинско-австрийской сделки рассказала Галина Анатольевна Савченкова:

«Fergoran» был заинтересован в необъятном российском рынке, и ему нужны были надежные компаньоны. Кроме того, владелец компании – человек преклонного возраста, и у него нет наследников. По соглашению с сотрудниками он принял решение продать контрольный пакет акций покупателю, который понравится коллективу. Предложение сделали нам, предварительно, естественно, тщательно изучив возможности и историю нашего предприятия. ЗГМ заинтересовал их прежде всего тем, что сам является разработчиком технологий и материалов – у нас есть свой научно-технический центр – а значит, может приспособить международные технологии к нашим условиям, применить и отвечать за качество дальнейшего обслуживания объекта». <sup>[2]</sup>

К 2015 году, когда Заводу герметизирующих материалов исполнилось 15 лет и он входил в первую тройку российских производителей герметиков и успешно интегрировался в мировой рынок, здесь реализовали продукции на сумму около трех миллиардов рублей, производя более 40 тысяч тонн продукции. Сегодня объем реализации ЗГМ составляет более 4,5 тысячи тонн продукции в год – два полноценных железнодорожных состава высококачественного герметика.

Сегодня предприятия малого и среднего бизнеса Нижегородской области производят около четверти валового регионального продукта. Изначально созданная в интересах крупного бизнеса Нижегородская ассоциация предприятий и организаций, откликаясь на растущее значение и долю таких предприятий, скорректировала свою структуру и расширила задачи объединения. В октябре 1997 года промышленники изменили и наименование, известное нам с тех пор как «Нижегородская ассоциация промышленников и предпринимателей».

[2] Галина Савченкова: «У нас амбициозные планы». Официальный сайт ЗГМ

# Глава 8

## ТАРИФЫ И БЮДЖЕТ

Существенная часть приведенной выше истории НАПП приходится на три-четыре года после начала радикальных реформ. И резкий спад объемов производства, и сильнейшая инфляция, и бартерные отношения, возникшие по причине дефицита ликвидности, и многомесячные задержки с оплатой продукции государством, и невыплаты заработной платы на заводах, и бандиты, обложившие всех данью, и рыночный ликбез директоров, и ваучерная приватизация, борьба Немцова с «коммуняками», – все это происходило в те переломные годы. То есть, с позиции сегодняшнего дня, практически одновременно. Если пересмотреть протоколы заседаний совета Ассоциации того периода, становится видно, что самые распространенные вопросы, которые обсуждали промышленники на протяжении нескольких лет, были связаны с критической ситуацией на предприятиях Нижегородской области и выработкой промышленниками мер по стабилизации их работы.

Именно такая критическая ситуация сложилась к лету 1993 года с задолженностью предприятий энергетикам: остающиеся в строю заводы как-то работали, ресурсы потребляли, а денег на оплату этих ресурсов у них не было. Приватизированная в конце 1992 года российская энергосистема уже жила по частным, рыночным нормативам, и за счет роста тарифов на энергоносители обеспечивала себе и доходы, и прибыль, и инвестиционную составляющую. За ростом цен снабжающих ресурсами компаний-монополистов промышленные предприятия, у которых объемы производства резко падали, не успевали. Если к концу 1992 года задолженность нижегородских предприятий энергетикам составляла около четырех миллиардов рублей, то уже к 1994 году сумма долга перевалила за 280 миллиардов. По тем временам это была огромная сумма: к примеру, расходная часть годового бюджета Нижегородской области 1993 года составляла чуть

более 156 миллиардов рублей <sup>[1]</sup>. И уже тогда, зимой 1992-93 годов, энергетики начали оперировать рубильником, отключая предприятия за долги, что могло нанести заводам весьма серьезный ущерб.

«В то время энергетики самовольничали, – вспоминает В. И. Лузянин, – но мы, промышленники, все восстали против этого: собирались у губернатора, доказывали свое, приводя в качестве аргументов простые расчеты, показывающие, что при такой тарифной политике энергетиков все заводы очень скоро загнутся».

Проблема долгов энергетикам стала первостепенной для Ассоциации, которая занялась поиском путей выхода из критической ситуации. В августе 1993 года НАПП направила в правительство страны письмо с предложением рассмотреть возможность предоставления предприятиям целевых льготных кредитов для оплаты за поставляемую электроэнергию, но внятного ответа эта инициатива не получила. На региональном уровне промышленники в 1993 году добились решения властей, обязывающего энергетиков не отключать промышленные предприятия от энергоснабжения без согласования с губернатором. Но это лишь незначительно смягчило проблему, которая временами походила на войну энергетиков с директорами промпредприятий, а на них приходилось более 40% всего потребления электроэнергии в области.

[1] О бюджетной системе Нижегородской области на 1993 год. Решение Нижегородского Облсовета народных депутатов от 13.03.1993.



Круглый стол по вопросам энерготарифов. НАПП, февраль 2011 г.

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Валерий Николаевич Цыбанев, генеральный директор, председатель Совета НАПП, в руководстве Ассоциации с мая 1991 года. По оценке экс-губернатора В. П. Шанцева, Цыбанев – «мощный человек, ничуть не робкий, управляющий Ассоциацией твердой рукой». Два десятилетия, с 1971 по 1991 год, с небольшим перерывом на работу председателем Автозаводского районного совета народных депутатов, В. Н. Цыбанев трудился на ГАЗе.



– Как и многие руководящие работники той поры, я начал свою трудовую деятельность после окончания вуза мастером на заводе, затем стал технологом, заместителем начальника цеха, начальником цеха. И когда меня выбрали руководителем партийной организации, у меня уже были мозги повернуты на хозяйственную деятельность, на результат. Мы в парткоме автозавода всегда работали в первую очередь на производство. Идеология была на втором месте, на первом – план выпуска.

Мы с Владимиром Ильичом Лузяниным придерживались той точки зрения, что Ассоциация должна занимать как раз надпартийную позицию, прагматичную, имея в виду лишь дело. И выступи-

ли такую политику: в Ассоциации, работают промышленники, независимо от того, либералы они или коммунисты.

Если говорить об эффективности работы всей промышленности, то максимальный результат достигается тогда, когда власть прислушивается к бизнесу. Примеры отечественной истории очень хорошо показывают, при каких условиях и казна наполняется, и промышленность расцветает. Так было в последней четверти XIX века, когда власть работала и в интересах развития промышленности, и солидарно с ней. И в наше время здесь, в Нижегородской губернии, мы можем найти примеры такой солидарной работы власти и бизнеса.

«Здесь, в Ассоциации, – рассказывает о том противоборстве В. Н. Цыбанев, – мы проводили массу встреч директоров промпредприятий с руководителями «Нижновэнерго», на которых всегда были бурные дебаты, доходившие едва ли не до драк. Честное слово! Мы объясняли энергетикам: остановки заводов не добавят им платежей, но лишат их потребителей, а значит, и доходов. И я считаю, что к этой проблеме мы тоже удачно подошли, потому что во многих других регионах, знаю это точно, тема энерготарифов была решена в ущерб промышленникам. Когда шли «энергетические войны», мы выносили вопросы формирования энерготарифов в Законодательное собрание, которое нас поддерживало, и нам периодически удавалось сдерживать эгоизм энергетиков. В конце девяностых был у нас даже такой пример, когда «Нижновэнерго» – Алексей Санников тогда был директором – под нашим давлением и с поддержкой Законодательного собрания отыграло назад: объявив рост тарифов в 40%, энергетики вынуждены были снизить эту цифру до 18%.

Какова природа этой проблемы? Дело в том, что энергетики практически не были ограничены в своих тарифных амбициях. Тогда была в моде вполне официальная линия экономического блока федерального правительства, считающего, что тарифы должны быть на уровне мировых, а промышленникам следует научиться работать эффективнее, чтобы обеспечить энергетикам желаемый рост тарифов.

Надо сказать, что сегодня в регионе эти процессы регулируются определенными рамками, у нас реально создана работающая система принятия решений



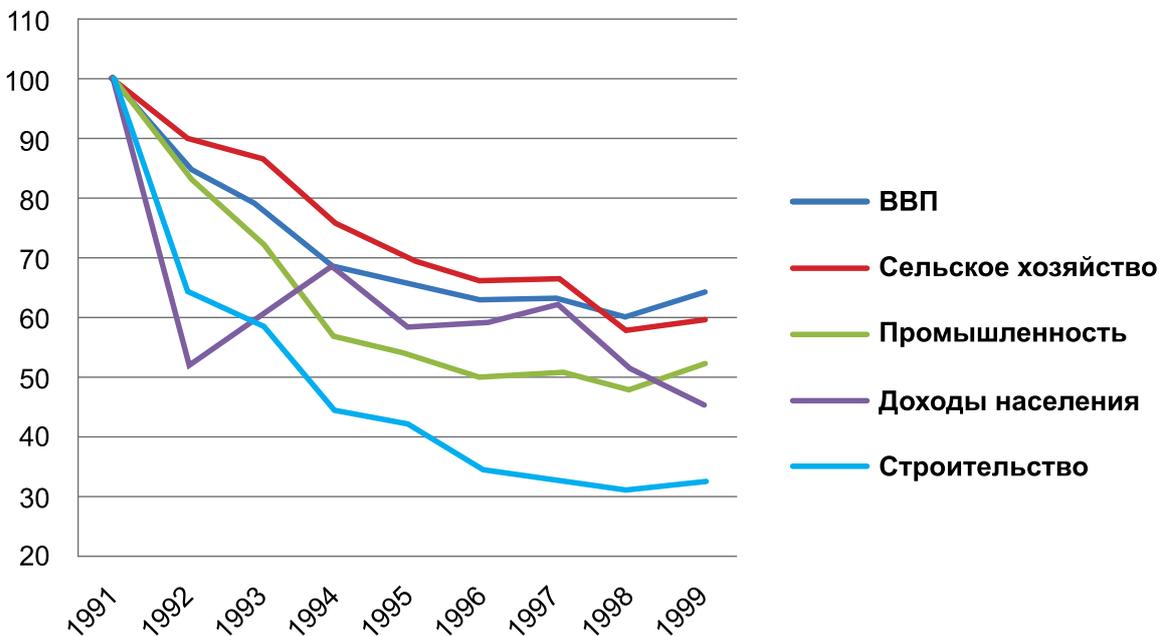
Активы РАО «ЕЭС России», созданного Борисом Ельциным в августе 1992 года, в 2007 году начали распродавать. Летом того же года в результате реформирования электроэнергетики страны в регионе в качестве основного поставщика услуг по передаче электроэнергии было сформировано «МРСК Центра и Приволжья»

в этой сфере. И в этом тоже наша заслуга, так как без промышленников, без Ассоциации Региональной службой по тарифам сегодня не принимаются никакие решения по повышению цен. В рамках выработанной системы отношений у нас с энергетиками идет нормальная работа, они доказывают свой подход, мы – свой. Формирование тарифной политики – важная часть деятельности Ассоциации: мы отвоевали себе право голоса, ввели эту работу в нормальное, системное русло, лишённое какого-то ни было субъективизма».

Самовольничавшие энергетики были не единственной проблемой нижегородской Ассоциации промышленников и предпринимателей. К примеру, как значится в протоколе совещания руководителей промышленных предприятий от 7 июля 1994 года, Газпром с 1 июля 1994 года повысил тариф на природный газ в 14 (!) раз!

С монопольными поставщиками ресурсов бороться было сложно, но можно, гораздо труднее оказалось решать проблемы, которые создавало промышленности государство. Реформаторы во власти, нацеленные на то, чтобы снести «неправильную» советскую экономическую систему и на освободившемся месте построить «правильную» рыночную, к завершению ваучерной приватизации успели реализовать только первую часть этой программы. Советская экономическая система была уничтожена, бездыханный оборонно-промышленный комплекс лежал недвижим, едва дышал автопром, а авиастроителей от полного развала спасали лишь зарубежные заказы на боевые самолеты. В стране – кризисная ситуация, поступления в бюджет падают, и строить новое ни власти, ни промышленникам просто не на что.

**Экономические показатели России,  
% от уровня 1991 года**



Власть без денег хрупка. Понимая это, реформаторы обращаются за помощью к «американским партнерам», кредитам МВФ, а также активизируют работу по взиманию налогов и сборов. Надо сказать, что забота о наполнении бюджета и до сих пор является основной задачей российской власти. Не развитие промышленности, не рост доходов предприятий и благосостояния народа, а именно наполнение бюджета власть считает мерилom и одновременно целью своей работы. Поэтому всякий раз, когда курс доллара по отношению к рублю растет, мы видим удовлетворенные лица высоких чиновников. Их радость понятна: с ростом курса доллара поступления в бюджет от экспорта углеводородов вырастут, значит, власть может считать, что свои обязательства выполнила.

По причине заботы о сиюминутном наполнении бюджета не находили отклика инициативы нижегородских промышленников, неоднократно в своих обращениях к правительству предлагавших, к примеру, снизить таможенные налоги на ввозимое промышленное оборудование, дабы поддержать намерения модернизировать производство, а также не повышать уровень налогообложения и оставлять в распоряжении предприятий не менее 50% прибыли.

Пополнение бюджета – единственное, что реально заботило и по сей день заботит российскую власть. Если она не способна обеспечить условия для роста производства, но имеет потребность в увеличении бюджета, правительственные чиновники ищут различные пути для прироста поступлений в казну. Отсюда и возникают решения организовать систему налогового он-лайн контроля за каждым кассовым чеком каждого магазинчика и ларька в стране. Поэтому и появляется решение по увеличению НДС, когда в кабинетах экономического блока правительства почувствовали намек на возможный дефицит бюджета. Отсюда же вырастают идеи налогообложения самозанятых и владельцев сельских огородов, возврата налога на бездетных и роста акцизов на водку и топливо, здесь же истоки колоссального роста кадастровой оценки земли, превышающей рыночную в разы, и так далее, и тому подобное. Налоговое и прочее обременение реального сектора год от года усиливается, и претензии промышленников к правительству в этой части понятны, потому что именно здесь проходит линия столкновения интересов бизнеса и власти.

С прагматичной позиции директорского корпуса подход к решению проблемы наполнения бюджета должен быть иным. Еще в ноябре 1992 года Совет НАПП в своем предложении правительству по улучшению экономической ситуации в промышленности обозначил, что налоговая политика «должна стимулировать развитие производства» и «сумма всех налогов не должна быть более 35%». Бюджет – вторичен, в первую очередь власть обязана помогать развиваться реальному сектору, и в таком случае промышленники, как сибирские маслоделы сто лет назад, в короткий срок в разы увеличат объемы производства, что благотворно скажется и на наполнении бюджета. Кстати, примеры такого подхода можно найти и в наши дни: стоило правительству не на словах, а на деле реализовать программы поддержки отечественных сельскохозяйственных предприятий и производителей сельхозтехники, как Россия вырвалась в мировые лидеры, и от экспорта сельхозпродукции стала получать больший доход, чем

от продажи вооружений и военной техники. И к 2018 году экспорт сельхозпродукции по сравнению с 2000 годом вырос в 16 раз!

Как в НАПП в первой половине девяностых годов постоянно рассматриваются вопросы о критической ситуации в промышленности, так и в правительстве страны регулярно выходят постановления и указы о мерах по повышению собираемости налогов. Сбор налогов в стране шел с трудом, в 1993 году недоимка составляла 8% от объема налоговых поступлений [2]. В мае 1994 года президент Ельцин издал указ №1006 «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей», усиливавший ответственность налогоплательщиков. Но именно в 1994 году правительство России, в котором в тот год сменилось четыре министра финансов, впервые не смогло выполнить бюджетные назначения.

Увы, проводимая экономическая политика не позволяла промышленности генерировать необходимые стране доходы, при этом трудно было найти промышленное предприятие, у которого бы не было долгов. Указом №1006 налоговым органам разрешалось в случае отсутствия средств на расчетных счетах предприятий «взыскивать в бесспорном порядке недоимки по налогам и другим обязательным платежам, а также суммы штрафов и иных санкций, предусмотренных законодательством» с валютных и депозитных счетов. И приходившие на счета предприятий-должников суммы в первую очередь уходили на выплаты в бюджет и оплату пеней, штрафов, а также на погашение прочих задолженностей предприятий.

## ПРАВО НА ЗАРПЛАТУ

В конце 1995 года Государственная Дума приняла вторую часть нового Гражданского кодекса, в котором в качестве первостепенной задачи для предприятий были обозначены именно платежи в бюджет и внебюджетные фонды, а выплаты заработной платы оказались в самом конце очереди. Порядок списания платежей «при недостаточности денежных средств на счете для удовлетворения всех предъявленных к нему требований» регламентирует статья 855 Гражданского кодекса. Поскольку в сложившихся экономических условиях практически все предприятия были в долгу перед казной, эта статья лишала работников легальной возможности получения заработной платы. Вот с этим незаконным порядком и повели борьбу нижегородские промышленники.

«Самый большой вопрос, который мы смогли решить не только для нижегородских промышленников, но для всей страны – это изменение 855 статьи Гражданского кодекса Российской Федерации, – так оценивает работу НАПП

---

[2] В. А. Тимошенко, советник налоговой службы I ранга, доктор исторических наук «Основные вехи новейшей истории налоговых органов (к 10-летию МНС России). Основные вехи новейшей истории налоговых органов (к 10-летию МНС России)»

В. И. Лузянин. – Власть, заботясь в первую очередь о бюджете, создала тогда множество различных комиссий, призванных понуждать директоров заводов перечислять средства в бюджет. Эти комиссии, в состав которых, между прочим, входили и руководители органов безопасности, нас всех по одному вытягивали на ковер. И за этими комиссиями, проверками и вызовами на всевозможные ковры как-то незаметно для нас прошла норма в Гражданском кодексе, согласно которой деньги на зарплату директор мог снимать со счета в последнюю очередь, сначала необходимо было провести все налоговые выплаты и прочие платежи государству.

Новый Гражданский кодекс вышел в очень сложное время, когда предприятия закрывались, рабочие места сокращались и бюджеты не наполнялись. В сложившихся тогда условиях безденежья предприятий и резкого спада производства это означало, что рабочие свою зарплату могли получить с задержкой в несколько месяцев или даже в несколько лет, когда предприятие сумеет погасить многочисленные долги перед государством, перед кредиторами, перед поставщиками электроэнергии и так далее.

И опять мы все восстали против этого, но уже не только на региональном уровне, как было в борьбе с энергетиками, а практически по всей стране. Наши коллеги из других регионов Поволжья нас активно в этом поддержали. И мы добились-таки изменения этой статьи уже действующего на тот момент Гражданского кодекса».



Популярные лозунги манифестаций девяностых годов

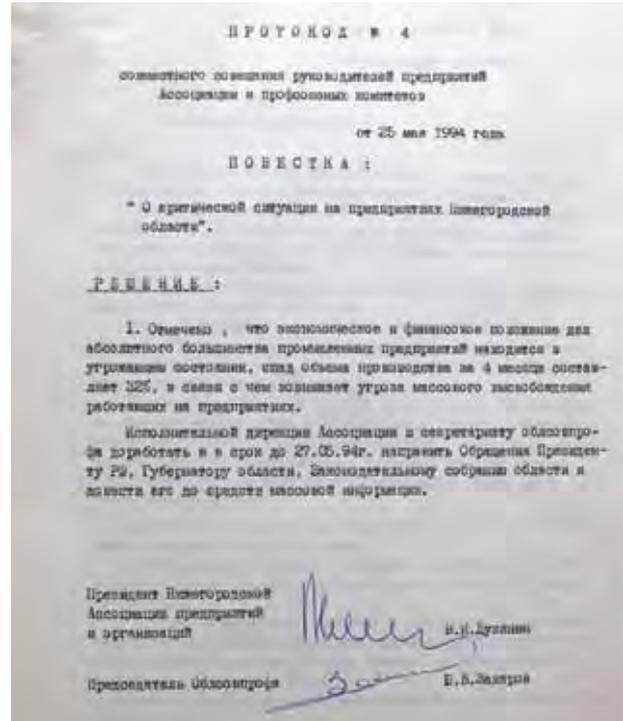
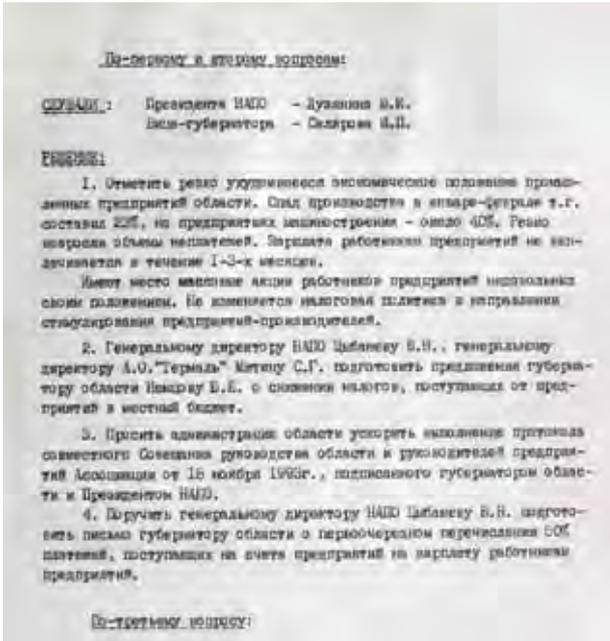
И до принятия Госдумой нового Гражданского кодекса «оплата труда лицам, работающим или работавшим по трудовому договору», как определяет закон заработную плату, не была для государства приоритетной задачей. Но Гражданский кодекс, вторая часть которого была подписана президентом 26 января 1996 года, сделал задержки заработной платы безусловным правилом жизни предприятий. И вот наглядная иллюстрация перевернутой логики власти и ее способности переваливать вину с больной головы на здоровую: уже в феврале 1996 года, то есть, буквально вслед за подписанием Гражданского кодекса, Борис Ельцин издает указ №209 «О проверках соблюдения законодательства об оплате труда», который был направлен на «ужесточение контроля в этой сфере». Будто директора промышленных предприятий, руководящие многотысячными коллективами, из каких-то вредных соображений и собственной прихоти не отдадут народу заработанные деньги. Летом в России предстояли выборы президента, поэтому в этом указе отчетливо видны отголоски борьбы команды Ельцина с «красными директорами», которые-де саботируют действия власти, всецело заботящейся об интересах и благосостоянии трудящихся масс. «При обнаружении нарушений сроков выдачи заработной платы незамедлительно применять к виновным установленные законодательством штрафные санкции», грозно указывал президент, подталкивая к жестким действиям по отношению к директорскому корпусу и инспекции по труду, и прокуратуру, и суды.

Эти Указы, по которым жила страна долгое время, публиковались всюду, в них народ мог почерпнуть информацию о том, что глава государства постоянно заботится о гражданах. Но мало кому, кроме директорского корпуса, были известны данные, сколько задолжало само государство предприятиям, производящим продукцию для государственных нужд. Поэтому промышленники, мягко говоря, не приветствовали активность власти по поиску ответственных за провал реформ среди директорского корпуса.

В этой связи очень показательна история борьбы Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей с правительством страны за право трудовых коллективов на получение зарплаты. Мы расскажем лишь о двух последних годах противостояния, хотя архивы Ассоциации свидетельствуют о том, что началось оно практически с запуском реформ в стране.

31 марта 1994 года Совет Ассоциации провел расширенное заседание, на которое были приглашены директора всех крупных предприятий области, а также вице-губернатор И. П. Склярков и ряд руководителей комитетов и управлений областного правительства. Отметив, что спад производства на предприятиях машиностроения в Нижегородской области за первые два месяца года составил около 40% и «имеют место массовые акции работников предприятий, недовольных своим положением», Совет Ассоциации «поручил генеральному директору НАПО Цыбаневу В. Н. подготовить письмо губернатору области о первоочередном перечислении 50% платежей, поступающих на счета предприятий, на зарплату работникам предприятий».

26 апреля Ассоциация вновь провела совещание руководителей предприятий с администрацией области, на котором промышленники подвели итоги 1993

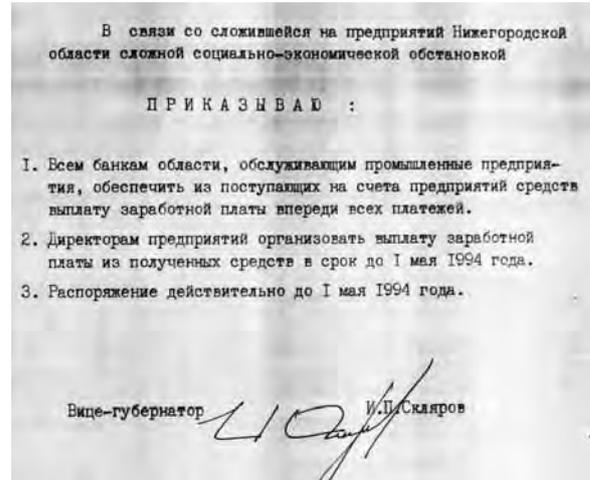


Страницы протоколов заседаний Совета НАПП от 31 марта и 25 мая 1994 г.

года и вновь подняли вопрос о проблемах заработной платы. В решении записали: «подготовить проект распоряжения губернатора Нижегородской области о первоочередной выплате заработной платы из средств, поступающих на счета предприятий, со сроком действия до 15 мая 1994 года».

И уже на следующий день за подписью вице-губернатора Склярова вышло распоряжение, обязывавшее все банки Нижегородской области, обслуживающие промышленные предприятия, обеспечить «выплату заработной платы впереди всех платежей». Но это было очевидное нижегородское самоуправство, поэтому и распоряжение действовало не до 15 мая, как хотелось промышленникам, а всего лишь несколько дней, до 1 мая. Как нетрудно догадаться, решение было направлено на то, чтобы предприятия могли к Первомайским праздникам выдать коллективам хоть какую-то часть положенной зарплаты. Власть в стране сменилась, а традиции остались, и нижегородские директора с уважением отнеслись и к Первомайским праздникам, и к массовому весеннему выходу народа в сады и огороды.

25 мая, спустя два дня после опубликования указа президента №1006, ужесточившего требования к налогоплательщикам за просрочку платежей в бюджет, Ассоциация проводила совместное заседание руководителей промышленных предприятий и профсоюзных комитетов области, на котором обсуждался единственный вопрос: «О критической ситуации на предприятиях Нижегородской области». На заседании было принято обращение к губернатору и Законодательному собранию области, в котором первым пунктом вновь предлагалось «дать указание всем банкам области, обслуживающим предприятия области,



Распоряжение И. П. Склярова

И. П. Скляров сопровождает Б. Н. Ельцина во время посещения Нижегородской ярмарки

50% первоочередных платежей, поступающих на счета предприятий, направить на выплату заработной платы».

Тогда же президентом Ассоциации В. И. Лузяниным и председателем Нижегородского облсофпрофа Б. В. Захаровым было подписано письмо в адрес президента страны Б. Н. Ельцина, в котором промышленники в очередной раз призывали власть установить первоочередность выплаты заработной платы «вперед бюджетных и внебюджетных платежей».

«Нижегородская область считается одной из передовых по реализации реформ. Наш опыт изучается другими регионами РФ, – читаем в письме нижегородских промышленников президенту. – Однако в этом году экономическое и финансовое положение абсолютного большинства промышленных предприятий находится в угрожающем, критическом состоянии. Спад объема производства составил более 30 процентов. По причине неплатежей останавливаются заводы, и основным неплательщиком является государство».

Понимание ситуации позволяло нижегородскому директорскому корпусу довольно жестко заявить в своем письме Борису Ельцину о необходимости «обязать правительство России рассчитаться с долгами и впредь их не допускать».

Вот информация, дающая представление о государственных долгах. В январе 1994 года заместитель председателя правительства России О. Н. Сосковец приезжал в Нижний Новгород, встречался с руководством Ассоциации и затем помог получить нижегородским промышленникам с государства часть долга – 20 миллиардов рублей, за что наши директора по сей день поминают Олега Николаевича добрым словом. В целом же к концу 1994 года долги только Министерства обороны нижегородским предприятиям составляли более 200 миллиардов рублей. Если исходить из того, что среднемесячная зарплата в 1994

году, по данным Росстата, составляла 220.400 рублей, получается, что сумма задолженности одного только Министерства обороны нижегородским предприятиям равна годовой оплате труда более чем 75.000 человек.<sup>[3]</sup>

2 августа 1994 года в повестке совместного заседания Совета ассоциации и администрации области вновь значился вопрос о критической ситуации на предприятиях города в связи с задержкой заработной платы. В решении Совета первым пунктом снова стоит обращение к правительству с требованием изменения порядка распределения средств, поступающих на расчетные счета, с которых банки в безакцептном порядке списывают платежи в бюджет и внебюджетные фонды, не оставляя средств на выплату заработной платы. Абсурдность ситуации состояла еще и в том, что штрафы и пени снимались с предприятий-должников, которым само государство должно было миллиарды. То есть, государство наказывало предприятия за то, что оно, государство, не платило за выполненную ими работу. При этом пени, как и в наши дни, рассчитывались от ставки рефинансирования ЦБ и, к примеру, в середине 1994 года начислялись в объеме 0,66% процента за каждый календарный день просрочки при задержке оплаты до 30 дней, а далее, начиная с 31 дня просрочки платежа, в объеме 1,33% за каждый день<sup>[4]</sup>. При таком подходе за полгода объем задолженности предприятия в казну увеличивался в разы, и из этой долговой ямы выбраться было почти невозможно.

На августовском совместном заседании был составлен протокол, под которым рядом с подписью президента НАПП В. И. Лузянина стоят подписи двух вице-губернаторов и заместителя председателя Законодательного собрания Нижегородской области. В протоколе безо всякого почтения к субординации обозначено: «добиться решения Правительства Российской Федерации об отмене пени за задержки выплат в бюджетные и внебюджетные фонды». Ассоциация билась с федеральным правительством за устранение этого абсурдного положения на протяжении нескольких лет!

На этом же заседании промышленники подготовили письмо председателю правительства РФ В. С. Черномырдину. Дело в том, что 20 июля 1994 года Виктор Степанович был в Нижнем Новгороде на торжественных мероприятиях по случаю пуска «ГАЗели» в серийное производство. Руководство Ассоциации воспользовалось моментом, чтобы донести до главы российского правительства свою озабоченность и все свои пожелания, в письменном, как принято, виде. И вот, спустя две недели, пока не забылся разговор, нижегородцы подготовили новое письмо Черномырдину, в котором еще раз просили рассмотреть их предложение о том, чтобы не выгребать все деньги предприятий в казну, а 50% средств, имеющихся на счетах, оставлять в распоряжении предприятий для выплаты зарплат, погашения кредитов и проведения подготовки предприятий к зиме.

[3] Росстат. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2018 гг.

[4] Налоговый кодекс Российской Федерации, в редакции, принятой Государственной Думой 16 июля 1998 г. ч. 1, п. 4 ст. 75.

Письмо, подписанное губернатором области, до Черномырдина дошло. Но правительство посчитало, что отдать половину средств промышленникам – слишком жирно, и остановилось на тридцати процентах. Виктор Степанович поручил финансистам «проработать вопрос», в результате чего 14 сентября 1994 года на свет появилась и разлетелась по регионам правительственная телеграмма следующего содержания:

«В соответствии с поручением Правительства Российской Федерации от 6 сентября 1994 года №ВЧ-П13-28028 в период с 15 сентября 1994 года до 1 января 1995 года предприятиям сферы материального производства, бюджетным организациям, имеющим задолженность (недоимку) по платежам в бюджеты, в государственные внебюджетные фонды по состоянию на 15 сентября 1994 года, предоставляется право направления 30 процентов, поступающих на расчетный (текущий) счет средств на выплату заработной платы рабочим, служащим...».

Как видно из текста, правительство вводило эту норму для должников лишь на три с половиной месяца, в течение которых разгрести проблему долгов по зарплате было невозможно. Поэтому нижегородские промышленники и поддерживающие их местные власти продолжили борьбу за право сохранения такого резервирования средств и на 1995 год. Вскоре данный порядок, разрешающий предприятиям использовать 30% средств на оплату труда, был продлен на первый квартал 1995 года, а затем еще раз продлен с пометкой «ВПРЕДЬ ДО ОСОБЫХ УКАЗАНИЙ».

Нижегородские директора промпредприятий в своих претензиях к правительству были, конечно, не одиноки. Весной 1995 года Совет НАПП заслушал информацию В. И. Лузянина, входившего в бюро правления РСПП и только что вернувшегося с заседания правления Российского Союза, на котором было принято решение о создании общественного объединения «Российская объединенная промышленная партия». Совет НАПП поддержал эту инициативу и решил организовать отделение РОПП в Нижнем Новгороде. В августе 1995 года для участия в конференции РОПП Нижегородской ассоциацией были выдвинуты генеральный директор НАПП В. Н. Цыбанев, а также А. И. Вольский, руководивший Российским союзом промышленников и предпринимателей.

РОПП, заявившая в качестве основной своей задачи «возрождение России как могучей развитой индустриальной державы», активно сотрудничала с профсоюзными организациями, создав общий избирательный блок для участия в выборах в Государственную Думу, намеченных на 17 декабря 1995 года. Надо сказать, что нижегородские промышленники, оставаясь, как призывал еще Рябушинский в начале XX века, на позициях прагматизма, не ринулись строем записываться во вновь формируемую промпартию, помятуя собственную историю. Да и в самом РСПП движение в сторону политизации деятельности вызвало бурные дискуссии, и некоторые члены правления даже демонстративно покинули организацию. Нижегородские промышленники поддержали создание РОПП, но активно включились в выборную кампанию на собственных принципах и еще в августе определили, кого и почему будут поддерживать

на выборах в Думу. Совет Ассоциации утвердил список кандидатов из разных партий, объединенных общим желанием бороться за подъем промышленности и за сохранение социальных гарантий трудовым коллективам.

Этот шаг российских промышленников в политическую сферу был довольно робкой попыткой (как партия РОПП была зарегистрирована только в начале 2000-х годов) выступить против бездарного управления российских реформаторов, не считавшихся при проведении реформ с экономической реальностью и игнорировавших практический опыт директорского корпуса страны. Пресса той поры, особенно иностранная, охотно поддерживала мысль, что президент РСПП А. И. Вольский контролирует российскую промышленность. Это была журналистская легенда, но она держалась на некоторых реальных моментах. Сам Аркадий Иванович рассказывал соратникам по РСПП, что в личных беседах директора говорили ему, что способны за несколько часов организовать массовую забастовку по всей стране. «И я не уверен, – признавал А. И. Вольский, – что другой на моем месте смог бы удержать людей от резких действий». <sup>[5]</sup>

Понятно, что вновь создаваемая промышленная партия не могла оказать сколько-нибудь существенного влияния на результаты выборов, на которых основным конкурентом власти стали коммунисты. Но активность российских промышленников в отстаивании своих интересов и появление РОПП в качестве потенциального политического ядра промышленных объединений страны про-

[5] Борис Бекетов. «Такие времена. Записки современника» Издание 2-е, 2008 г., стр. 133



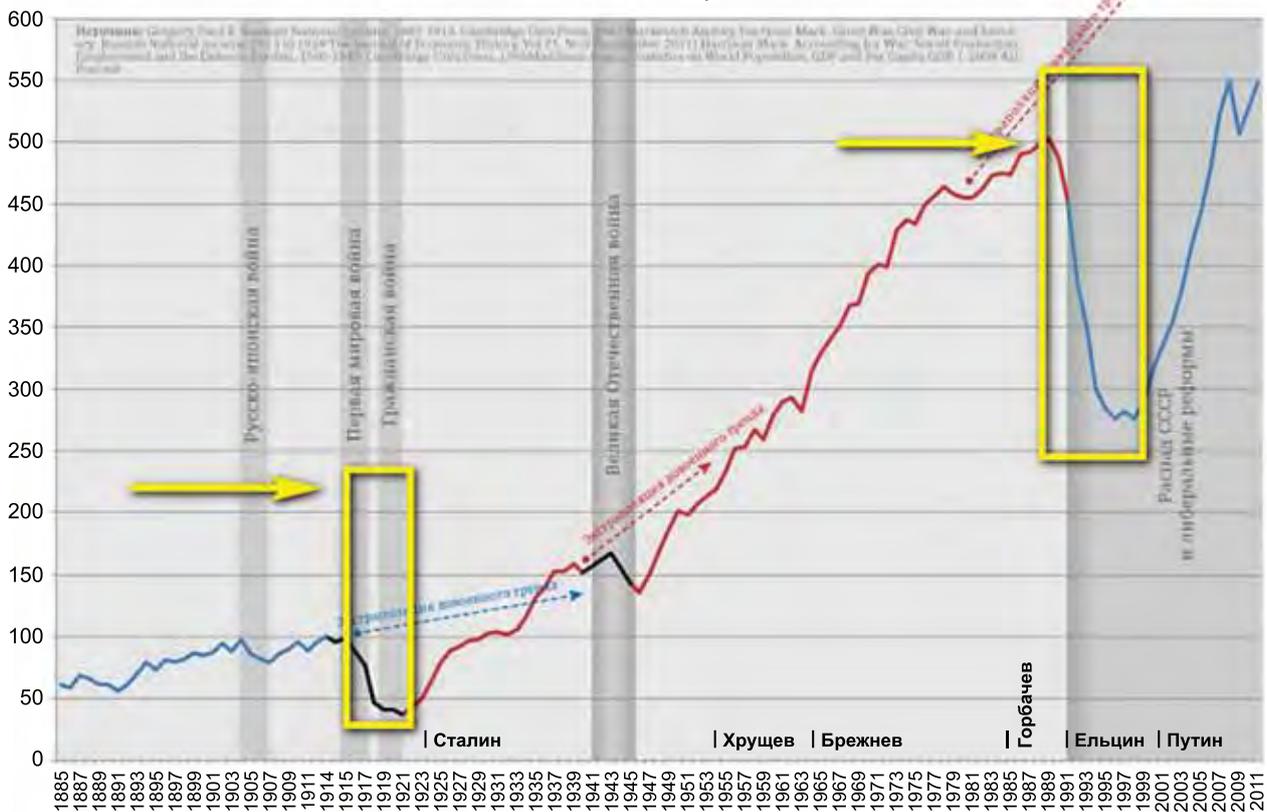
Аркадий Иванович Вольский часто бывал у нижегородских предпринимателей. На снимке В. И. Лузянин и А. И. Вольский на заседании совета НАПП

извели определенное впечатление на федеральную власть. Которое привело к тому, что правительство в самый разгар избирательной кампании отменило все прежние уступки, связанные с использованием счетов предприятий, действовавшие «до особых указаний».

Особое указание в виде правительственного постановления «О введении временного порядка использования денежных средств, поступающих на расчетные (текущие) счета предприятий и организаций» за №1020 вышло 10 октября 1995 года. Этим постановлением должники казны с середины октября 1995 лишались права направлять на зарплату 30% средств со счетов; с 15 октября объем сокращался до 20%, а с января 1996 года, то есть, после выборов в Думу, промышленники получали право направлять на оплату труда лишь 10% средств, поступающих на их счета.

Надо отметить, что в стране к октябрю 1995 года объем производства в машиностроении – а именно машиностроительные предприятия формировали костяк нижегородской промышленности – составлял менее 30% от уровня 1990 года. Забегая вперед, скажем, что в первом квартале 1996 года объем производства нижегородской промышленности также сократился и составлял менее 80% к уровню первого квартала 1995 года. Динамика была очевидна: промыш-

**Динамика ВВП на душу населения в России с 1885 по 2011 гг.**  
Показатель 1913 года принят за 100%



**Разрушительные последствия девяностых годов XX века особенно видны на графике роста ВВП страны на душу населения в минувшем столетии**

ленность продолжала разрушаться, что только добавляло аргументов критикам действий правительства.

Бюджет на 1995 год был принят Думой 15 марта, но уже в третьем квартале стало понятно, что доходы федерального бюджета будут выше запланированных. По итогу доходы бюджета в 1995 году оказались больше плана в 1,3 раза. Поэтому сегодня трудно определить, какими соображениями руководствовалось правительство, принимая постановление №1020 накануне декабрьских выборов в Госдуму, в которых участвовало только что созданное под патронажем Ельцина объединение «Наш дом – Россия», лидером которого стал глава правительства В. С. Черномырдин. На выборах КПРФ с тройным перевесом победила правительственный блок, заняв 157 мест в Думе. Кстати, трое из шести нижегородских кандидатов, поддержанных НАПП, также стали тогда депутатами Государственной Думы.

Но Борис Ельцин быстро определил виновного в этом деле: в январе 1996 года был уволен первый заместитель председателя правительства Анатолий Чубайс, отвечавший за экономические и финансовые вопросы. И, как пишет в своей книге «Пытаясь понять Россию» Борис Федоров, бывший в начале девяностых годов министром финансов, Ельцин тогда говорил: «если бы не Чубайс, то правительственное движение «Наш дом – Россия» набрало бы в 1995 году в два раза больше голосов». [6]

Чубайса уволили, а постановление правительства №1020, разработанное и принятое под его контролем, осталось. Это постановление Совет Ассоциации воспринимал как еще один шаг к ухудшению экономической ситуации. Уже 23 октября 1995 года Ассоциация провела расширенное заседание, в работе которого участвовало около 80 директоров промышленных предприятий региона, а также губернатор Борис Немцов, руководители профильных департаментов областной администрации, председатель Законодательного собрания А. А. Козерадский, глава администрации Нижнего Новгорода И. П. Складов. Здесь вновь были выработаны и направлены российскому правительству конкретные меры по выводу экономики из кризиса, среди этих мер предлагалось предоставить бессрочное право руководителям предприятий на использование 30% средств со счетов на оплату труда.

Здесь закономерен вопрос, почему на свои предложения, запросы и письма – причем даже те, что приняты совместно областным Законодательным собранием и депутатами городской Думы, администрациями области и Нижнего Новгорода, а также Нижегородской ассоциацией промышленников, – направленные в федеральное правительство, нижегородцы не получали никакого внятного отклика? Эта ситуация вызывала вопросы и у директорского корпуса, привыкшего в предыдущие десятилетия к своему довольно высокому статусу в обществе. Надо сказать, что до сих пор власть так демонстративно не игнорировала мнение промышленников. Совет Ассоциации в одном из своих писем президенту Ельцину, отправленном в Кремль и опубликованном в газетах весной 1994 года,

[6] Борис Фёдоров. «Пытаясь понять Россию». — СПб.: Лимбус Пресс, 2000. Гл. 7

отмечал с нескрываемым раздражением, что «многочисленные обращения к руководителям всех государственных структур с конкретными предложениями остаются без внимания», что «создается ощущение пустоты в отношениях между регионами и руководителями государства».

На этот счет есть весьма показательная история о механизме работы и уровне управленческой компетенции федеральной власти, которую рассказал А. Г. Блох. В 1994 году назначенный генеральным директором Нижегородского машиностроительного завода, Александр Григорьевич к 1995 году в поисках решения проблем предприятия дошел до президента страны Б. Н. Ельцина.

Вот эта история:

«В конце 1994 года каждый месяц заводу только процентов по кредиту начисляли два с половиной миллиарда рублей. Но самым кошмарным делом были налоги и пени со штрафами. Губернатором тогда был Борис Немцов, у меня были с ним нормальные отношения, я обращался к нему, он старался помогать, давая отсрочки по областным налоговым платежам. Помню, на одном из моих писем Немцов написал: «Начальнику областной налоговой инспекции. Прошу дать отсрочку на полгода. Это единственное, чем мы можем помочь директору машиностроительного завода».

Но парадокс был в том, что самым большим должником завода на тот момент оставался федеральный бюджет. И я начал ездить в Москву выбивать эти долги. И, таким образом, попал к президенту, в чем мне тогда помогли представитель президента в Нижегородской области Евгений Крестьянинов и помощник президента по экономическим вопросам Александр Лифшиц.

С Борисом Ельциным тогда, в марте 1995 года, мы проговорили с глазу на глаз минут сорок. Основным нашим должником было Министерство обороны, не оплачивавшее поставленные нами системы С-300 и сократившее заказ этих систем до нуля. У меня в тот период были мысли, что это временное явление, рано или поздно заказы появятся, потому что не может быть, чтобы страна с такой огромной территорией осталась без С-300. Я эти свои соображения и высказал Ельцину. Он поддержал меня, сказав, что у нас очень много открытых воздушных границ, потому что системы действительно нужны. И начал названивать министрам. Но никого не смог найти, дозвонившись лишь до командующего погранвойсками, в компетенцию которого охрана воздушной границы не входит, и комплексы С-300 ему, как говорится, были без надобности.

Отправляясь на встречу с президентом, я заготовил две бумаги: одну с предложениями по вопросу заказов и помощи предприятию, вторую о выплате заводу долгов государства. Обе бумаги Борис Николаевич при мне расписал Черномырдину с резолюцией рассмотреть в течение 10 и 15 дней. «Не волнуйся, Александр Григорьевич, – сказал тогда Ельцин, – мы все решим».

Домой после такого разговора я вернулся окрыленный. Но прошел месяц, за ним второй, ничего не происходило. Спустя еще пару месяцев я сам поехал в Москву к помощнику президента Батурину с твердым намерением добиться своего. Но ответов Черномырдина на письма с резолюцией президента мы с ним не нашли.

И я опять пошел к Ельцину на прием.

«Ну, что, Александр Григорьевич, – сказал Ельцин, поднявшись мне на встречу, – Бюрократия непобедима? Нам нужен указ».

Мы опять проговорили полчаса, опять Ельцин вызвал помощников и дал им распоряжение подготовить указ. «Срок – три дня!» На следующий день написанная мной заготовка текста указа лежала на столе у Батурина. Но ни через три дня, ни через неделю, ни через месяц указа не было. И я опять поехал в Москву пробивать этот указ. В каждом министерстве и ведомстве, с которыми требовалось согласовывать текст указа, вычеркивались положения, он переписывался, а в правовом ведомстве его содержание просто вывернули наизнанку, полностью выхолостив суть.

Я тогда вернулся домой, пошел к Немцову сказать, что указ в таком виде будет мне просто не нужен. Поразившись всей этой истории, он отправил от своего имени письмо в аппарат президента. Но оно ушло – и пропало без ответа.

Так нам «помог» президент Ельцин».

В апреле 1995 года, когда А. Г. Блох, окрыленный поддержкой Ельцина, рассказал на заседании Совета НАПП о своей первой встрече с президентом, промышленники записали в протоколе «принять информацию к сведению». Но в конце года, когда так наглядно стало видно отношение федерального правительства к промышленности, также стала понятна роль и весомость пре-



В. С. Черномырдин в Гербовом зале Нижегородской ярмарки

зидентского мнения во властных коридорах, нижегородские промышленники даже не обсуждали случившееся на своих заседаниях. И теперь директорскому корпусу со всей очевидностью стало ясно, что абсолютно прав был профессор Хайниш, жестко бросавший им в лицо убийственный и тогда не вызывавший особого доверия тезис, что в этой системе отношений государству до них нет дела и рассчитывать они могут только сами на себя. И если говорить о трансформации сознания нижегородского директорского корпуса, с начала девяностых годов сопротивлявшегося бездумным реформам и еще надеявшегося на то, что государственная власть услышит их и придет в себя, остановит этот реформаторский бардак и начнет строить нормальную конкурентную рыночную экономику, то теперь очевидно, что к концу 1995 года эти надежды иссякли, и «перепрошивка мозгов» промышленников завершилась.

22 декабря 1995 года, как мы уже рассказывали, Государственная Дума приняла вторую часть Гражданского кодекса, где и содержалась та самая 855 статья, отправлявшая выплату заработной платы на последнее место. И битва нижегородцев за право на своевременную выплату зарплаты казалась проигранной.

«Надо понимать атмосферу тех лет, – объясняет позицию промышленников в противоборстве с правительством В. Н. Цыбанев. – К примеру, в октябре 1994 года только за один день курс скакнул с 2833 до 3926 рублей за доллар, а в 1993 году инфляция составила более 800%. То есть, зарплата работников, выданная через три месяца после начисления, обесценивалась почти вдвое. А еще надо учесть, что на начало девяностых пришелся масштабный спад экономики, и реальная заработная плата в 1995 году составляла менее половины уровня 1990 года. В этих условиях к 1995 году на предприятиях области накопилась колоссальная задолженность по заработной плате, и она только росла после вступления в силу положений нового Кодекса.

В этой ситуации роль Нижегородской ассоциации стала ключевой, мы были впереди всех в стране в этой борьбе, кричали громче всех об этой проблеме. Мы писали письма президенту, премьер-министру, в Госдуму, выходили на Аркадия Вольского, который руководил тогда Российским союзом промышленников и предпринимателей, направляли ему практически ультимативные требования, уведомляя, что выйдем из РСПП, если Союз не займется активной поддержкой промышленников в этом вопросе, если не будет добиваться изменения положений Гражданского кодекса. Мы так остро ставили этот вопрос, потому что деваться было уже некуда: в нашем Кремле каждый день проходили манифестации рабочих, не получающих зарплаты, а директора не имели сил отбиваться от профсоюзов.

В это время глава правительства Виктор Степанович Черномырдин приехал к нам в город на выставку «Будущее России». Там к нему и обратился В. И. Лужанин с заранее подготовленным нами распоряжением, разрешающим выплачивать заработную плату до уплаты всех налогов. И Черномырдин это распоряжение подписал! Так мы проббили стену, и это был очень важный момент, потому что решение касалось всей страны. А уже после этого, объединив усилия с профсо-

юзами, мы совместно подали в Конституционный суд иск к правительству, требуя изменения статьи 855 Гражданского кодекса. И мы ее изменили!»

По состоянию на 22 апреля 1996 года, то есть на тот период, пока действовала статья 855 ГК, долги по заработной платы работникам нижегородских предприятий составляли 197,76 миллиарда рублей. С помощью данных Росстата попробуем оценить эту цифру. Среднемесячная заработная плата в 1996 году составляла 790.200 рублей (в 1996–97 годах многие россияне расписывались в ведомостях за миллионные зарплаты). То есть, в пересчете на годовой объем средней заработной платы получим, что чуть менее 21 тысячи работников промышленных предприятий целый год не получали ни копейки за свой труд. Государство в лице Минобороны, как мы помним, было должно предприятиям существенно больше – в 3,5 раза, так что считать директорский корпус ответственным за задержки зарплаты нет никаких оснований.

Но директоров по-прежнему вызывали на ковер различные комиссии и персонально штрафовали. Понимая это, дирекция Ассоциации в конце апреля 1996 года обратилась к представителю президента по Нижегородской области Е. В. Крестьянину с просьбой об «объективном рассмотрении при вынесении наказаний директорам предприятий, несвоевременно выплачивающим заработную плату». Кому-то это может показаться случайным совпадением, но после выборов президента – а второй тур состоялся в июле 1996 года, принеся победу Борису Ельцину – трести директоров стали существенно меньше.

Добившись справедливого положения заработной платы в иерархии ценностей правительственных финансистов, сообщество нижегородских промышленников активно занялось разгребанием долговых ям предприятий, прежде всего ликвидацией налоговых задолженностей.



Сопредседатели Региональной трехсторонней комиссии  
Облсофпроф на первомайской демонстрации, 2014 г.

«Все эти долги давили на предприятия, висели над директорским корпусом глыбой, готовой обрушиться в любой момент, – рассказывает В. Н. Цыбанев. – Мы инициировали постановление правительства РФ о том, что, если предприятие в течение года гасит определенную часть долга и определяет график погашения на перспективу, ему списываются пени и штрафы. Это решение позволило расшить тупиковую ситуацию и очень помогло предприятиям: за три года мы расчистили все долги.

Подобное же постановление мы инициировали и здесь, в нашей области, по местным обременениям. В частности, на Выксунском металлургическом заводе была самая большая задолженность Дорожному фонду, завод никак не мог выбраться из этой долговой ямы: только нос вытянет – ему тут же штраф, и он опять в минусах. Здесь мы тоже очень быстро освободили предприятия от этих долгов, которые гирями висели над производством. Это большая работа, которую Ассоциация успешно провела в то время, убедив и областную, и федеральную власть в разумности своих предложений».

Решение вопросов, связанных с выплатами заработной платы и долгами предприятий, требовало от объединения промышленников активных действий в сфере социально-трудовых отношений. В девяностых годах в Российской Федерации для решения подобных проблем была создана трехсторонняя комиссия, сформированная по указу президента Ельцина и призванная регулировать отношения в социально-трудовой сфере. Комиссия, работу которой изначально координировал госсекретарь при президенте (в начале 90 годов была такая должность в высших эшелонах власти страны, занимал ее Г. Э. Бурбулис), ежегодно заключала генеральное соглашение по социально-экономическим вопросам между правительством страны, полномочными представителями республиканских объединений профсоюзов, а третьей стороной выступало российское объединение предпринимателей. Законодательство разрешало создание подобных комиссий и на региональном уровне. Но Борис Немцов, в начале своей губернаторской карьеры настороженно относившийся к созданному «красными директорами» объединению предпринимателей, не допускал Ассоциацию к этой работе, договариваясь с профсоюзами без участия промышленников. И лишь в 1996 году НАПП, выступая как Союз работодателей, сумела переломить ситуацию. С весны 1997 года в регионе стала действовать полноформатная трехсторонняя комиссия, утвержденная постановлением правительства Нижегородской области, Нижегородского областного объединения организаций профсоюзов «Облсовпроф» и Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей.

И по сей день трехсторонняя комиссия как орган социального партнерства активна в регионе, она участвует в решении вопросов, связанных с заработной платой и охраной труда, с повышением квалификации и социальными гарантиями трудовых коллективов, что способствует выработке взаимовыгодных решений в социально-экономической сфере и стабилизации работы промышленных предприятий.

Обеспечение стабильной работы промышленности – одна из задач НАПП. Еще в октябре 1995 года на заседании Ассоциации были приняты основные положения экономической политики по стабилизации работы промышленных предприятий Нижегородской области на предстоящий год. С того расширенного заседания промышленников и областной власти в Нижнем Новгороде начали активно формироваться собственные условия реализации экономической политики и поддержки региональной промышленности. Именно тогда директорский корпус предложил разработать схему инвестиций для высокоэффективных программ под залог ценных бумаг и имущества предприятий и принять положение о стимулировании экспорта продукции промышленных предприятий, освободив их от части налога на прибыль. Именно по таким схемам и будет развиваться областное законодательство о поддержке инвестиций и поддержке промышленности в последующие годы.

Формат проведения расширенных заседаний Совета ассоциации, на которые приглашались руководители всех заинтересованных областных структур, стал весьма популярным у нижегородских промышленников. Понятно, что эти заседания готовились, и губернатор, и руководство ОЗС, и руководители департаментов и депутатских комитетов участвовали в них не в качестве почетных фигур. Сама же Ассоциация выступала как своеобразное министерство промышленного развития региона, которого не было ни в структуре правительства, ни в комитетах Законодательного собрания. Расширенные заседания стали эффективной площадкой для выработки совместных мер по решению актуальных проблем областной промышленности.



**Выездные заседания Совета НАПП  
в РФЯЦ-ВНИИЭФ и на заводе  
«Красное Сормово»**

# Глава 9

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

В декабре 1995 года, когда по всей России шла жесткая схватка реформаторской власти с её политическими противниками, в авангарде которых тогда встала КПРФ, признавшая право на частную собственность, но выступавшая против насаждения дикого капитализма, ведущего к обнищанию народа, в Нижнем Новгороде начался созидательный процесс. И демократы ельцинского призыва, и красные директора, и все прочие борцы «за» и «против» осознали, что оказались в одной лодке, и начали выработать правила совместной жизни и условия развития экономики в отдельно взятой губернии – такова историческая логика появления в Нижегородской области законодательства о промышленной политике.

Это было вполне позитивным начинанием – попытаться наладить жизнь в своем регионе вопреки разрушительным тенденциям, господствующим в стране. Но эта попытка стала возможной только потому, что, спустя пятилетие после возвращения капитализма в Россию, региональная власть, столкнувшись с массой тяжелейших проблем, повернулась к промышленникам лицом и обратилась к их опыту. И у этого нижегородского начинания есть своя предыстория, в которой существенное место занимают отношения Ассоциации и областной власти.

В самом начале своего губернаторства Борис Немцов, как мы помним, заявлял, что он «не бюро обкома, чтобы заниматься проблемами директоров заводов». Это и есть стартовая позиция, при которой промышленники – сами по себе, а власть в кремлевских кабинетах по своему разумению придумывает, как жить дальше. Нижегородские промышленники, в большинстве своем входившие в начале девяностых годов в областном Совете народных депутатов во фракцию коммунистов, при голосовании за кандидатуру Немцова в качестве главы областной администрации говорили о необходимости совместной работы

директорского корпуса и власти как единственно возможном варианте нормального развития региональной промышленности. Но Немцов, получивший при голосовании в Совете поддержку промышленников только потому, что своим первым замом взял бывшего первого секретаря Арзамасского горкома КПСС и опытного хозяйственника И. П. Склярова, до совместной с промышленниками работы по развитию региона созрел еще несколько лет.

«Сегодня трудно представить, – рассказывает о том периоде В. И. Лузянин, – но, когда губернатором стал Немцов, в нашем Кремле никто не занимался промышленностью. Абсолютно никто! – не было в составе правительства ни одного человека, который хоть как-то был бы озабочен этими проблемами. Ларьками, химчистками, пошивочными мастерскими и развитием малого бизнеса занимались, а промышленностью – нет.

В начале девяностых в головах представителей власти определяющей была вся эта дурь, что рынок сам все отрегулирует и никакие профильные министерства не нужны. Сегодня-то всем понятно, что это именно дурь, но тогда нам приходилось с ней активно бороться, доказывать и показывать на конкретных примерах, что и на Западе нет такого рынка, который бы самостоятельно решал все вопросы взаимодействия и развития. И мы с великим трудом тогда добились, чтобы появился в областном правительстве орган, ведающий вопросами промышленности – был сформирован отдел в составе пяти человек».

Здесь надо сказать, что Борис Немцов, примкнувший в период работы народным депутатом РСФСР к демократам и Ельцину, не был безусловным сто-



К середине девяностых годов прошлого века спад производства достиг своего максимума

ронником Гайдара и его радикальных методов реформирования. Есть такой факт: став губернатором, Борис Немцов в 1992 году подал в Конституционный суд иск к федеральному правительству, которое не обеспечивало область наличием зарплату [1]. Известно, что именно тогда Немцов публично оценивал реформы Гайдара как «вялотекущую шизофрению» и даже предлагал Ельцину заменить Гайдара если не на Явлинского, то хотя бы на Аркадия Вольского.

Не разделяя гайдаровских кавалерийских методов реформирования экономики, Немцов привлек к разработке экономической стратегии региона Григория Явлинского, который около полугода жил в Зеленом Городе, помогая Борису Немцову в подготовке программ областных реформ. Кстати, 13 июля 1992 года Григорий Явлинский выступал на расширенном заседании Совета Ассоциации, убеждая промышленников в привлекательности своих разработок. Нижегородские директора, как рассказывал об этой встрече В. И. Лузянин, его наработки не поддержали, но охотно включились в различные пилотные проекты Мирового банка, которые Григорий Явлинский и Борис Немцов привлекли в регион.

И хотя в середине девяностых годов Борис Немцов заявлял, что «без государственного вмешательства переход к свободному обществу невозможен» [2], в начале своей губернаторской карьеры он во многих вопросах оставался на либеральных позициях, полагая, в частности, что власти в рыночной экономике нет нужды помогать промышленникам. Только к апрелю 1994 года в структуре областного правительства был создан комитет по промышленности и инвести-

[1] «Провинция просыпается. Как живете, господин губернатор?» Интервью Б. Немцова газете «Аргументы и факты» 29.07.1992 г.

[2] Борис Немцов. «Провинциал»



ционной политике, тот самый отдел, о котором упоминал В. И. Лузянин. И создан он был лишь после того, как решилась судьба ГАЗа, к тому времени губернатор Немцов осознал, что властным бульдозером на нижегородский директорский корпус накатывать бесполезно и нужно выстраивать отношения. К тому же вице-губернатор И. П. Складов, закрывавший в команде Немцова промышленный сектор, указом президента Ельцина от 29 апреля 1994 года был назначен главой администрации Нижнего Новгорода. Образовавшуюся брешь в структуре областной администрации и должен был залатать создаваемый губернатором комитет по промышленности.

Так или иначе, это был шаг в правильном направлении, и надо сказать, что такой профильный комитет в структуре региональной администрации нижегородцы сформировали одними из первых в стране. Именно комитет по промышленности и инвестиционной политике, который возглавил Владимир Леонидович Ефремов, инженер-экономист, работавший в системе Минатома СССР и в 1992 году закончивший Академию народного хозяйства при Правительстве РФ, активно поддерживал промышленников и в дальнейшем помогал Ассоциации в борьбе с перегибами федерального правительства.

Уже 26 апреля в решении совместного заседания Совета Ассоциации, руководителей предприятий и представителей областной администрации, на котором рассматривались итоги работы промышленности за первый квартал 1994 года, руководство НАПП запишет в протоколе привычным для себя стилем: «Комитету по промышленности (Ефремов В. Л.), Нижегородской ассоциации предприятий и организаций (Цыбанев В. Н.) в срок до 01.05.94 г. внести предложения в областное Законодательное собрание в части налогов предприятий в областной бюджет».

И предложения были внесены и рассмотрены.

В мае 1994 года вышел большой пакет указов Ельцина, связанных с платежной дисциплиной, налоговой политикой и ужесточением контроля за платежами предприятий в бюджет, в частности, упоминавшийся нами в предыдущей главе указ №1006. В связи с этим Совет Ассоциации провел специальный семинар-совещание, на котором руководители предприятий и комитета по промышленности и инвестиционной политике администрации области, изучив эти указы, приняли совместное решение. Все намеченные в нем меры предстояло исполнять комитету по промышленности и дирекции НАПП опять же совместно. В частности, данным структурам было рекомендовано «предпринять совместные действия по практической реализации предложений директорского корпуса, направленных на стабилизацию работы промышленности».

Понятно, что Ассоциация – общественная организация и может лишь рекомендовать власти делать что-либо. Но для нас важно другое. Комитет по промышленности и инвестиционной политике стал тем фундаментом, на котором Совет Ассоциации начал активно наращивать каркас для дальнейшей совместной деятельности по решению проблем, стоящих перед директорским корпусом региона. Этот каркас и стал основой для формирования довольно эффективной системы управления региональной промышленностью.

В августе 1994 года при комитете распоряжением губернатора была создана специальная коллегия, в которую, наряду с такими «выдающимися» деятелями немцевской поры, как председатель НБД-банка Борис Бревнов, входили руководители экономических департаментов и комитетов областной администрации, инспекций и территориальных агентств. В состав коллегии, формируемой лично губернатором и насчитывавшей 25 человек, вошли директора нижегородских предприятий Н. А. Пугин, С. Г. Митин, президент дзержинского «Капролактама» А. А. Муханов, а также генеральный директор Ассоциации промышленников и предпринимателей В. Н. Цыбанев. Основная задача коллегии, как значилось в распоряжении областной администрации №1213-р от 30 августа 1994 года, заключалась в «выработке комплекса научно обоснованных и практически выверенных мер по осуществлению в регионе высокоэффективной стратегии структурной перестройки и развития промышленности области в рыночных условиях». <sup>[3]</sup> То есть, ко второй половине 1994 года губернская власть созрела до того, чтобы заняться выработкой стратегии развития промышленности. И этот подход представлял собой большой шаг вперед.

В апреле 1995 года Совет Ассоциации обратился к губернатору Б. Е. Немцову с предложением изменить структуру областной администрации с тем, чтобы статус ответственного за работу с промышленностью повысить до уровня первого заместителя губернатора. В Ассоциации учитывали, что у Бориса Немцова в декабре предстоят выборы – первые всенародные выборы губернатора области, на которых у него был довольно сильный соперник, потому ссориться с промышленниками Немцову было неразумно.

Вице-губернатора, отвечающего за региональную промышленность, в структуре администрации тогда не появилось. Но на основе профильного комитета летом 1995 года в областной администрации был создан департамент промышленности, который возглавил Дмитрий Константинович Лавров, инженер-механик по образованию, работавший в начале девяностых годов директором завода «Волна». Интересно, что Д. К. Лавров, говоря о своей работе, называл Ассоциацию второй инстанцией после губернатора, которая не «только оценивала, но и направляла деятельность департамента». И это признание – свидетельство формирующегося тесного взаимодействия нижегородского директорского корпуса и регионального правительства.

Промышленники в лице Ассоциации становились равноправным партнером власти в выработке решений, касающихся деятельности региональной промышленности и условий работы нижегородских предприятий. Тогда, в частности, было реализовано предложение Совета Ассоциации об освобождении от уплаты налога на прибыль поставляемой на экспорт высокотехнологичной продукции. Причем, данная мера поддержки экспортеров была реализована впервые в стране и на федеральном уровне еще не применялась. Нашло поддержку и предложение нижегородских промышленников произвести зачет не-

[3] Распоряжение администрации Нижегородской области от 30 августа 1994 г. N 1213-р «Об утверждении положения, состава коллегии комитета промышленности и инвестиционной политики».

оплаченной Министерством обороны России продукции и долгов выпускающих эту продукцию предприятий федеральному бюджету.

Областной департамент промышленности активно включился в разработку и реализацию различных программ поддержки промышленных предприятий. Одна из таких программ, разработанная и реализованная департаментом совместно с Ассоциацией и нацеленная на повышение конкурентоспособности предприятий, позволила провести реструктуризацию 15 заводов области, среди которых были и такие крупные, как Арзамасский приборостроительный завод, «Капролактан», заводы «Термаль» и «НИТЕЛ».

В региональную программу реструктуризации, в результате которой практически все предприятия, участвовавшие в этом проекте, улучшили свои финансово-экономические показатели, попал и завод «Труд».

«Так получилось, что в это время у нас в Ваче под патронажем Мстислава Ростроповича строилась детская больница, куда часто приезжал и Борис Немцов, – рассказывает Б. И. Есин, возглавлявший в те годы завод «Труд». – Там я с ним лично познакомился и попросил включить наш завод в эту областную программу. Немцов дал добро, и мы попали в этот проект.

Когда создавалась программа реструктуризации предприятий, формировались и консалтинговые компании, которые должны были заниматься предприятиями, включенными в проект. Я тогда выбрал московскую компанию «Розэл консалтинг», которой руководил Валерий Ириков, доктор технических наук, профессор – я читал его статьи в экономических журналах, и его рассуждения мне импонировали.



Галина Вишневская, Мстислав Ростропович и Борис Немцов, 1996 год, Нижний Новгород

Проект предполагал довольно насыщенную обучающую программу. Никогда не забуду картину: Пасха, а мы всей командой заводоуправления сидим в большом зале профилактория и штудируем современные методы управления предприятием в условиях неопределенности. В это время завод наш уже стал работать с убытками: если весь период до 1996 года мы как-то выбирались и выходили на прибыль, то в 1996 году появились убытки.

Консультанты, проанализировав состояние дел на предприятии, говорили, что весь наш потенциал для роста, все запасы – внутри, и деньги у нас внутри, их только надо «поднять с пола» и ввести в оборот. Они наглядно показали: если мы не закроем нерентабельные отделения, генерирующие убытки, и не сконцентрируем лучших работников, ведущих профессионалов и лучшее оборудование в одном центре, нам с такими издержками производства на рынке не устоять и рано или поздно придется закрыть завод. В тот период у нас на балансе было пять или шесть детских садов, Дом культуры в Ваче, семь отделений, разбросанных по району, и в каждом из них свой медпункт, клуб, детский сад, сторожа, кочегары и так далее.

И мы действительно оказались перед выбором: жизнь или смерть, третьего не дано. Тогда мы провели реструктуризацию: закрыли все отделения, существенно сократили затраты и максимально эффективно использовали те копейки, которые на то время еще оставались. Областная власть выделила средства и помогла нам раньше других избавиться от обременительного и излишнего для завода соцкультбыта. Впрочем, участие в проекте, за что я благодарен Борису Ефимовичу Немцову, помогло нам сохранить профилакторий, детский лагерь и многое другое. Но самое главное, что после проведенной реструктуризации мы, начиная с 1997 года, работали только с прибылью, демонстрируя хороший рост все последующие годы».

Завод «Труд» после участия в этой программе еще добрый десяток лет, до тех пор, пока не сменил собственника, работал с хорошими показателями, его продукция завоевывала призы на различных российских и международных выставках.

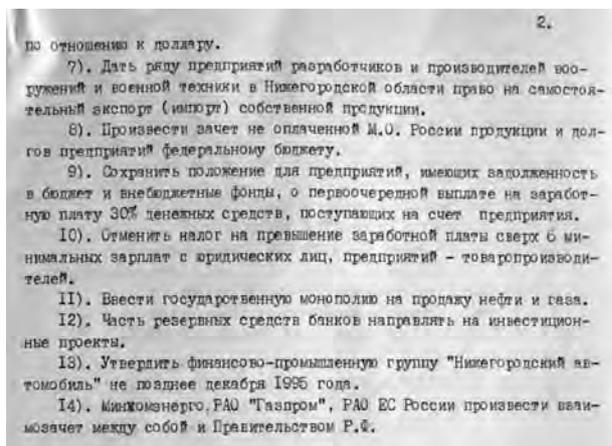
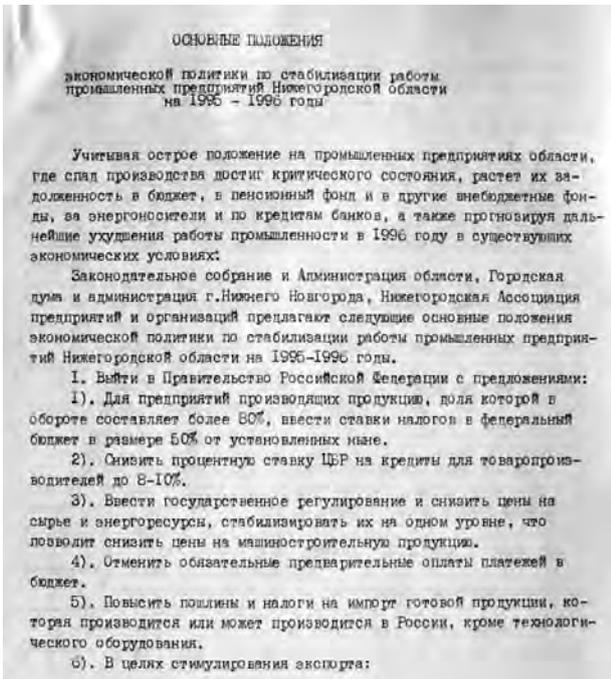
Совместная и успешная работа Нижегородской ассоциации и департамента промышленности приносила свои плоды. В октябре 1995 года Совет Ассоциации провел расширенное заседание, в котором участвовали губернатор области и председатель ОЗС, руководители профильных департаментов и комитетов, мэр Нижнего Новгорода и главы администраций нескольких крупных городов и районов области. На этом заседании были рассмотрены и приняты основные положения экономической политики по стабилизации работы промышленных предприятий Нижегородской области на 1995–1996 годы.

Эти положения, прописанные отдельно для Российской Федерации и областного правительства, касались практически всех узких мест российской экономики. Так, нижегородцы поддержали регулирование валютного курса, впервые введенное российским правительством, и рекомендовали кабинету министров устанавливать «валютный коридор» как минимум на квартал. Как и их предки на заре становления в России капитализма, в 1995 году нижегородские промышленники предлагали правительству ввести «пошлины и налоги на импорт готовой продук-

ции, которая производится или может производиться в России», дабы защитить отечественного производителя. Кстати, эта протекционистская мера очень эффективно используется развитыми странами, и сегодня, к примеру, за то, чтобы продать в Германии ту же «ГАЗель», мы, даже находясь в ВТО, платим пошлину в объеме 30 процентов стоимости автомобиля, в то время как немцы за ввоз к нам своих машин платят пошлину лишь в объеме 5-10 процентов.

Нижегородские промышленники, устав воевать с безудержной возгонкой энергетиками тарифов, предлагали федеральному правительству вернуть госрегулирование цен на сырье и энергоресурсы, отменить обязательные предварительные платежи в бюджет, снизить до 8-10 процентов ставку на кредиты для товаропроизводителей. Среди мер, предлагаемых нижегородцами федеральному правительству для стабилизации работы промпредприятий, было предоставление права предприятиям, разрабатывающим и производящим вооружение и военную технику, самостоятельного экспорта собственной продукции, а также введение льготного кредитования для приобретения этими предприятиями материалов и комплектующих, необходимых для производства экспортной продукции.

Правительству Нижегородской области для нормализации работы предприятий промышленники рекомендовали, в частности, освободить от налога часть прибыли, полученную предприятием в текущем году сверх уровня прошлого года, предлагали разработать схему привлечения средств банков на инвестиционные проекты и выработать методы стимулирования инвестиций в высокоэффективные программы под залог имущества и ценных бумаг предприятий. Все эти меры были новыми для отечественной экономики, несмело нащупывающей механизмы рыночного регулирования.



Страницы протокола расширенного заседания Совета НАПП от 23.10.1995 г.

Через несколько лет, после дефолта августа 1998 года, когда либеральную команду правительства страны отправили в отставку, многие положения этого нижегородского документа были учтены правительством Е. М. Примакова при формировании антикризисной программы, названной «О мерах Правительства РФ и ЦБ РФ по стабилизации социально-экономического положения в стране». В этих «мерах» правительство выступало за решительное усиление роли государства в процессе строительства рыночных отношений. Кстати, правительство Евгения Примакова, первым заместителем которого был коммунист Юрий Маслюков, инженер-механик по образованию, бывший в последние годы Советского Союза первым заместителем председателя Совмина и затем председателем Госплана СССР, стало кабинетом прагматиков, в котором успешно работали профессионалы, придерживавшиеся разных политических взглядов. И это – уникальный опыт современной России.

Многие из предложений НАПП по стабилизации работы промышленных предприятий легли и в основу законодательства о промышленной политике региона, разработка которого началась в департаменте промышленности также по инициативе Ассоциации. Формирование законодательной базы для взаимодействия власти и промышленников было весьма актуальной задачей, к решению которой руководство департамента привлекло несколько известных российских консалтинговых групп.

19 декабря 1995 года, на второй день после выборов губернатора, на которых Борис Немцов набрал более 58 процентов голосов, победив с большим перевесом в первом туре, Совет Ассоциации рассмотрел и поддержал предложенную департаментом разработку концепции региональной промышленной политики. Таким образом, к началу 1996 года в Нижнем Новгороде сложилась ситуация, когда и губернская власть, и промышленное сообщество осознали необходимость тесного взаимодействия и занялись выработкой условий такого сотрудничества.

К этому периоду относится еще одна история, связанная с отношением губернатора Немцова к директорам крупных промпредприятий. Она интересна в качестве иллюстрации эволюции взглядов Бориса Немцова, который ко второй половине девяностых годов, за пятилетие руководства промышленно развитой Нижегородской областью, набрался опыта и уже не утверждал, что проблемы заводов – сугубо личное дело директоров.

«Мало кто знает, но именно Немцов помог мне стать директором завода «НИТЕЛ», – рассказывает эту историю А. В. Батырев. – Дело было так. Шел 1995 год, я работал на «НИТЕЛе» главным инженером. Виктор Селиверстович Копылов, руководивший заводом без малого два десятилетия, решил уйти. Он на 15 лет старше меня, но мы были с ним дружны, и он сообщил мне об этом своем решении, добавив, что он устал, и биться за завод у него сил больше нет.

И вот меня приглашает к себе Борис Немцов, с которым мы были хорошо знакомы, так как он из Приокского района, и нам приходилось здесь контактировать еще до его назначения на губернаторство. Он предложил мне стать директором «НИТЕЛа», дав два дня на размышления. А ситуация на заводе тогда действительно была сложной, о чем я ему и рассказал.

Мы встретились через пару дней, и я ему предложил:

– Борис Ефимович, давай сделаем таким образом: ты пригласишь всех моих кредиторов, и мы под твое поручительство подпишем с ними мораторий на один год на все выплаты по этим долгам.

Он поддержал эту идею, собрал всех кредиторов завода у себя и пояснил:

– Ситуация такая: завод в критическом положении, ему или идти на банкротство, и тогда вы вообще ничего не получите, или заключим вот такое соглашение, понимая, что завод через год–два отдаст вам все долги. Я выступаю гарантом того, что долги будут выплачены, и гарантом того, что вы год не будете требовать от завода никаких выплат.

И мы со всеми кредиторами подписали это соглашение. Меня на собрании избрали президентом акционерного общества, мы проработали год, немножко оправились, встряхнулись, пришли в себя. Через пару лет отдали все долги, и к 1997 году у нас была очень приличная ситуация. Поэтому о Немцове я плохого сказать не могу, тогда он реально очень помог заводу».

«НИТЕЛ», подчеркивал А. В. Батырев, справился бы с этой проблемой и без помощи губернатора, к тому времени завод создал несколько совместных



Закон о промышленной политике в Нижегородской области №61-3, принятый в январе 1997 года, нижегородским промышленникам стоило бы взять в рамочку и поместить на видном месте в приемной каждого генерального директора

предприятий, наращивал поставки за рубеж. Но в данном случае мы говорим не о способности предприятия выживать в сложных экономических условиях. Эта история является яркой иллюстрацией того, что даже не деньги, льготы или преференции, но всего лишь активная позиция власти в вопросах поддержки промышленности способна творить чудеса. Дополняя рассказ Александра Васильевича, отметим, что к 1997 году «НИТЕЛ» почти всю выпускаемую продукцию поставлял на экспорт, тем самым в существенной степени решив проблему неплатежей, свирепствующую на отечественном промышленном поле.

Но вернемся к истории Нижегородской ассоциации и разработке регионального закона о промышленной политике. Депутаты Законодательного собрания области первого созыва, избранного в марте 1994 года, подключились к работе. С самого начала 1996 года Ассоциация и обе ветви региональной власти активно занялись разработкой областного закона о промышленной политике. Проект закона о промышленности был готов к концу лета 1996 года, нижегородские промышленники обсудили его, внесли свои замечания и на совместном заседании департамента промышленности и Совета Ассоциации, проходившем 22 сентября, проект областного закона о промышленности был одобрен.

Закон Нижегородской области №61-З «О промышленной политике» был принят Законодательным собранием области 20 января 1997 года, став первым в истории новой России региональным законом, определявшим «правовые и эко-



Президиум заседания Совета НАПП по случаю 10-летия Ассоциации. Слева направо: председатель Законодательного собрания Нижегородской области А. А. Козерадский, генеральный директор НАПП В. Н. Цыбанев, президент НАПП В. И. Лузянин, вице-губернатор Нижегородской области А. В. Батырев и А. Н. Косариков, в 1999 году работавший полпредом президента в ПФО



Заседание совета НАПП. В президиуме (справа налево) губернатор Нижегородской области Г. М. Ходырев, президент НАПП В. И. Лузянин, председатель Законодательного собрания области А. А. Козерадский, генеральный директор НАПП В. Н. Цыбанев, выступает Н. А. Пугин

номические основы, цели, элементы и принципы реализации промышленной политики», устанавливающим основы взаимоотношений промышленников и власти.

Закон в качестве основных целей определял «развитие научно-технического и промышленного потенциала области», «стимулирование создания и производства конкурентоспособной продукции, внедрения наукоемких и ресурсосберегающих технологий» и «обеспечение занятости и роста благосостояния населения, устойчивого наполнения бюджетов всех уровней и развития социальной сферы области». Но самое главное, что этот закон позволял формировать программы развития региональной промышленности и определял механизм государственной поддержки нижегородских промышленных предприятий, независимо от их формы собственности.

Региональный закон о промышленной политике стал фундаментом всех последующих разработок и решений обеих ветвей власти по поддержке и развитию промышленного производства в регионе. Но совершенствовать созданный механизм и отлаживать его работу нижегородские промышленники начали уже при новом губернаторе: в марте 1997 года Борис Немцов стал первым заместителем председателя правительства России, а в июне губернатором Нижегородской области был избран Иван Петрович Сκληров.

А что касается оценки руководства Бориса Немцова губернией, то, согласно официальным данным, в период с 1991 по 1997 год в Нижегородской области спад производства во многих отраслях был существенно больше, чем в целом по России, и также большими были падение уровня жизни населения и темпы

снижения объемов производства. Став в публичном пространстве при Немцове «столицей реформ», Нижегородская область очень быстро сдавала свои многолетние и во многом передовые позиции в реальном секторе. И только к концу десятилетия эта ситуация изменилась в лучшую сторону. Но при этом не будем забывать, что под первым региональным законом о промышленной политике, появившемся в России, и позволившим строить экономику в регионе на разумных основах, стоят подписи председателя Законодательного собрания А. А. Козерадского и губернатора Нижегородской области Б. Е. Немцова.

## ЦЕНТР СИЛЫ

Иван Петрович Скляр, возглавлявший администрацию Нижнего Новгорода, решив идти на выборы губернатора области летом 1997 года, позиционировал себя как человека команды Немцова, сторонника позитивных перемен в обществе. При этом Скляр выступал как хозяйственник, которого теперь, в новой реальности, не особо интересует партийная принадлежность. Такой подход был оправдан тем, что, будучи главой Нижнего Новгорода, он сумел собрать хорошую команду на внепартийной основе, проявить себя и завоевать авторитет у горожан именно как ответственный и по-мужички хозяйственный руководитель.

Его основным соперником на губернаторских выборах стал Геннадий Максимович Ходырев, семь лет назад руководивший областью в качестве первого секретаря обкома партии и теперь, будучи депутатом Госдумы и членом фракции КПРФ, решивший вновь вернуть себе кресло областного руководителя. Ходырев в ходе предвыборной кампании критиковал проводимый российским правительством курс, громил Немцова и его команду, разоблачая «притворные реформы кудрявого выскочки», деятельность которого была, по мнению коммунистов, исключительно бездарной и разрушительной. А потому, убеждал Ходырев, последователи и члены команды Немцова недостойны стоять у руля области.

Скляр, в 1981 году ставший заведующим отделом пропаганды и агитации Арзамасского горкома партии, а затем десятилетие работавший на высоких должностях в горкоме партии и горисполкоме Арзамаса, в первом туре обошел своего прежнего партийного начальника на 3,1 процента. Этого оказалось недостаточно, чтобы победить. И был назначен второй тур голосования.

Промышленники рассказывают, что после первого тура И. П. Скляр пришел в Ассоциацию за поддержкой. И она была ему обещана директорским корпусом. Но при одном условии: став губернатором, Скляр своим первым замом, который будет курировать промышленность, возьмет одного из действующих директоров нижегородских предприятий. Это было давнее желание промышленников, высказывавшееся ими еще в то время, когда И. П. Скляр уходил из областной администрации на должность мэра Нижнего Новгорода. Иван

Петрович поддерживал эти идеи Совета Ассоциации, но Немцов тогда не давал им хода.

Благосклонно отнесся к этой идее Скляров и теперь. И сделка состоялась. Директора поддержали Ивана Петровича, провели работу в коллективах, и Скляров победил во втором туре. Причем, существенный рост явки во втором туре выборов и прирост голосов за Склярова дали все промышленные районы области: Выкса, Кулебаки, Бор, Дзержинск и, конечно, Нижний Новгород, где отрыв Склярова от Ходырева составил более 22 процентов.

«Когда Скляров выиграл, – рассказывает А. В. Батырев, активно включившийся перед вторым туром в кампанию по поддержке Ивана Петровича, – он пришел в Ассоциацию и говорит: «Вы мне Батырева отдайте». А у меня к тому времени только-только на «НИТЕЛе» дела стали налаживаться, я всего два года отработал президентом акционерного общества, планов было громадьё. Тогда на Совете Ассоциации мы стали решать, как выйти из этого положения и кого из директоров можно делегировать вице-губернатором. И оказалось, что все, кому можно было бы предложить это дело, существенно старше и меня, и Склярова. А мы с новым губернатором – почти ровесники. К тому же я хорошо знал промышленность, в конце восьмидесятых годов работал в Нижнем Новгороде вторым секретарем горкома партии, где как раз отвечал за это направление. Вот так и отправил меня Владимир Ильич Лузянин первым заместителем губернатора в областную администрацию, где я и занимался вопросами развития промышленности».

К середине девяностых годов участие Ассоциации в деловой жизни региона было ощутимо буквально всюду. Без нее в области не проводилась работа



Заседание Борской ассоциации товаропроизводителей, август 2011 г.

Поездка на судостроительный завод в Навашино (июль 2012 г)

...и на фабрику посуды, созданную турецкими предпринимателями в Борском районе (октябрь 2013 г.)



по банкротству промышленных предприятий; по инициативе промышленников министерство финансов вносило в бюджет средства на целевые программы по поддержке предприятий промышленности; городские власти по просьбе Ассоциации находили возможность увеличить темпы передачи жилья и объектов соцкультбыта с баланса предприятий в муниципальную собственность. К этому времени НАПП уже была органичным звеном системы управления промышленностью региона, и надо сказать, что Ассоциация стала не просто одним из влиятельных общественных институтов, но определенным центром силы в промышленно-экономической сфере.

Этот удачный опыт и завоеванный статус областной Ассоциации в середине девяностых породил волну создания объединений промышленников, которые формировались по профессиональному признаку в крупных промышленных городах области. В Арзамасе, Балахне, Богородске, на Бору, в Городце, Дзержинске, Кстове, Павлове, Сарове – везде возникали объединения промышленников и союзы товаропроизводителей, действовавшие на данных территориях, выстраивающие отношения с местной властью и зачастую даже определявшие ее персональный состав.

«Мы были одной из первых районных ассоциаций, созданных промышленниками в Нижегородской области, – рассказывает Павел Григорьевич Лебедев, президент Борской ассоциации товаропроизводителей, генеральный директор Борского силикатного завода. – Эта идея возникла у Владимира Максимова, в то время директора стекольного завода, он и стал закоперщиком. А вообще у истоков стояло 10-12 предприятий: стекольный завод, наш силикатный, завод «Теплоход», трубный завод, автоколонна №1302 и еще ряд предприятий, откликнувшихся на идею создания ассоциации. Максимов тогда был ещё и председателем совета директоров Борского коммерческого банка, поэтому рекомендовал меня в руководители ассоциации.

Основная цель создания Борской ассоциации товаропроизводителей заключалась в том, чтобы представлять и защищать интересы местных промышленников. Помните, как у Маяковского: «Голос единицы тоньше писка...» Голос одиночки зачастую просто не слышен, так было всегда. А вот ассоциация – это голос сообщества, и когда здесь вырабатывается коллективное мнение, тот же руководитель ассоциации выступает уже не от своего только имени, а от сообщества, и у этого выступления уже иной вес, уже все властные органы, надзорные в том числе, немножко прислушиваются. У нас бывало, что подписывали петицию пятнадцать руководителей предприятий, и это уже вызывало у власти другое отношение. А иной возможности повлиять на ситуацию или высказать недовольство каким-то решением власти, кроме как через коллективное мнение ассоциации, у нас нет.

Вот это и есть первая и главнейшая задача ассоциации – продвинуть мнение руководителей предприятий. Но для нас не менее важно и многое другое, в частности, кооперационное взаимодействие и обмен опытом. Сегодня зачастую и знать не знаешь, как живет соседнее предприятие, что там творится и кто там руководит процессами. Исправить эту ситуацию нам отчасти тоже помогает



За проходной НПП «Темп-Авиа»



В начале 2011 года В. Т. Лещев принимал на предприятии президента страны Д. А. Медведева

ассоциация: собираясь вместе, мы обмениваемся информацией, узнаем, что творится в районе, кто и как решает те или иные проблемы».

Ассоциацию предприятий и организаций в Арзамасе, созданную, как и на Бору, в июне 1995 года и известную сегодня как объединение работодателей «Арзамасская ассоциация промышленников и предпринимателей «Развитие», образовали 10 предприятий. С момента основания на протяжении восьми лет её возглавлял Виктор Тимофеевич Лещев, бывший в то время генеральным директором научно-производственного предприятия «Темп-Авиа», одного из ведущих предприятий Арзамаса. С 2011 года президентом ААПП «Развитие» является Олег Вениаминович Лавричев, генеральный директор Арзамасского приборостроительного завода. Помимо защиты и лоббирования интересов промышленников на различных уровнях власти, ассоциация «Развитие», в составе которой к 2018 году насчитывалось уже более 40 предприятий и организаций, активно занимается благотворительностью, вкладывая средства в реставрацию храмов, оказывая адресную помощь нуждающимся, занимается развитием и благоустройством территорий. В наши дни по инициативе О. В. Лавричева и при поддержке ассоциации «Развитие» в Арзамасе было создано три современных ресурсных центра, при этом два центра занимаются подготовкой кадров для инновационных производств оборонно-промышленного комплекса.

Районные объединения промышленников, зачастую имеющие отраслевую специфику, как, к примеру, ассоциация «Дзержинскхимрегион», входят в НАПП, формируя тем самым мощное профессиональное экспертное сообщество, оценивающее экономику не по бумажкам, как в кабинетах власти, и не по схемам экономистов-теоретиков, а в реальном преломлении. Такая сетевая структура организации охватывает почти все сферы деятельности и, как говорили в прежние времена, практически все отрасли народного хозяйства. Опора на эту экспертную сеть профессионалов-практиков и помогает Совету Ассоциации находить и предлагать верные решения возникающих проблем. А консолидация усилий, направленных на реализацию эффективной экономической политики, проводимой прежде всего в интересах развития промышленного сектора, в рам-



В 2013 году в Арзамасе близ Спасо-Преображенского монастыря на площади, носящей имя патриарха Сергия, при активной поддержке предприятий ассоциации «Развитие» начались работы по установке памятника патриарху Сергию (Старогородскому), уроженцу Арзамаса.



Так выглядит площадь патриарха Сергия сегодня

ках такой сетевой структуры способна приносить серьезный синергетический эффект.

С таким багажом НАПП подошла к первому десятилетию своей деятельности. В 1998 году, через пять лет после начала активной фазы реформ в России, слома советской системы управления и, главное, утраты промышленниками страны рычагов управления развитием отечественных заводов и фабрик, нижегородский директорский корпус вернул себе некоторые статусные завоевания советского периода. В частности, с победой на губернаторских выборах И. П. Склярова летом 1997 года нижегородские промышленники-прагматики вернулись в кабинеты исполнительной власти.

Иван Петрович Скляров в 1967 году после окончания приборостроительного техникума пришел на Арзамасский приборостроительный завод слесарем-сборщиком, затем без отрыва от производства получил диплом инженера в МАИ и, прежде чем попасть в обойму молодых кадров горкома КПСС, прошел на заводе путь до начальника производства.

Александр Васильевич Батырев, ставший первым заместителем Склярова в областной администрации в 1997 году, с 17 лет работал на предприятиях радиоэлектронной отрасли и, как уже было сказано, в областную администрацию ушел с должности руководителя «НИТЕЛа», многие годы до того проработав главным инженером данного завода.

Понятно, что произошло это в рамках совершенно иной системы управления хозяйством, но здесь у нижегородских промышленников появилась возможность нормализовать некоторые процессы и вернуть власти опору на реальный сектор. Именно с 1997 года стала складываться рабочая система отношений промышленников с областной администрацией, стабилизировалась экономика области и даже наметился рост объемов промышленного производства.

В 1997 году в Нижегородской области впервые с начала девяностых годов уровень производства промышленной продукции был выше, чем в предыдущем году. Депутаты областного Законодательного собрания, принимавшие 17 марта 1998 года «Концепцию промышленной политики в Нижегородской области на 1998-2000 годы» и региональную программу «Основные направления реализации промышленной политики в Нижегородской области в 1998 году», отмечали это достижение в своем постановлении.

И здесь интересна динамика. Если в 1994 году в Нижегородской области объем производства составлял 67,4 процента к уровню предыдущего года (в России 78,4%), в 1995 году почти 85 процентов (в России 95,4%), в 1996 году – 88,6 процента (92,4%), то в 1997 году рост объемов производства составил 103,6 процента (101,1%). И это был переломный момент: впервые с начала реформ темпы роста объемов производства в области оказались выше среднероссийских, причем, более чем в три раза <sup>[4]</sup>. Надо сказать, что и в кризисном 1998 году рост объема производства в Нижегородской области оказался выше среднероссийского (98,5% против 95,2%). И в 1999 году эта тенденция сохранилась (112% против 108,9%). Поэтому есть все основания утверждать, что это произошло в существенной степени потому, что промышленники вернулись в Кремль и власть стала всерьез воспринимать нужды промышленников.

«Проблемами промышленного производства мы тогда занимались очень серьезно, много работали с Ассоциацией, и все вопросы, связанные с выработкой

[4] Здесь и далее в оценке деятельности областной промышленности приводятся официальные данные, взятые из постановлений Законодательного собрания Нижегородской области



В ассоциацию промышленников и предпринимателей «Дзержинскхимрегион» входят три десятка предприятий, среди них такие известные компании как «НИПОМ», ГОСНИИ «Кристалл», НИИ полимеров, Завод герметизирующих материалов и Дзержинский силикатный завод. На снимках: Заседание ассоциации «Дзержинскхимрегион», апрель 2011 г.; Участники заседания «Клуба руководителей предприятий по качеству» при Совете НАПП на заводе по производству электрооборудования АО «НИПОМ»

тех или иных мер, первоначально прорабатывали именно здесь, в Ассоциации, – рассказывает А. В. Батырев о совместной работе областной администрации и НАПП в тот период. – Первое, с чего мы начали, – стали подписывать соглашения: с одной стороны – губернатор, с другой – директор, или председатель совета директоров предприятия. В этих соглашениях определяли, что должна сделать региональная власть для поддержки предприятия, и что нужно делать предприятию для того, чтобы увеличить прибыль или создать больше рабочих мест. И это были не просто пожелания или благие намерения, в таких соглашениях – а они были заключены со всеми промышленными предприятиями – прописывались довольно жесткие параметры.

Но самое главное, что принятое и действующее в области законодательство о промышленной политике дало нам легальный механизм такой поддержки, работающий инструментарий, который оказался довольно эффективным. Дело в том, что одним из первых условий оказания государством поддержки предприятию была увязка предоставления льгот с ростом объемов производства. Если предприятие показывало определенный рост, ему позволяли определенный объем налога на прибыль, в части, подлежащей уплате в областной бюджет, оставлять у себя.

Таким образом мы стали поддерживать модернизацию производства, внедрение новых технологий, создание новых рабочих мест. И я, и Иван Петрович бывали на заводах каждую неделю, мы отлично знали положение дел на местах».

В то время бывало, что областная администрация брала кредиты, чтобы затем оказать поддержку тому или иному предприятию. Директора рассказывали, что в конце девяностых годов можно было по договоренности с губернатором «перехватить» в областной казне 200-300 тысяч рублей на пару недель, дабы



**Расширенное заседание объединения работодателей «Ассоциация промышленников и предпринимателей Городецкого района», насчитывающего около 30 участников, в ноябре 2017 года проходило в Заволжье в городском обновленном кинотеатре «Энергетик»**

**Участники совместного заседания Кстовской ассоциации промышленников и предпринимателей и Борской ассоциации товаропроизводителей, июнь 2018 г.**



полностью выплатить зарплату коллективу. Если в декабре 1990 года банк «Ассоциация» кредитовал горисполком, а промышленники из собственных средств покрывали за власть проценты по кредиту, то теперь, к концу девяностых, в финансовом плане власть окрепла и имела возможность помогать промышленникам, предоставляя различную материальную и нематериальную помощь.

В этих кредитно-денежных историях есть одна особо примечательная. Осенью 1997 года Борис Немцов, будучи вице-премьером российского правительства, помог администрации Нижегородской области разместить еврооблигации и получить от европейских банков 100 миллионов долларов под 8,75% годовых со сроком погашения в пять лет. Тогда газеты оценивали этот еврозайм как лучшее достижение для российских регионов, ибо до сих пор такую сумму западные банки не решались давать в долг ни одному российскому провинциальному городу. Средства еврозайма на конкурсной основе были распределены нижегородским правительством среди предприятий реального сектора. Более двадцати организаций получили тогда инвестиции, среди них – ГАЗ, ПАЗ, Окская судовой верфь, авиазавод «Сокол», фабрика «Маяк». Первый транш область выплатить успела, но затем наступил август 1998 года, Россия объявила дефолт по своим долгам и обязательствам. Только в 1999 году губернатору Ивану Петровичу Склярову, создавшему специальную комиссию по реструктуризации долгов по еврозайму под руководством вице-губернатора Станислава Олеговича Рыбушкина, активно проводившего переговоры с европейскими банкирами в Лондоне, удалось договориться с кредиторами и реструктурировать долг, продлив срок его погашения до весны 2005 года. 31 марта 2005 года областное министерство финансов перечислило последний транш по этому еврозайму. А предприятия сумели вернуть области полученные средства в полном объеме только к весне 2006 года. Вот в такую кредитно-долговую ловушку угодила губерния, хотя средства еврозайма, полученные предприятиями, безусловно, пошли на пользу региональной промышленности.

Если исполнительная власть только после выборов Склярова стала «своей» для промышленников, то областная законодательная власть поддерживала директорский корпус с самого первого созыва, состоявшегося в 1994 году. И в этой связи показательна оценка проблем промышленного производства, приведенная депутатами первого созыва в одном из своих постановлений в марте 1998 года.

Кроме угнетающей системы налогообложения, не стимулирующей рост производства, депутаты отметили «низкую договорную дисциплину субъектов хозяйственной деятельности, в первую очередь со стороны государственных органов», отсутствие системного подхода «в проведении промышленной и таможенной политики», а также «высокие цены на продукцию и услуги предприятий-монополистов». Чтобы тезис про высокие цены на услуги монополистов был понятен и сегодня, скажем, что в 1990 году в структуре областного промышленного производства энергетика занимала 1,8 процента общего объема, а к 1997 году ее доля, определяемая в денежном выражении, была уже боль-

ше 12 процентов. Так энергетики, обогатившись почти на порядок, перетянули в свои карманы скудный финансовый паек нижегородской промышленности. [5]

Среди внутренних проблем на первых позициях депутаты обозначили высокий износ основных фондов, недостаток оборотных средств и «высокие уровни задолженностей в бюджеты и внебюджетные фонды». И практически все внутренние проблемы предприятий, отмечали нижегородские депутаты, «являются следствием как недостаточного уровня менеджмента на предприятиях, так и таможенной, кредитно-финансовой и налоговой политики правительства».

Если мы заглянем в протоколы заседаний Совета Ассоциации 1994-1997 годов, то найдем там практически полное совпадение оценок состояния промышленности с этими оценками нижегородского депутатского корпуса. Это свидетельствует о том, что депутатский корпус первого созыва понимал природу проблем отечественной промышленности точно так же, как директора нижегородских заводов.

В конце марта 1998 года в области проходили выборы депутатов ОЗС уже второго созыва, и здесь, во вновь сформированном депутатском собрании, промышленники были представлены очень сильными фигурами, такими как Н. А. Пугин, А. И. Цапин, О. Х. Шарадзе, что только повысило эффективность совместной работы Ассоциации с Законодательным собранием.

Усиление влияния нижегородского директорского корпуса в Законодательном собрании произошло не само собой, НАПП и здесь провела активную

[5] «Концепция промышленной политики в Нижегородской области на 1998-2000 годы», утвержденная постановлением Законодательного Собрания 17.03.98 N 65.



**Александр  
Иванович  
Цапин**



**Анатолий  
Александрович  
Козерадский**

работу. Промышленники, дабы обеспечить поддержку своих инициатив законодательной властью, в период выборов в ОЗС стремились получить в Законодательном собрании не менее половины мест.

В Ассоциации анализировали ход избирательной кампании, смотрели, кто и где по области выдвигается, и НАПП поддерживала определенных кандидатов. Таким образом представительство промышленников в составе Законодательного собрания оказалось на очень приличном уровне. Кроме того, руководство Ассоциации тогда договорилась с руководством ОЗС, что председателями комитетов по промышленности и экономике будут выдвигаться депутаты из промышленников, что позволит наиболее компетентно и наилучшим образом отрабатывать те или иные вопросы, выносимые для решения в Законодательное собрание.

Первым председателем комитета по промышленности и предпринимательству Законодательного собрания Нижегородской области был избран Александр Иванович Цапин. Выпускник Выксунского металлургического техникума Александр Цапин устроился работать формовщиком на ГАЗ, затем получил специальность инженера-механика в Горьковском политехе, а после службы в армии вернулся на автозавод, где за два десятилетия прошел путь от мастера до заместителя секретаря парткома ПО «ГАЗ».

А председателем областного Законодательного собрания депутаты второго созыва вновь избрали Анатолия Александровича Козерадского. Инженер-металлург по образованию, Козерадский, как и Цапин, родился в Выксе, после школы учился в Выксунском металлургическом техникуме на прокатчика, начал свою трудовую биографию подручным вальцовщика на Выксунском металлургическом заводе, откуда в 1983 году с должности председателя профкома завода ушел работать в исполком Выксунского горсовета.

Так что к началу нового века не только исполнительная власть тесно сотрудничала с Ассоциацией, но и руководство Законодательного собрания области, в котором представительство промышленников, благодаря успешной работе Ассоциации в период выборной кампании, было ощутимо, очень хорошо понимало директоров нижегородских заводов и поддерживали их инициативы, направленные на развитие промышленности региона.

## ДВОЕВЛАСТИЕ

Такое положение дел уже вскоре стало решающим не только при реализации многих инициатив Ассоциации, но и в защите интересов промышленников. На губернаторских выборах летом 2001 года И. П. Скляров проиграл Г. М. Ходыреву, по иронии судьбы – тоже во втором туре. Геннадий Максимович, как уже рассказывалось, тоже вышел в партийные лидеры из промышленной среды, и газеты того времени, освещавшие выборы губернатора, писали, что между бывшим первым секретарем Арзамасского горкома партии Скляровым и бывшим первым секретарем Горьковского обкома Ходыревым большой разницы для нижегородцев нет. Даже С. В. Кириенко, бывший в ту пору полпредом

президента в ПФО, говорил журналистам, что «Ходырев без КПРФ будет даже лучше, чем Скляров».

Став губернатором, Г. М. Ходырев действительно приостановил свое членство в КПРФ (тогда было модно демонстрировать на публику, что избранная исполнительная власть работает не в интересах какой-то группы или партии, а исключительно во благо всего народа), а весной 2002 и вовсе заявил официально о своем выходе из компартии. Но принципиальная разница между ним и Скляровым обнаружилась весьма скоро.

Между проигранными выборами 1997 года и выигранными в 2001 году Ходырев поработал депутатом Госдумы второго созыва, затем в правительстве страны министром по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, а с декабря 1999 года и до губернаторских выборов – в комитете по промышленности, строительству и наукоемким технологиям Госдумы третьего созыва. Оценивать, как эта столичная министерская жизнь повлияла на Геннадия Максимовича, в 59 лет решившегося со второй попытки взять нижегородское губернаторское кресло, не наша задача. Но многие директора, хорошо знавшие Ходырева по прежним временам, отмечают, что теперь, в начале нового века, это был совершенно другой человек, нежели тот, кто стоял во главе обкома КПСС в период перестройки и распада СССР.

Если Скляров, зная тяжелую ситуацию в промышленности, вместе с директорами искал всевозможные лазейки в законах и указах, чтобы помочь предприятиям (как было в случае с тем распоряжением, позволившим директорам в 1994



Небывалый для региональной власти случай: супруга губернатора Геннадия Ходырева, Гулий Иргашевна, возглавила управление общественных связей в областном правительстве. При этом кабинет начальника управления и губернатора имел общую приемную



В феврале 2004 года Г. Ходырев представил промышленникам В. Попова в качестве вице-губернатора, курирующего промышленность



К началу 2005 года противостояние исполнительной и законодательной властей региона достигло своего апогея

году в течение трех последних дней апреля получить средства на зарплату со своих счетов), если он стремился помочь конкретному директору снять социальное напряжение и, к примеру, выделить средства на автобус, чтобы развезти людей с работы или, наоборот, привезти их на завод, то Ходырев относился к нижегородским промышленным предприятиям как ставленник федерального правительства, первейшая и основная задача которого – наполнение бюджета.

После многих лет работы в столичных кабинетах Геннадий Максимович вернулся в Нижегородский кремль московским чиновником. Вновь избранный губернатор сменил команду, сам возглавил правительство области и, что важно для нас, поломал созданную в регионе систему взаимодействия с промышленниками и Ассоциацией. На должность министра промышленности и инноваций, появившуюся в структуре областного правительства еще при Склярове, Геннадий Максимович пригласил своего бывшего подчиненного Ю. П. Сентюрин, руководившего департаментом федерального министерства по антимонопольной политике. Юрий Петрович, дипломированный военный переводчик, офицер ГРУ Генштаба, после многолетней службы в Вооруженных силах России ушедший в 1995 году на «гражданку», в 1997 году получил второе высшее образование, окончив Всероссийскую академию внешней торговли Министерства внешних экономических связей и торговли по специальности «Мировая экономика».

С промышленностью вся предыдущая деятельность Сентюрин была связана весьма и весьма слабо, поэтому согласование депутатов ОЗС на должность профильного министра Юрий Петрович прошел с большим трудом и в этой должности пробыл очень недолго: 20 августа его утвердили министром промышленности и инноваций, а 30 октября депутаты Законодательного собрания (тайным голосованием !!!) дали свое согласие на назначение Ю. П. Сентюрин первым заместителем губернатора Нижегородской области <sup>[6]</sup>. Тем самым Ходырев поломал и схему, за которую долгие годы боролась Ассоциация промышленников, предполагавшую, что первый заместитель губернатора назначается из местных промышленников с хорошей инженерной подготовкой и практикой.

Через две недели Ю. П. Сентюрин уже в статусе первого заместителя губернатора представлял сотрудникам профильных департаментов Виталия Евстафьевича Антоневиича в качестве нового министра промышленности и инноваций областного правительства (указ губернатора о назначении вышел 13 ноября 2001 года за №77). Кадровый военный, В. Е. Антоневиич, год проучившись в Челябинском политехе, поступил в Ленинградское высшее военно-морское инженерное училище, где в 1970 году получил квалификацию «Военный инженер, электромеханик энергетических установок подводных лодок». После 10 лет службы на Северном флоте, отслужив затем восемнадцать лет в системе военной приемки, Виталий Евстафьевич с 1998 года работал в департаменте промышленности областной администрации. Таким образом, будучи прежде всего военным, В. Е. Антоневиич неплохо знал и промышленное производство,

[6] Законодательное собрание Нижегородской области. Постановление от 30 октября 2001 года № 312 «О согласовании назначения Сентюрин Ю.П. на должность первого заместителя губернатора – члена правительства Нижегородской области».

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Евгений Борисович Люлин, вице-губернатор, первый заместитель председателя правительства Нижегородской области. Среди заместителей губернатора, да, пожалуй, и действующих министров областного правительства, Е. Б. Люлин имеет наибольший опыт и стаж работы в промышленной сфере. На этой должности он с 2013 года, с тех пор формирование и реализация региональной промышленной и инновационной политики – его прямая обязанность.



– В 2007 году, отработав в Законодательном собрании области оговоренный срок, я уехал в Москву. Была предварительная договоренность с Алекперовым, и я ушел работать в «Лукойл». Условия были отличные, хорошая зарплата, высокое положение, почти 12.000 человек в коллективе. Работалось хорошо, но на протяжении шести лет каждую пятницу в ночь я уезжал оттуда в Нижний Новгород и каждое воскресенье в ночь ехал обратно в Москву на работу – семья оставалась здесь. Мне не хотелось жить в Москве, и я думал о том, чтобы перевести свою структуру в Нижний.

А в 2013 году меня позвал в свою команду на должность заместителя губернатора, причем, уже не в первый раз, Валерий Павлович Шанцев. После его назначения губернатором мы с ним работали вместе почти полтора года, хорошо знали друг друга. При этом он знал мою историю с поездками из Москвы в Нижний и обратно и, убеждая, говорил, что в любое время смогу вернуться в бизнес, если возникнет потребность.

Понятно было, что если я прихожу в правительство заместителем губернатора, то только для того, чтобы заниматься промышленностью. Для этого был сформирован блок, куда вошли и промышленность, и сельское хозяйство, и лесное

хозяйство, все то, что называется реальным сектором экономики.

Предприятия и люди были мне знакомы, всех директоров я хорошо знал. И я принял предложение, быстро окупился в эту среду. Проблем с самого начала не было и сейчас их нет. У нас, как мне кажется, с директорским корпусом абсолютное доверие, нет никаких разногласий. Представление о сути дела у всех сформировано вполне четкое, и если мы видим какую-то беду, собираемся и обсуждаем вместе, что и как делать, чтобы минимизировать потери.

Так, к примеру, было с федеральным законом о гособоронзаказе. Его практически сразу все промышленники в стране критиковали, но он был внесен президентом, и все боялись публично высказывать критику. Мы его проанализировали, затем обратились и к президенту, и в Думу, и в Минобороны со своими письмами, где высказывали необходимость внесения конкретных поправок в закон. Сильно его подкорректировали, многие наши предложения тогда были приняты, за что промышленники страны благодарили наших директоров и Ассоциацию.

Так и работаем, имея полное взаимопонимание, и промышленность области примерно на пять процентов каждый год стабильно прирастает, хотя в стране в целом темпы существенно ниже.

но, в отличие от первого заместителя губернатора, его статус не предполагал участия в выработке промышленной политики.

Справедливости ради надо сказать, что и при Ходыреве в области работали прежние и принимались новые законы, направленные на поддержку промышленности. Так, 3 июля 2003 года министерство финансов Нижегородской области внесло на рассмотрение депутатов ОЗС проект закона «О снижении ставки налога на прибыль, зачисляемой в бюджет субъекта РФ, для отдельных категорий плательщиков, наращивающих налогооблагаемую базу». Закон (№56-З от 14 июля 2003 г.) был принят очень оперативно, причем, его действие распространялось «на правоотношения, возникшие с 1 января 2003 года». Согласно этому закону рост налогооблагаемой базы на 0,5 миллиарда рублей позволял снизить ставку налога на прибыль на полпроцента. Министерство финансов тогда утверждало, что эта мера позволит увеличить налоговые поступления в областной бюджет на 170 миллионов рублей в год. Но нарастить прибыль на 500 миллионов для большинства предприятий было довольно сложной задачей, поэтому закон работал только в отношении самых крупных предприятий области.

Гораздо полезнее для промышленников оказался закон о поддержке инвестиционной деятельности, разработанный по инициативе Ассоциации и принятый Законодательным собранием в качестве новогоднего подарка 31 декабря 2004 года. Закон №180-З «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Нижегородской области» выстраивал понятную схему поддержки проектов, обозначенных как «приоритетные инвестиционные проекты Нижегородской области». Согласно этому закону, инвестор, реализующий проект стоимостью не менее 100 миллионов рублей, получал на семь лет освобождение от уплаты налога на имущество, используемое при реализации проекта, снижение ставки по налогу на прибыль на семь лет, субсидии на оплату процентов по кредиту до половины ставки ЦБ, субсидии затрат на создание инженерной инфраструктуры и много чего еще.

«Это был абсолютно новый для страны закон, – рассказывает Е. Б. Люлин, возглавлявший в то время Законодательное собрание области, – который вскоре был признан лучшим законом России в сфере инвестиционной политики. Этому как раз и способствовало то, что и я, и мой заместитель Александр Иванович Цапин были из промышленников. Мы прекрасно понимали, как и чем живет промышленное производство, знали его основные болевые точки, понимали, какие задачи должны решать эти законы, какие преференции необходимы и возможны, что будет способствовать привлечению инвестиций в промышленное производство. Тогда мы на законодательном уровне сформировали основу промышленной и инвестиционной политики региона».

Инвестиционное законодательство нижегородцев было вполне революционным решением. Нельзя не заметить, что предложение финансистов областного правительства о снижении ставки налога на прибыль нацелено на рост налогооблагаемой базы (то есть, на рост поступлений в бюджет), а логика инвестиционного закона совершенно другая – он направлен именно на поддержку развития промышленного производства. Здесь целеполагание иное: бюджет

тоже будет в выигрыше, но позже, когда реализуется проект и заработает новое оборудование, новый цех или новый завод. Но в этом подходе и есть корень противоречий между чиновниками, живущими от выборов до выборов – им нужен результат здесь и сейчас; и промышленниками, которые создают свое дело на долгие годы.

Г. М. Ходырев, захваченный министерской чиновничьей логикой, попытался вернуться к порушенной им схеме взаимодействия с промышленниками. После того, как осенью 2003 года Юрий Сентюрин ушел в Госдуму, в начале 2004 года на должность первого вице-губернатора был назначен Владимир Иванович Попов, с 2001 года бывший заместителем финансового директора, затем заместителем генерального директора–финансовым директором ОАО «ГАЗ». В. И. Попов, работавший многие годы на Саянском алюминиевом заводе, ставшем после приватизации основой ФПГ «Сибирский алюминий» Олега Дерипаски, как и Сентюрин, был чужим человеком для нижегородской промышленности. На ГАЗе он проработал всего пару лет. Тем не менее, В. И. Попов был промышленником, он взялся за налаживание отношений с директорским корпусом и, став вице-губернатором, разослал всем руководителям промышленных предприятий письма с предложением о заключении соглашений о социальном партнерстве, наподобие тех, о которых рассказывал Батырев. Но к тому времени отношения губернатора с Ассоциацией промышленников были испорчены весьма сильно: известно, что Геннадий Максимович даже неофициально обращался в РСПП к А. И. Вольскому с просьбой «посодействовать» в смене неуютного ему руководства НАПП.

Второе пришествие во власть Г. М. Ходырева – период настоящего двоевластия в Нижегородской области. Причем, директорский корпус совместно с депутатами ОЗС противостоял губернаторской власти. Для эффективной работы в этом направлении НАПП в 2002 году заключила соглашение о взаимодействии с Законодательным собранием, и обе стороны поддерживали друг друга. Это двоевластие завершилось лишь в 2005 году с назначением В. П. Шанцева губернатором Нижегородской области.

Основная причина противостояния депутатов и промышленников с губернатором Ходыревым была связана не с тем, что Геннадий Максимович привел в Нижегородский кремль свою, преимущественно московскую, команду, что, безусловно, не очень нравилось местным депутатам и директорам нижегородских заводов. И не только с тем, что Ходырев поломал выстроенную схему взаимодействия промышленников и власти. Главное было в другом. Нижегородская область, еще при Немцове имевшая более низкие темпы развития, чем страна, при Склярве лишь остановила этот спад и чуть улучшила, приподняла вектор развития. Это был вполне позитивный результат, но к 2001 году область отнюдь не была процветающим регионом. Спустя сто дней после избрания Г. М. Ходырев доложил нижегородцам, что область занимает лишь 40-е место в стране по экономическим показателям, 48-е место по уровню заработной платы и 32-е по среднедушевому доходу. В проекте областного бюджета на 2002 год пред-

полагалось получение дохода всего лишь в 14 миллиардов рублей <sup>[7]</sup>. И в этих условиях позиция губернатора, ведущего свою игру и зачастую выступающего против интересов нижегородских промышленников, не могла не вызвать противодействия.

«У нас тогда с областным правительством были большие споры и дискуссии, в частности, во время утверждения параметров бюджета, – вспоминает Е. Б. Люлин. – Не всегда нас поддерживала исполнительная власть, но мы это сопротивление всегда преодолевали. Надо сказать, что в тот период исполнительная власть была разрушительная; мы все помним, к примеру, как руководство областного правительства поддерживало рейдеров, покушавшихся на некоторые предприятия области, а депутатский корпус, и я в том числе, защищали наши предприятия, в частности, Балахнинский бумкомбинат».

И нижегородские газеты, и сами промышленники тогда прямо обвиняли москвичей из команды губернатора в организации и поддержке рейдерских атак на целый ряд нижегородских предприятий, таких как Лысковский пивзавод, дзержинский «Корунд», кожевенные предприятия Богородска и ряд других заводов и фабрик. Мы не будем подробно рассказывать об этом, как не будем говорить и о массе других стычек законодателей и областного правительства в тот период. Расскажем лишь об одном конфликте промышленников и губернатора Ходырева – громком, публичном и наиболее характерном для понимания позиций директорского корпуса и команды губернатора.

[7] Газета «МОНИТОР» от 19.11.2001 г.



**В октябре 1994 года на Балахнинском бумкомбинате, известном ныне как бумкомбинат «Волга», была пущена в работу бумагоделательная машина №8 фирмы «Voith», сконструированная на самом современном техническом уровне и оснащенная высокопроизводительным оборудованием.**

Российская власть, жаждущая эффективности рыночных отношений, решила, что настала пора продать частным заводам и фабрикам землю, на которой располагаются промышленные предприятия. В советское время земля была народным достоянием, общей собственностью, не продавалась и не покупалась. Теперь, после десяти лет строительства капитализма, российское правительство посчитало землю своей собственностью и решило продать ее народу. А что? Во всем цивилизованном мире земля – мощный капитал, и самые жирные куски давно находятся в чьих-то руках. Земельный кодекс, принятый в первом году нового века в самую что ни на есть календарно-революционную дату – 25 октября, определил, что и в России земля является особого рода товаром, недвижимостью, и её можно продавать и покупать. Благое дело, в идеале повышающее инвестиционную привлекательность реального сектора.

В тот же день, когда был принят Земельный кодекс, президент России подписал закон №137-ФЗ «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации». В законе было обозначено, что в срок до 1 января 2004 года частные предприятия страны, которым земельные участки были даны на правах бессрочного пользования, обязаны оформить их в долгосрочную аренду, либо выкупить в собственность. Закон определял, что правом устанавливать цену земли наделяются субъекты Российской Федерации. При этом правительство страны задавало диапазон, в котором региональные власти могут устанавливать цену выкупа земли. Так, ценовая вилка в поселениях с численностью от 500 тысяч до 3 миллионов человек, куда как раз попадал Нижний Новгород, устанавливалась в размере «от пяти до семнадцатикратного размера ставки земельного налога за единицу площади земельного участка».

Правительство Ходырева во исполнение закона подготовило и направило в Законодательное собрание области свои предложения о цене земли, выкупаемой частными нижегородскими промышленными предприятиями. Тут и проявилась та самая логика (получить здесь и сейчас!) министерского чиновника: из всего предлагаемого законом диапазона коэффициентов команда губернатора выбрала самый высокий – семнадцатикратный размер ставки. Мотив понятен: чем больше ставка, тем больше поступлений в бюджет. Так, собственно, и заявляли чиновники областного правительства в многочисленных интервью, поясняя при этом, что земля – наша самая высокая ценность и даром не должна доставаться никому. Одно из сообщений пресс-службы губернатора так и называлось: «Нижегородская земля по дешевке распродаваться не будет».

Получалось, что, к примеру, ГАЗу пришлось бы в течение года выплатить за выкуп земли около 2,5 миллиарда рублей, что делало всю затею совершенно невыгодной. В ту пору ГАЗ платил ежеквартально в бюджеты всех уровней более 1,6 миллиарда рублей налогов, и такой объем выплат за землю автозаводу был просто недоступен.<sup>[8]</sup> А сколько бы пришлось заплатить авиазаводу «Сокол» за выкуп земли с его взлетно-посадочными полосами и зонами безопасности!

[8] Горшков А. В. «Актуальная проблема выкупа земельного участка под приватизированными предприятиями – определение цены выкупа». Журнал «Молодой ученый». №5 за 2010 г. Т. 2. с. 55-60.

Но депутаты Законодательного собрания области, после многочисленных обсуждений, изменения уже согласованных решений, в итоге не приняли вариант губернатора, записав в законе, что при определении цены земли в области будет действовать минимальная пятикратная ставка. Это решение не устроило правительство. Губернатор Ходырев воспользовался своим правом и наложил вето на принятый депутатами закон. И ситуация с определением цены выкупа земли в нашей области зашла в тупик. Губернатор обвинял депутатов в «нанесении ущерба жителям области» и «распродаже по необоснованно заниженным ценам» нашего основного богатства, а промышленников – в негодном лоббировании своих эгоистических интересов. Промышленники в ответ упрекали власть в намерении до нитки обернуть предприятия, питающие казну и обеспечивающие рабочие места.

Надо сказать, что в Законодательном собрании третьего созыва, сформированном в конце марта 2002 года, когда команда Ходырева уже работала девять месяцев, промышленники имели более половины мест, и это был очень сильный состав. Председателем собрания был выбран депутатами Е. Б. Люлин, а его первым заместителем А. И. Цапин. В январе 2004 года председателем комитета по экономике и промышленности ОЗС был избран Александр Михайлович Минеев, в то время бывший президентом ОАО «Заволжский моторный завод» и входивший в Совет НАПП в качестве вице-президента. В ОЗС не просто понимали проблемы промышленников – большинство депутатов и были руководителями промышленных предприятий. Депутатами Законодательного собрания были В. П. Анисимов, в 2002 году генеральный директор ВМЗ, В. Н. Воробьев, возглавлявший ООО «Лукойл-Волганефтепродукт», Н. А. Пугин, президент ОАО «ГАЗ», А. В. Санников, генеральный директор «Нижновэнерго» и многие другие известные и авторитетные руководители крупных предприятий и организаций области. Поэтому в комитетах ОЗС совершенно точно могли просчитать, каковы будут для промышленных предприятий последствия выкупа земли, если принять предложение исполнительной власти.

Депутатам этого созыва уже приходилось преодолевать вето губернатора, но тема цены земли для промышленных предприятий была слишком острой,



Летно-испытательный комплекс на авиазаводе «Сокол» вместе с экспозицией самолетов, выпущенных на предприятии, занимают приличную площадь

чтобы продолжать междоусобные бои. Для решения проблемы была создана согласительная комиссия, которая довольно долго искала выход из создавшегося положения. И было найдено поистине компромиссное решение: принять вариант губернатора, но отложить вступление закона в силу до начала 2006 года, тем более, что федеральное правительство продлило срок выкупа земли как раз до 2006 года. А пока для определения цены земли продолжал действовать принятый ранее депутатами закон, согласно которому в области будет применяться пятикратный коэффициент ставки земельного налога. Характерно, что Г. М. Ходырев, получавший формальное право утверждать, что депутаты согласились на его вариант расчета цены, принял это решение, хотя было очевидно, что депутаты-промышленники объехали губернатора, что называется, на кривой козе.

Если в 2003 году после принятия депутатами ОЗС закона о цене земли 77 предприятий выкупили землю, то в 2004 году таковых было уже более 300, а в 2005 году землю выкупили еще 278 юридических лиц. В Ассоциации подсчитали, что за эти три года разница между тем, что пришлось бы платить, прими депутаты предложение губернатора и тем, что они в итоге заплатили, составила более 1,1 миллиарда рублей.

Цена выкупа земли волновала не только нижегородских промышленников. В середине ноября 2003 года, когда в Нижегородском кремле вокруг закона о цене земли шли жаркие схватки, на очередном съезде РСПП промышленники высказали президенту России свое мнение о несправедливости цены выкупа земли. И казалось, что Владимир Путин внял промышленникам: вскоре срок выкупа земли и был продлен до 2006 года. Но на очередном съезде РСПП в 2004 году президент вновь получил те же вопросы от промышленников, потому что проблема не сдвинулась ни на шаг. И только в 2007 году российское правительство изменило условия продажи земли промышленным предприятиям, установив для населенных пунктов, подобных Нижнему Новгороду, цену выкупа земли в два с половиной процента кадастровой стоимости земельного участка. Этот подход вполне устраивал промышленников и, таким образом, заочно федеральная власть в споре нижегородских промышленников с губернатором по вопросу цены выкупа земли оказалась на стороне директорского корпуса.

Но Г. М. Ходырев к тому времени уже не руководил Нижегородской областью. Причем, произошло это потому, что депутаты Законодательного собрания Нижегородской области выразили Ходыреву вотум недоверия задолго до окончания полномочий избранного губернатора.

Еще в мае 2005 года, за три месяца до истечения губернаторского срока, 36 из 42 депутатов ОЗС направили Геннадию Максимовичу открытое письмо с требованием досрочно уйти в отставку и «не испытывать терпение нижегородцев». Г. М. Ходырев не ответил депутатам, предпочтя публичности персональную работу с депутатами и кулуарные переговоры. Но в конце июня губернатор получил второе письмо, подписанное уже 37 депутатами, в котором парламентарии сообщали о том, что своего мнения не поменяли.

Официальный срок представления президентом кандидатур на губернаторский пост истекал пятого июля, но к этому времени кандидаты на пост губернатора



Валерий Шанцев быстро освоился в наших реалиях. На снимках: на заседании Совета НАПП (ноябрь 2007 г.), на ярмарке в Семенове и в детском лагере «Лазурный»

не были названы. 11 июля Ходырев встречался с президентом Путиным и остался этой встречей доволен, что нашло отражение в сообщениях губернаторской пресс-службы. Затем, проведя очередные индивидуальные «закрытые торги» с депутатами (для утверждения губернатору надо было заручиться поддержкой чуть более 20 депутатов) Г. М. Ходырев уверял журналистов в том, что ОЗС не пойдет против президента и депутаты утвердят любую кандидатуру, предложенную Путиным, будучи уверенным в том, что будет предложена именно его кандидатура. Но к тому времени не только в публичном пространстве, но и в администрации президента было известно намерение нижегородских депутатов не утверждать Ходырева на второй срок даже под угрозой роспуска Законодательного собрания.

Это был клинч, тупик, но уже в федеральном масштабе. И это – очередная особая нижегородская история, уникальная для страны, которую лучше всех знает Е. Б. Люлин:

«Да, примечательная история: летом 2005 года наше Законодательное собрание не дало переназначить губернатора на второй срок. Это было беспрецедентное для страны событие, когда депутаты публично заявили, что не поддержат кандидатуру действующего губернатора, если президент внесет ее на утверждение Законодательного собрания. Тогда меня как на работу вызывали в администрацию президента, я неоднократно встречался с Медведевым, который в то время возглавлял президентскую администрацию, мы обсуждали с ним эту проблему. Дмитрий Анатольевич меня увещевал, говоря, что я как молодой политик, поддерживая такое решение депутатов, ставлю крест на своей карьере.

Но депутаты областного Заксобрания тогда победили: президент освободил губернатора от занимаемой должности. Москва прислала к нам Шанцева, кандидатуру которого депутаты утвердили единогласно. И в августе 2005 года Валерий Павлинович возглавил областное правительство».

# Глава 10

## РЕФОРМЫ НОВОГО ВЕКА

Весной 2000 года полпредом президента в Приволжском федеральном округе был назначен С. В. Кириенко, активно поддерживавший промышленников во многих начинаниях. По инициативе промышленников в 2002 году в округе был сформирован Координационный совет организаций Российского союза промышленников и предпринимателей (КСО РСПП в ПФО). К этому времени практически во всех регионах округа действовали объединения и ассоциации промышленников. Появление структуры, координирующей их деятельность, вполне логично, такое взаимодействие повышало эффективность работы общественных объединений, решавших сходные задачи.

Для нас важно отметить, что инициаторами создания Координационного совета, на данный момент объединяющего 12 региональных отделений, в которые входят более двух тысяч крупнейших предприятий округа, выступили нижегородские промышленники. Первым председателем КСО РСПП был избран Владимир Ильич Лузянин; в настоящее время советом руководит Виктор Владимирович Клочай, вице-президент РСПП, председатель Совета директоров ПАО «Русполимет».

Создание КСО РСПП в ПФО – не единственная новация промышленников в начале двухтысячных годов. Параллельно налаживанию работы с законодателями и отстаиванию своих интересов в областном правительстве в Ассоциации с самого начала нового века начались преобразования, направленные как на расширение сферы деятельности организации, так и на более глубокое изучение проблем, стоящих перед промышленниками региона. Эти структурные изменения, среди прочего предполагавшие создание в НАПП специальных групп по конкретным направлениям работы, были одобрены в ноябре 2002 года на общем собрании Ассоциации. Секретарем многих рабочих групп тогда



Реформы Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей, реализованные в начале нового века, во многом основывались на наработках, воплощенных в двухтысячных годах Российским союзом промышленников и предпринимателей. Именно там впервые заработали экспертные советы, и под руководством членов бюро правления РСПП был сформирован целый ряд комитетов и комиссий по ключевым направлениям экономической и социальной политики, что позволило Союзу укрепить свои позиции и расширить сферы влияния. К началу нового века, за десятилетие активной деятельности Союз стал консолидирующей силой не только для предпринимателей, но и для всех сторонников структурных реформ в экономике и социальной политике.

В сентябре 2005 года по просьбе А. И. Вольского, основателя Российского союза промышленников и пред-

принимателей и его бессменного президента на протяжении пятнадцати лет, правление РСПП приняло его отставку. Новым президентом РСПП был избран Александр Николаевич Шохин, с января 2003 года входивший в бюро правления Союза. К тому времени доктор экономических наук, профессор Шохин имел опыт работы в структурах как федеральной исполнительной, так и законодательной власти, что весьма продуктивно сказалось на деятельности Союза.

Под руководством А. Н. Шохина РСПП продолжил налаживать равноправные и конструктивные отношения между бизнесом и государством, активно занимаясь формированием цивилизованной предпринимательской среды и повышением влияния и авторитета отечественных предпринимателей. Сегодня РСПП – самое влиятельное общественное бизнес-объединение России, а НАПП – региональное отделение РСПП.

был назначен Г. М. Хомутов, ныне – советник генерального директора НАПП, пришедший работать в Ассоциацию в июле 2002 года. Геннадий Михайлович так рассказывает об этой работе:

«В 2002 году Совет Ассоциации решил провести некоторые структурные преобразования в НАПП, в связи с чем были созданы рабочие группы по основным направлениям деятельности Ассоциации, сформирован институт заместителей генерального директора, отвечающих за определенные участки работы. Поскольку до прихода в НАПП я возглавлял в областном правительстве информационно-аналитическое управление департамента промышленности, мне было поручено информационно-аналитическое обеспечение деятельности Ассоциации. Так, была налажена подготовка ежемесячных аналитических обзоров состояния дел в промышленности. Этот анализ, основывавшийся на статистических данных, показывающий динамику по всем видам деятельности, позволял видеть реальную ситуацию в промышленности области и делать определенные прогнозы.

Первая из созданных рабочих групп, ставшая, как показала практика, основной, занялась решением вопросов, связанных с промышленной политикой, с налоговой, имущественной и земельной проблематикой. Председателем этой группы избрали Валерия Павловича Анисимова, генерального директора ОАО «ВМЗ», депутата областного Законодательного собрания. Эта рабочая группа



Заседание КСО РСПП в ПФО по теме «Основные проблемы и пути развития промышленности Приволжского федерального округа», проходившее на Нижегородской ярмарке во время проведения форума «Будущее России», ноябрь 2012 г.

тесно взаимодействовала с Законодательным собранием, в частности, с комитетом по экономике и промышленности, занималась отработкой законодательных инициатив, чтобы были приняты нужные промышленникам законы.

Вторая рабочая группа занималась проблемами инвестиционной деятельности и кредитной политики, ее возглавил Валерий Викторович Тарбеев, тогда генеральный директор Борского стекольного завода.

Мы проводили серьезную подготовительную работу, создавая эти группы, очень тщательно формировали их состав: практически половину рабочей группы по промышленной, налоговой, имущественной и земельной политике составляли директора предприятий, являющиеся депутатами ОЗС. На эти две группы, созданные в Ассоциации самыми первыми еще в 2002 году, приходилась существенная доля работы, связанной с реализацией законодательных инициатив Ассоциации по поддержке промышленности, с формированием инвестиционного законодательства в нашей области, с принятием областного Закона о промышленной политике. Уже потом появились другие группы: рабочая группы по связям науки с производством возникла в 2003 году, Клуб качества и конкурентоспособности начал работать в 2004 году, группа по содействию внешнеэкономической деятельности появилась в 2007 году».

Как эта работа осуществлялась на практике? Вот, к примеру, летом 2003 года была сформирована рабочая группа по связям науки с производством, руководителем которой избрали первого вице-президента НАПП, доктора технических наук Валентина Ефимовича Костюкова, бывшего тогда директором НИИ измерительных систем, ныне – директора ФГУП «РФЯЦ ВНИИЭФ». Рабочая группа НАПП под его руководством определила два десятка проектов научно-исследовательских институтов, КБ и вузов, которые могли быть реализованы с участием региональных промышленников.

В результате НАПП сформировала своеобразную площадку, которая стала эффективным инструментом организации горизонтальных кооперационных связей не только промышленных предприятий, но и науки с производством. Этот механизм позволил, к примеру, реализовать решение ряда научно-технических проблем ГЖД, общая стоимость которых составила более 1,2 миллиарда рублей. И если в 2016 году ГЖД закупила у нижегородских предприятий продукции на 4,9 миллиарда рублей, то по итогам 2018 года объем таких закупок оказался на уровне 16 миллиардов.

Кстати, НИИИС, под руководством В. Е. Костюкова ставший ведущим разработчиком высокотехнологичной продукции для отечественных и зарубежных АЭС, в начале двухтысячных годов инициировал объединение ряда предприятий страны, специализирующихся на изготовлении программно-технических средств АСУ ТП для атомных электростанций. И сегодня Россия в этом направлении атомной энергетики – один из мировых лидеров. То есть, нижегородцы развивали кооперацию не только на нашем, местном, уровне, но и выводили эту деятельность далеко за рамки региона.

Еще пример. В начале двухтысячных годов появился проект федерального закона об основах государственного регулирования внешнеторговой деятель-



**Валерий Павлович Анисимов**



**Валерий Викторович Тарбеев**

ности. В НАПП была создана рабочая группа по внешнеэкономической деятельности, которую возглавил Борис Иванович Есин, в то время работавший генеральным директором завода «Труд», его заместителем стал Владимир Николаевич Хорошилов, ранее работавший начальником Нижегородской таможни. Группа провела опрос всех участников внешнеторговой деятельности, коих на тот момент в НАПП насчитывалось более сотни, и на основании полученных данных составила перечень «узких мест» данной сферы. Затем обсудили актуальные вопросы по этой теме с начальником таможни и представителями всех её служб и выработали меры по устранению недостатков. Таможенники, в свою очередь, разработали для промышленников специальную памятку о таможенных упрощениях, действующих для организаций, имеющих статус уполномоченных экономических операторов, и об условиях, при которых дается этот статус. Эта работа позволила выработать определенные предложения по корректировке проекта федерального закона, необходимые замечания были направлены в РСПП и Госдуму, и многие из них были учтены в окончательной редакции федерального закона, принятого в конце 2003 года.

Уровень руководства рабочими группами Ассоциации, компетенция участников этих групп были весьма высокими. Одним из первых начинаний В. П. Шанцева, возглавившего губернию в августе 2005 года, стала разработка «Стратегии развития области до 2020 года». Ассоциация принимала непосредственное участие в подготовке этого документа, руководители рабочих групп активно подключились к работе фокус-групп, сформированных разработчиками стратегии. Директора, задействованные в этой работе, помнят, как руководитель КБ «Вымпел» Вячеслав Валентинович Шаталов, знающий от и до всю проблемати-

ку судостроительной отрасли (В. В. Шаталов – профессор, член-корреспондент Международной инженерной академии. – Авт.), буквально в пух и прах разнес предварительные предложения разработчиков по развитию судостроения в регионе, что потребовало существенной корректировки подготовленных предложений. Такая же история произошла и с предварительными наработками по развитию автомобилестроения в Нижегородской области.

Можно сказать, что к концу первого десятилетия нового века НАПП, имевшая за плечами два десятка лет успешной работы в интересах региональной промышленности и нижегородского директорского корпуса, представляла своеобразный общественный институт, настроенный на поиск и выработку путей развития реального сектора экономики региона.

В тот период в промышленности активно внедрялись различные новации, основанные на развивающихся и набирающих популярность информационных технологиях. С целью содействия промышленным предприятиям в решении задач, связанных, в частности, с автоматизацией производства, созданием единого информационного пространства и внедрением способов и методов управления, основанных на современных технологиях, в НАПП был создан Центр новых информационных технологий (ЦНИТ).

В Совет ЦНИТ вошли представители высшей школы, а также руководители ИТ-подразделений ведущих предприятий, знающие потребности предприятий и отслеживающие появление новых компаний, продуктов и решений на рынке ИТ. Центр, активно сотрудничая в данной теме с нижегородскими вузами, стал регулярно проводить тематические совещания на предприятиях региона, приглашая к участию в них ведущих специалистов компаний-лидеров



Вячеслав Валентинович Шаталов

Геннадий Михайлович Хомутов



Выездное заседание ЦНИТ  
в РЯЦ ВНИИЭФ

Встреча Клуба директоров  
по персоналу на СИБУРе  
в Дзержинске

ИТ-рынка, таких, как НОРМАСОФТ, Siemens PLM Software, Лаборатория Касперского, Intergraph PP&M, Ростелеком. Таким образом, Ассоциация создала еще одну эффективную работающую площадку, способствующую повышению уровня информатизации предприятий и в целом росту их эффективности.

Зародившись как клуб по интересам, дойдя до уровня лоббистской структуры директорского корпуса, Ассоциация в XXI веке стала эффективной пло-

щадкой формирования региональной промышленной политики, экспертным институтом и своеобразной лабораторией по выработке оптимальных условий развития региональной промышленности. Именно поэтому Совет Ассоциации и нижегородские директора стали едва ли не первой нижегородской аудиторией, с которой в период прохождения процедуры согласования встретился Валерий Павлинович Шанцев, летом 2005 года выдвинутый президентом России на должность губернатора Нижегородской области. Забегая вперед, скажем, что предстоящие 12 лет губернаторства Шанцева окажутся весьма продуктивными для нижегородской промышленности, а объем инвестиций в основной капитал в Нижегородской области с 2005 года, по данным Росстата, увеличится к 2016 году в три с половиной раза – до 220 млрд рублей.

## С ПОЗИЦИИ ВЛАСТИ

В биографии В. П. Шанцева есть интересные для нас моменты. Отучившись в авиационном техникуме и отслужив срочную в армии, Шанцев устроился работать на оборонный завод помощником мастера, где вскоре стал старшим инженером-технологом. Далее на протяжении четверти века его судьба была тесно связана с производством, и на партийных должностях в райкоме и горкоме Москвы В. П. Шанцев работал в отделах промышленности и машиностроения. Это позволяет утверждать, что губернатор Шанцев – из промышленников, что и помогло ему с самой первой встречи в НАПП найти общий язык с директорским корпусом.

«Мне тогда очень понравился деловой разговор о том, что надо многое решить и Ассоциация готова выполнять координирующую и направляющую роль в этой работе, – вспоминает ту встречу Валерий Павлинович. – Я приветствовал такой подход, потому что с должности губернатора трудно дойти до каждого предприятия, а структура НАПП как раз была тем организующим звеном, с помощью которого можно было донести свои мысли и идеи до руководителей промышленных предприятий.

Единственное, что мне тогда не понравилось, и мы потом занимались этой темой, что очень много было упаднических настроений: «Дайте нам льготы, снизьте налоги, иначе мы тут все пропадем и ничего не получится». Многие промышленники, и это было заметно, считали, что в новой экономической модели никто их не поддерживает, что они в одиночку борются со своими бедами.

Этот настрой мне тогда не понравился. Поэтому потом, после назначения меня губернатором, мы собрали полный зал промышленников и предпринимателей в «Юпитере» – а там больше тысячи мест – и провели обстоятельный разговор. Я примерно пару часов слушал все эти «дайте»: льготы по налогу на землю, льготы по налогу на прибыль, дайте дайте, дайте, дайте. А потом вышел и сказал: «Знаете, меня сюда президент прислал для того, чтобы я наладил жизнь людей. А это, прежде всего, бюджетная обеспеченность региона. Вот на сегодня у нас в год приходится чуть меньше 10 тысяч рублей доходов

на одного человека – а тогда бюджет был примерно 34 миллиарда на 3,5 миллиона населения – и представьте себе, что я всем вам дам льготы по налогам. Через год–два у меня будет не по 10 тысяч на душу, а по восемь, потому что я вам эти деньги отдам в качестве льгот, вы не доплатите налоги. И что я буду докладывать президенту?»

В моем понимании, это не были трения между промышленниками и властью, а было недопонимание ситуации, в которой они оказались. Почему? Потому что моя задача состояла в том, чтобы нарастить бюджетообеспеченность, чтобы на деньги, поступающие от налогов, и строить, и развивать, и оснащать, и так далее. При этом человек ведь живет не на предприятии, он приходит домой, в свою среду обитания, где всё должно быть в порядке. И если у него будет хорошая работа, но при этом плохое жилье, если кругом бедлам, плохое благоустройство, плохое здравоохранение, спорта нет, культура отсутствует и заработанные на предприятии деньги некуда потратить, то люди уедут отсюда туда, где среда обитания лучше.



В. П. Шанцев в рабочем кабинете



На встрече с ветеранами Арзамасского приборостроительного завода, август 2014 г.



На сахарном заводе в Сергаче, 2014 г.



На велопробеге «Дорогой Минина», май 2017 г.

И я тогда сказал промышленникам, что «заточен» на то, что без развития промышленности и предпринимательства регион ничего решить не сможет. Что буду им помогать, но на взаимовыгодной основе. Мы – партнеры, а не враги, мы не стоим по разные стороны баррикады, и все эти «тёрки» не нужны именно потому, что мы должны делать одно общее дело. Я готов, говорил я на той встрече, дать вам льготу по налогу на прибыль, только перед этим принесите мне бизнес-план, что именно, пользуясь такой льготой, вы сделаете на своем предприятии. Как увеличите объемы производства, как нарастите производительность труда, сколько дополнительных рабочих мест вы создадите. И таким образом я увижу, через какое время вы вернете в бюджет эти деньги – не наличными или безналичными, а налогами; мне важно, чтобы вы больше налогов платили.

Основные налоги в регионе – это налог на доходы физлиц, на прибыль предприятий и на имущество предприятий. Из них около 46 процентов – это налог на доходы физических лиц, около 36 процентов – налог на прибыль и около 12 процентов – налог на имущество. Если подсчитать, то 90 процентов с лишним – это непосредственные налоги с работающих предприятий. Поэтому вывод простой: чем больше предприятий, чем больше рабочих мест, чем выше производительность труда и выше зарплата – тем больше налоговые сборы.

И я предложил директорам: «Давайте так: вы приходите за льготами и говорите, что через два года вернете всё, а в дальнейшем будете наращивать обороты. В таком случае я с удовольствием предоставлю вам эти льготы. Но когда слышно только «дай льготы» и далее ничего – так отношения развиваться не будут».

Через какое-то время я понял, что достучался до руководителей. Потому что, на какое предприятие ни придешь, везде показывают: вот планы развития, вот то, вот пятое, десятое. Большинство руководителей под эгидой Ассоциации, с которой мы не раз и не два обсуждали вопросы взаимного сотрудничества, быстро поняли, что надо двигаться именно в таком направлении. И мы год от года стали наращивать помощь промышленным предприятиям, довели ее чуть ли не до пяти миллиардов рублей в год.

Но эта помощь всякий раз была обусловлена тем, чтобы росло количество рабочих мест, чтобы они оснащались высокопроизводительным оборудованием. Мы же какие законы приняли? Не только предприятию в целом, то есть, вновь строящему заводу, предоставлялись преференции, но даже если в цехе устанавливали новый обрабатывающий центр, то какое-то время можно было не платить налог на это конкретное имущество. Вот в этом направлении мы и стали двигаться.

Здесь мы были единомышленны с Ассоциацией, и посмотрите, какой путь прошли за 12 лет! Мы нарастили объемы производства в шесть с лишним раз. В шесть с лишним! А производительность труда выросла в четыре с половиной раза. Все это дело рук нижегородских предприятий под руководством Ассоциации. И я считаю, что достигли мы этого благодаря тому, что нашли взаимопонимание с директорским корпусом. Можно поговорить на эту тему с Олегом Вениами-

новичем Лавричевым, директором Арзамасского приборостроительного завода, которому мы помогли оснаститься, с руководителями других предприятий, которым давали льготные кредиты. Многие предприятия выжили в трудное время именно благодаря помощи правительства.

Надо сказать, что все эти механизмы поддержки промышленных предприятий появились в результате взаимной работы регионального правительства и Ассоциации, при этом все наработки закреплялись в Законодательном собрании, где принимали соответствующие региональные законы. Позже, когда мы начали заключать инвестиционные соглашения с предприятиями, их тоже утверждали депутаты Законодательного собрания. Правительство только предлагало определенные льготы и меры поддержки. К примеру, предприятие проводит реконструкцию или строит новое производство, правительство освобождает его от существенной части налога на прибыль, которая идет в областной бюджет, и полностью освобождает от налога на имущество на период окупаемости, то есть, на 5–7 лет. Эти меры поддержки определялись законом об инвестиционной деятельности, а такого закона в Российской Федерации не было до нас. Мы первыми приняли закон об инновационной деятельности и закон о частно-государственном партнерстве. Закон о промышленности мы тоже первыми в России приняли, он определял порядок взаимодействия промышленности и власти, четко прописывал, какие есть права и обязанности у той и другой стороны.

И мы хорошо понимали, что делаем. Каждое инвестиционное соглашение скрупулезно просчитывали. Если правительство дает льготу на сто миллионов рублей, то в итоге через определенное время мы получаем рост поступления в бюджет налогов на триста миллионов. Да, за счет предоставления льгот мы сокращаем поступления в бюджет уже сегодня, а прирост получим только завтра. Но у нас в правительстве по этому поводу никогда не было особых противоречий. Там, где я руководил, никогда финансистов и экономистов не ставили выше производственников. Потому что мне как руководителю нужно решать проблемы людей, а финансисты склонны к тому, чтобы всегда говорить: «Денег нет». Но денег никогда не бывает много – ни в семье, ни в регионе, ни в государстве. Денег всегда мало, но благодаря такой деятельности по поддержке промышленности, благодаря реализации инвестиционных программ мы сумели поднять бюджет более чем в пять раз, с 34 миллиардов до 170 миллиардов рублей.

И если говорить о моем отношении к Ассоциации и промышленникам, то я всегда понимал: если не помогать подниматься промышленности, то и не будет ресурса для решения стратегических задач. А если я не решу стратегические задачи, пройдет какое-то время, и мне нечего будет сказать в ответ на вопрос, что же я тут делал все эти годы».

В этой книге мы не раз обращались к вопросу взаимодействия власти и бизнеса. И позиция В. П. Шанцева, возглавлявшего Нижегородскую область почти половину из тех лет, что мы живем в постсоветскую эпоху, может служить еще одним подтверждением тому, что успешное промышленное развитие возможно только тогда, когда власть на стороне директорского корпуса, когда она понима-

ет нужды промышленников и создает условия для поддержки и роста промышленного производства. И если применить критерий оценки работы gubernского правительства, используемый самой властью, то станет очевидно, что именно такое понимание роли и задачи власти позволило В. П. Шанцеву с 2006 до 2017 года в пять раз увеличить доходы регионального бюджета. Для сравнения, федеральный бюджет за этот же период вырос с 6,278 трлн рублей в 2006 году до 15,088 трлн в 2017 году, то есть, нижегородские темпы роста оказались выше федеральных более чем в два раза. <sup>[1]</sup>

Не менее внушительны и показатели работы нижегородских предприятий обрабатывающей промышленности, занимающих более 90 процентов регионального промышленного производства. За пятилетку, с 2012 по 2016 годы включительно, индекс промышленного производства в обработке составил 123%, в то время как общероссийский индекс в этом секторе был лишь на уров-

[1] Доходы Федерального бюджета РФ приведены по данным Федерального казначейства



Этот снимок, сделанный на дне рождения В. П. Шанцева в июне 2017 года, распечатанный в формате плаката и забранный в рамку, промышленники вручили Валерию Павлиновичу с благодарностью за совместную работу «на благо земли Нижегородской» уже в конце сентября, когда Шанцев покинул пост губернатора

не 102,5%. В 2013 году объем промышленной продукции нижегородских предприятий впервые превысил триллион рублей.

Взаимопонимание нижегородских промышленников, НАПП и губернатора Шанцева было действительно на довольно высоком уровне. К примеру, из всего губернаторского корпуса страны Шанцев оказался единственным, кто поставил свою подпись под обращением промышленников к правительству и президенту страны о необходимости существенных корректировок закона о гособоронзаказе. Хотя не одни только нижегородские промышленники отправляли в Москву письма с подобными просьбами.

Этот закон (ФЗ №275), вышедший в конце 2012 года и принятый весьма поспешно, патронировало министерство обороны, и губернатору области, для значительной части промпредприятий которой министерство является основным заказчиком, стать оппонентом могущественного ведомства – дело весьма рискованное. Но В. П. Шанцев не побоялся поддержать разумные требования промышленников, которые вполне обоснованно считали, что некоторые положения этого федерального закона существенно затруднили предприятиям выполнение гособоронзаказа.

Здесь уместно рассказать о небольшой и почти технической детали из опыта работы Ассоциации. В период обсуждения ФЗ №275, проходившего еще



В. П. Комоедов (справа) на Нижегородском машзаводе

при министре обороны Анатолии Сердюкове, НАПП активно работала с комитетом по обороне Государственной Думы, который в то время возглавлял В. П. Комоедов. Нижегородские промышленники совместно с региональными властями создали на базе Нижегородского машиностроительного завода общественную приемную Виктора Петровича. Этот механизм позволил весьма оперативно выходить с предложениями и поправками напрямую в комитет Госдумы по обороне.

И еще одна история от В. П. Шанцева, свидетельствующая об эффективном взаимодействии губернских властей и промышленников в кризис 2008 года:

«Я давний машиностроитель, и промышленность – это моя стихия, моя среда. В основе своей я всегда стоял на стороне промышленников.

Возьмите тот же ГАЗ, который в кризисные 2008-2009 годы погиб бы, если бы мы, и я в том числе, не пошли к президенту и не сказали, что ГАЗ можно спасти. Мы тогда предложили дать заводу возможность самому выскочить из этой ямы, для чего надо было провести реструктуризацию кредитного портфеля, помочь с увеличением объема продаж. Мы разработали тогда для ГАЗа программу утилизации старых автомобилей и для этой цели выделили средства из областного бюджета. Это дало автозаводу дополнительный объем реализации, он выскочил из кризиса и сейчас является одним из самых успешных предприятий в отрасли. А нашу программу утилизации старых автомобилей потом поддержали в масштабе всей страны».

В кризис, разразившийся осенью 2008 года и определяемый сегодня как кризис ликвидности, именно тесное взаимодействие промышленников, банковского сообщества и региональной власти сыграло решающую роль в том, что нижегородцы вышли из него с минимальными потерями.

«Нижегородское региональное отделение РСПП, наша Ассоциация сильны тем, что в кризисные периоды мы всегда собирались вместе и, не перетягивая на себя канат, не устраивая ненужных дискуссий о том, кому нужно помогать в первую очередь, промышленникам или финансистам, вырабатывали пути решения возникающих проблем, – рассказывает Михаил Викторович Гапонов, председатель правления КБ «Ассоциация», заместитель председателя Совета Ассоциации банков России, член правления РСПП, с 2003 года входящий в Совет НАПП, с 2011 по 2016 годы возглавлявший комитет по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства Законодательного собрания Нижегородской области. – Потому что все подобные дискуссии лукавы. Финансы – это инфраструктура экономики, но она не может существовать без твердой опоры на реальный сектор. Поэтому в кризисных ситуациях надо просто верно определить, где самое тонкое место, где может порваться, и туда бежать, чтобы общими усилиями не допустить этого разрыва.

В 2008 году, когда произошел кризис ликвидности, именно это и было сделано. Я помню, что тогда нас, руководителей федеральных банковских ассоциаций, собрал в Москве на совещание Сергей Михайлович Игнатьев, руководивший в то время Банком России. И в ходе совещания стало ясно, что Банк России не имеет механизмов по поддержанию ликвидности: на это нет

законодательной базы и, по большому счету, у Банка России нет необходимых полномочий.

Уже на следующий день здесь, в Нижнем Новгороде, мы провели заседание НАПП, оценили обстановку и от имени своей Ассоциации и КСО РСПП в ПФО обратились к полпреду и губернатору с официальным письмом, предложив разработанный в НАПП механизм действий, который основывался на позициях, согласованных накануне в Москве банковским сообществом.

Что это был за механизм? Мы предложили использовать Положение Банка России №312 о поддержании ликвидности банков под залог кредитов предприятиям и Положение №323 о предоставлении Банком России кредитным организациям кредитов на беззалоговых аукционах. Вот это второе положение позволяло Банку России выдавать региональным банкам кредиты без обеспечения, соотносясь с определенным банковским рейтингом. Если рейтинг банка высокий – Банк России верит такому банку и кредитует его, не требуя обеспечения. Это было абсолютно революционное решение, которого не существовало ни до кризиса, ни после. Но тогда эти механизмы себя полностью



Делегация нижегородских промышленников на XXII съезде РСПП: (слева направо) генеральный директор НАПП В. Н. Цыбанев, генеральный директор АПЗ О. В. Лавричев, директор РФЯЦ ВНИИЭФ В. Е. Костюков, председатель совета директоров ПАО «Русполимет» В. В. Клочай, директор НИИИС А. Ю. Седаков и председатель правления АО «КБ «Ассоциация» М. В. Гапонов. Март 2015 г.

оправдали: банковская система получила необходимую ликвидность, была обеспечена непрерывность расчетов и платежей, и средства предприятий сохранились.

И полпред, и губернатор моментально отреагировали на наше предложение, приняв документы ровно в той формулировке, которую предложила Ассоциация промышленников и предпринимателей. И на имя Владимира Владимировича Путина, на имя Дмитрия Анатольевича Медведева пошли от нас соответствующие документы с этими предложениями. Такие же обращения пошли от предпринимателей из Уральского округа, из Сибирского округа. И оказалось важным, что не только финансисты, не только Банк России, который провел колоссальную работу, но и бизнес-сообщество страны, промышленники понимают необходимость этих мер.

То есть, до политического руководства страны в кратчайшие сроки была доведена максимальная обеспокоенность создавшимся положением и банковского сообщества, и промышленников. Одно дело, когда руководитель Банка России пришел бы к президенту говорить о проблемах банковской системы, и совершенно другое дело, когда промышленники, губернаторы и полпреды вышли с предложением о помощи банкам.

Такая позиция нашей Ассоциации, позиция окружного Совета, позиция промышленников в других округах и привела к тому, что в конечном итоге в кратчайшие сроки были приняты необходимые решения, что тоже беспрецедентно: 16 октября состоялось совещание в Москве, а уже 28 октября в стране заработали предложенные нами механизмы

А здесь, у нас, в Нижнем Новгороде был создан координационный совет по ликвидации негативных последствий кризиса. Ассоциация промышленников и предпринимателей была одним из инициаторов его создания, а председателем этого координационного совета стал Валерий Павлинович Шанцев. В совет входили представители промышленности, банкиры, чиновники – и это тоже был отличный пример конструктивного сотрудничества. Координационный совет работал в ежедневном режиме первые 3-4 месяца кризиса, мы решали вопросы по каждому конкретному предприятию, где возникали проблемы, и по каждому конкретному банку».

Вот так складывалось противодействие нижегородского делового сообщества кризисным процессам. Кстати, и в 2014 году, когда Банк России резко поднял учетную ставку, нижегородцы – и власть, и бизнес – также солидарно вырабатывали совместные меры поддержки промышленности в противодействии кризису.

Вот еще одна нижегородская история об эффективном взаимодействии власти и бизнеса.

«Я очень порадовался в свое время тому, что отстоял строительство нового машиностроительного завода именно в Нижнем Новгороде, ведь изначально планировалось строить его в Тольятти, чтобы компенсировать отток рабочих кадров с АвтоВАЗа. – В. П. Шанцев рассказывает предысторию появления в Нижнем Новгороде нового машиностроительного завода. – Я об-

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Василий Николаевич Шупранов, в 2011 году возглавивший Нижегородский машиностроительный завод, впервые стал руководителем машиностроительного предприятия в 2007 году, когда его назначили управляющим директором Арзамасского машиностроительного завода. Инженер-механик, выпускник Могилевского машиностроительного института, он приехал в Горький в 1986 году и устроился начальником участка на ГАЗ, где отработал около 17 лет, дойдя по карьерной лестнице до заместителя генерального директора. В 2014 году, будучи генеральным директором НМЗ, он был назначен руководителем нового строящегося предприятия, известного сегодня как Нижегородский завод 70-летия Победы.



*– Я родом из небольшой белорусской деревни, школа-восьмилетка от дома была в пяти километрах. А в среднюю школу, где учился в девятом и десятом классах, пришлось ходить уже за семь километров. Школьные годы, а затем и студенческие выработали определенные навыки, поэтому трудолюбие я считаю одним из главных слагаемых успеха в любом деле.*

*И сегодня, когда оба предприятия, НМЗ и Завод 70-летия Победы, работают в одной связке, мы выстроили довольно четкое взаимодействие по линии «школа – техникум – вуз – предприятие», с тем, чтобы у нас была возможность отобрать и подготовить для работы на предприятии именно трудолюбивую молодежь. Мы имеем возможность набирать абитуриентов в ведущие вузы города*

*на целевые места на конкурсной основе. К тому же наши студенты обучаются на кафедре «Системы воздушно-космической обороны», созданной совместно с одним из лучших профильных вузов страны – НГТУ имени Алексеева.*

*Более того, с открытием на заводе современного корпоративного учебного центра у нас появилась уникальная возможность для повышения квалификации, и мы делаем ставку как раз на тех, кто и после получения диплома о высшем образовании, уже работая у нас, готов учиться дальше. Завод 70-летия Победы изначально создавался как предприятие будущего, у нас сконцентрированы современные наработки практически всех сфер науки и техники, поэтому без постоянного повышения профессионального уровня нам не обойтись.*

ратился к президенту, в правительство, доказывая, что автомобили ВАЗа и комплексы ПВО, которые предполагалось строить на новом машиностроительном заводе, это очень разные продукты, требующие совершенно различных компетенций. Это все равно, что людям, делавшим черенки для лопат, поручить изготовление гидроцилиндров для авиационных шасси. Я убеждал, что у нас есть территория, есть завод, который многие годы специализировался на подобной технике, и потому разумно именно здесь развивать новое производство. Кстати, с руководством концерна «Алмаз-Антей» мы выступали солидарно.

И вот теперь, когда этот завод построен, а я убежден, что по технической оснащенности, по всем атрибутам, присущим современному предприятию, на сегодняшний день это лучший завод Российской Федерации, здесь производится высочайшего уровня продукция. При этом мы с одного, действующего, завода перешли на другой, вновь созданный, без каких-либо сбоев. Часть людей переобучили, частью набрали новых. Да, было трудно, но это позволило создать три с половиной тысячи (!) новых рабочих мест с высоким уровнем производительности труда, с высокой зарплатой».

Кстати, Ассоциация совместно с губернатором занималась поиском кандидатуры на должность руководителя вновь строящегося завода. В. Н. Шупранов, инженер-механик с хорошей автозаводской школой, где прошел путь от мастера до заместителя директора по производству, возглавивший в 2011 году Нижегородский машзавод, согласился взяться за нелегкое дело руководства и действующим, и строящимся заводами. И надо сказать, что Василий Николаевич успешно справился с задачей: завод, не имеющий отечественных аналогов по объемам и масштабам поставленных и решаемых задач, был пущен в строй в срок.

Новый нижегородский машзавод, названный «Завод 70-летия Победы», не без участия В. П. Шанцева и опять же в результате совместных усилий НАПП и губернской власти, обзавелся завидным во всех отношениях корпоративным учебным центром.

«История появления этого центра такова, – рассказывает В. Н. Цыбанев. – Министерство образования Российской Федерации объявило конкурс на создание в стране суперсовременного учебного центра в качестве пилотного, обещая выделить 200 миллионов рублей при условии, что предприятие добавит 100 миллионов собственных средств. Из нижегородских предприятий такую сумму никто бы не потянул, тем более, что мы к тому времени прошли круг, и все предприятия выделили довольно значительные суммы на создание своих профильных ресурсных центров. И тут у нас возникла идея, основанная на том, что в городе есть два крупных предприятия корпорации «Алмаз-Антей», при этом новому заводу позарез нужны кадры. Я высказал эту идею Валерию Павлиновичу, и он тем же вечером перезвонил мне и сообщил, что переговорил с генеральным директором концерна «Алмаз-Антей» и обо всем договорился. Было подписано соответствующее соглашение, и вскоре на нижегородском машзаводе был введен в строй корпоративный учебный центр

концерна «Алмаз-Антей», который сегодня работает практически на всю промышленность региона.

Когда я своим коллегам из других регионов рассказываю о том, что подобные вопросы успешно решаются в рамках такой вот партнерской схемы сотрудничества власти и бизнеса, для многих это удивительно. Но подобное сотрудничество – самый эффективный путь развития».

## ГОСУДАРСТВО ВОЗВРАЩАЕТСЯ

Если во времена губернатора Бориса Немцова Нижегородскую область именовали полигоном реформ, и во многом это определение тогда носило пропагандистский характер, то к середине 2000-х годов наш регион стал реальным лидером страны по реализации механизмов поддержки промышленности. Это обеспечило региону лучшую стартовую позицию, что оказалась весьма кстати. Дело в том, что не только нижегородские власти, но и российское правительство с начала двухтысячных годов стало проявлять определенную озабоченность состоянием дел в промышленности и выработать меры поддержки промышленного производства в стране. В первую очередь эти меры коснулись предприятий оборонно-промышленного комплекса и были связаны с реализацией государственных программ развития вооружений. И у промышленников появилась робкая надежда на то, что государство после контузии девяностых пришло в себя и начало потихоньку возвращаться к осознанию тех «высших помыслов», без которых, как рассуждали лучшие умы начала XX века, государство обречено играть «в семье народов роль тёмных бедняков...»

Известно, что еще осенью 1996 года была принята первая государственная программа вооружения (ГПВ), рассчитанная на 10 лет. Но по причине недофинансирования она была провалена младореформаторами уже в 1997 году, когда министерство финансов возглавлял А. Б. Чубайс, а минэкономики Е. Г. Ясин и затем Я. М. Уринсон.

Вторая программа была принята в начале двухтысячных годов. Но и эта программа оказалась сорванной по причине неконтролируемого роста цен на энергоносители, комплектующие и сырье.

В 2006 году была принята третья программа вооружений, рассчитанная до 2015 года. В 2008 году ежегодные расходы на выполнение этой ГПВ были на уровне 600 млрд рублей, но грузинская авантюра в Южной Осетии подвигла российское правительство к пересмотру расходов на безопасность, и в конце декабря 2010 года была утверждена новая программа, рассчитанная до 2020 года. Согласно этой, уже четвертой программе вооружения страны в 2011 году предполагалось выделить на финансирование военных проектов 1,5 триллиона рублей, а с 2013 года направлять на эти цели ежегодно около двух триллионов рублей. В целом на финансирование программы вооружений, призванной

кардинально обновить оснащение Вооруженных Сил страны, планировалось затратить 20 триллионов рублей.

В 2007 году впервые в постсоветский период правительством страны была принята программа развития ОПК, согласно которой в том же году предусматривалось выделить на различные программы техперевооружения и модернизации предприятий оборонки около 100 миллиардов рублей. Гособоронзаказ в 2007 году вырос почти на 30 процентов к уровню предыдущего года и в последующем десятилетии, за вычетом кризисных лет, его ежегодный прирост находился в диапазоне 20–40 процентов. При этом с 2008 года правительство, которое тогда возглавил В. В. Путин, уступивший президентский пост Медведеву, стало жестко формировать бюджет под гособоронзаказ на три года, что, безусловно, добавляло стабильности предприятиям ОПК. А к 2011 году в качестве дополнения к госпрограмме развития вооружений была разработана новая программа развития ОПК, которой предусматривалось направить на модернизацию и техническое перевооружение оборонной промышленности около трех триллионов рублей.



Нижегородский Завод 70-летия Победы



Весной 2016 года В. В. Путин приехал на открытие Завода 70-летия Победы



# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Олег Вениаминович Лавричев – генеральный директор Арзамасского приборостроительного завода. В 1985 году он получил квалификацию «инженер-электрик» в Горьковском политехе. Потом будет обучение антикризисному управлению и второе высшее по специальности «Менеджмент и юриспруденция». Все эти знания пригодятся: одним из первых среди руководителей нижегородских предприятий ОПК Лавричев проведет энергоаудит и затем тотальную модернизацию, что позволит заводу в разы снизить потребление энергоресурсов. А знания в сфере правового обеспечения управленческой деятельности оказались очень полезными для работы в Законодательном собрании Нижегородской области, где он успешно представляет нижегородских промышленников, возглавляя комитет по экономике и промышленности.



*– В Законодательном собрании – то же конкретное дело, что и на предприятии, и здесь мы занимаемся реальной работой, связанной с развитием промышленного производства, только на ином, более высоком уровне. Эта работа дает возможность влиять на разработку и принятие тех региональных и федеральных законов, которые помогают развиваться промышленности в целом и, в частности, нашему Арзамасскому приборостроительному заводу.*

*Работа депутата, в частности, позволяет от имени Законодательного собрания области напрямую обращаться с предложениями в федераль-*

*ные органы по вопросу полномочий и компетенций, находящихся за пределами возможностей области. Мы выходим на федеральный уровень вместе с Ассоциацией промышленников – это одна из активных и эффективных площадок не только по мониторингу проблем промышленности и постановке вопросов к областным и федеральным органам власти, но и по формированию конкретных предложений по решению этих проблем. И во многом у нас это взаимодействие получается: на уровне РСПП, на уровне федеральных министерств и ведомств, на уровне Государственной Думы слышат голос нижегородских промышленников.*

В январе 2012 года В. В. Путин заявил, что «иметь экономику, которая не гарантирует нам ни стабильности, ни суверенитета, ни достойного благосостояния, для России непозволительно»<sup>[2]</sup>. Именно так и размышляли нижегородские промышленники, десятилетие ожидавшие от руководства страны не только подобных слов, но и действий. Но лишь к концу первого десятилетия нового века государство российское вернулось к нормальным взаимоотношениям с одним из важнейших сегментов экономики – предприятиями ОПК. И это возвращение оказало заметное влияние на развитие всей нижегородской промышленности.

Если в начале девяностых годов региональные предприятия, тесно связанные с оборонно-промышленным сектором экономики, оказались в самой низкой точке провала, то к середине двухтысячных годов именно они, как любят говорить экономисты, стали драйверами промышленного роста. Две линии поддержки промышленников: региональная, с приходом В. П. Шанцева к руководству губернией окончательно оформившаяся в четкую работающую систему, и российская, направленная на модернизацию предприятий ОПК и выполнение амбициозной госпрограммы вооружения – дали определенный синергетический эффект, способствовавший тому, что наша промышленность стала развиваться опережающими темпами.

Как это было, покажем на примере работы нижегородских предприятий. Поскольку В. П. Шанцев адресовал нас к О. В. Лавричеву, то именно Арзамасский приборостроительный завод и станет нашим первым примером. Олег Вениаминович руководит заводом с 2008 года, многие годы входит в Совет НАПП, в январе 2013 года возглавил в Ассоциации рабочую группу «Поддержка предприятий ОПК», в 2016 году избран председателем комитета Законодательного собрания Нижегородской области по экономике и промышленности.

В 2017 году объем производства на АПЗ впервые перешагнул десяти миллиардный рубеж, предприятие по итогам года отчиталось о производстве продукции на 10,9 млрд рублей. Десять лет назад, в 2008 году, объем товарного производства на заводе составлял чуть более 2,4 миллиарда. То есть, за две пятилетки объем производства на заводе вырос более чем в 4,5 раза.<sup>[3]</sup>

И вот еще один показатель роста эффективности производства: за десять лет, считая с 2008 года, выработка на одного работающего, если учитывать объемы товарного производства, увеличилась почти в 5 раз, с 399 тысяч почти до двух миллионов рублей. Пример АПЗ показывает, что рост производительности труда, удвоение и утроение ВВП за две пятилетки вполне реальны, если проводить соответствующую промышленную политику и грамотно управлять хозяйством.

Теперь несколько слов о господдержке. В течение четырех лет, с 2009 по 2012 годы, Арзамасский приборостроительный завод получил из регионального бюджета субсидий на сумму 21,7 миллиона рублей в рамках региональной

[2] Владимир Путин: «Нам нужна новая экономика». Газета «Ведомости» от 30 января 2012 г.

[3] Здесь и далее приводятся данные публичных годовых отчетов АПЗ, размещенных в открытом доступе на сайте предприятия. [www.oaoapz.com](http://www.oaoapz.com)



Современное производство на АПЗ



В заводском музее



программы поддержки промышленных предприятий, осуществляющих техническое перевооружение основных средств. Кроме того, правительство Нижегородской области неоднократно предоставляло предприятию субсидии по процентной ставке кредитов на уровне ставки рефинансирования ЦБ РФ, в частности, в 2010–2011 годах компенсация процентов составила 15,8 млн рублей. Также завод в 2015 и 2016 годах получил более 6 миллионов рублей субсидий из федерального бюджета на техническое перевооружение производства комплектующих изделий для бортовой аппаратуры зенитных управляемых ракет.

Власть, поддерживая проекты развития предприятия, полагала получить отдачу в бюджет от роста объемов производства. В данном случае так и произошло: за пятилетку, с 2010 по 2014 годы, АПЗ уплатил в бюджеты всех уровней более трех миллиардов рублей. Если в 2011 году АПЗ в бюджеты всех уровней перечислил 483,3 миллиона рублей, то уже со следующего, 2012 года, суммы уплаченных налогов и сборов завода не опускались ниже 700 миллионов. А в 2015 году в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды АПЗ перечислил более 1,4 млрд рублей. Не составляет труда подсчитать, что рост налого-

вых поступлений предприятия за пятилетку увеличился в три раза, что говорит об очень высокой эффективности государственных вложений в реальный сектор в данном случае.

И еще один факт в завершение рассказа о развитии Арзамасского приборостроительного завода.

«Наше предприятие имеет серьезную перспективу, – с такими словами обратился О. В. Лавричев к коллективу завода в начале первой рабочей недели нового 2019 года. – С этого года наше изделие встанет на вооружение в составе новых средств противоракетной обороны страны, защиты ее воздушного пространства в ближнем космосе. Когда мы брались за эту сложную тему, многие пытались нас отговорить. Но мы ее сделали, и теперь имеем хороший потенциал для серийного производства».

Кому-кому, а директорам нижегородских промпредприятий не придется гадать, что это за современные средства ПРО, способные работать и в ближнем космосе, встают в стране на боевое дежурство в новом, 2019 году. Но нижегородские промышленники имеют отношение к поставке в войска не только средств противовоздушной и противоракетной обороны. К примеру, ЦНИИ «Буревестник» является головным институтом страны по ствольному артиллерийскому вооружению, на флоте хорошо знают 100-мм корабельную артиллерийскую установку А190-01, серийное производство которой было налажено на «Буревестнике» в начале текущего десятилетия. И на примере развития «Буревестника» мы также можем видеть, как поддержка государства помогает росту промышленных предприятий.

Сегодня АО «ЦНИИ «Буревестник» входит в корпорацию «Уралвагонзавод», владельцем ста процентов акций которой является госкорпорация «Ростех», то есть «Буревестник» – государственное предприятие. С некоторых пор ЦНИИ является непубличной компанией, не обязанной раскрывать информацию о своей деятельности, поэтому мы будем оперировать исключительно теми данными, что были размещены в отчетах предприятия в открытом доступе до 2014 года.

Итак, 2009 год, кризис. «В 2009 году, – читаем в годовом отчете «Буревестника», – в связи со сложившейся экономической обстановкой объемы выпуска продукции составили 66,6% от уровня 2008 года за счёт более чем двукратного снижения объёмов серийных заказов спецпродукции...» Если в 2008 году общий объем выручки предприятия составлял 955,5 миллиона рублей, то по итогам 2009 года этот показатель упал до 636 миллионов. При этом серийные заказы в кризис просто рухнули: в 2009 году объем выручки по этой статье составил всего 37 процентов от уровня предыдущего года.

Но на предприятии не сидели сложа руки. «С целью недопущения падения объемов выпуска наукоемких изделий, – читаем в планах института на 2010 год, – предприятие активно занимается поиском новых партнеров и проводит большую работу по продвижению продукции на зарубежный рынок». Приняв это решение, «Буревестник» всего за год увеличил поставки продукции за рубеж почти в пять раз! Объем производства спецпродукции на экспорт в 2011 году уже был равен общему объему выручки за весь кризисный 2009 год.

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Георгий Иванович Закаменных, генеральный директор ЦНИИ «Буревестник», пришел в институт сразу после окончания МВТУ им. Баумана в 1976 году. Еще в школьные годы он хотел стать инженером, поэтому после успешного окончания девятого класса поступил в заочную физико-техническую школу при МВТУ, что и помогло хорошо подготовиться и успешно сдать вступительные экзамены в знаменитую «бауманку».



– Мне предлагали распределение в КБ машиностроения в Коломну, что в сотне километров от Москвы. Но там занимались преимущественно минометной и противотанковой техникой, а я специализировался по артиллерийскому вооружению и был настроен работать именно по этой тематике. И когда преподаватель – начальник главного управления Миноборонпрома СССР Игорь Николаевич Бочаров – сказал мне, что в Горьком работает недавно созданный центральный артиллерийский институт «Буревестник», я очень заинтересовался. И вот он, ничего мне не говоря, созвонился с тогдашним директором института Вадимом Викторовичем Колодкиным. А потом позвонил мне после лекции и сказал: «Езжай в Горький, тебя там ждут».

Так я и оказался на «Буревестнике», который к началу восьмидесятых годов сформировался как научно-производственный комплекс, реализующий

полный цикл создания артиллерийского вооружения: от зарождения идеи до всесторонней отработки опытного образца. Так что еще молодым специалистом я много времени провел на полигонах и настрелялся на всю жизнь вперед.

Двадцать лет назад, в 1999 году, я был назначен директором института, который тогда находился в плачевном положении. Но мы сумели устоять на ногах и сохранить свою компетенцию. В 2009 году ЦНИИ «Буревестник» возглавил разработку комплексной программы развития артиллерийского вооружения страны на период до 2020 года, которая и стала основой Государственной программы вооружения. И сегодня мы активно занимаемся модернизацией производства и созданием критических технологий, последовательно реализуя техническую политику развития отечественной артиллерии.

За пятилетку с 2010 по 2014 годы выручка в «Буревестнике» увеличилась более чем в шесть с половиной раз, а чистая прибыль – почти в 25 раз (!). Но нам интересно вот что: существенный рывок в наращивании объемов производства «Буревестник» совершил в 2012 году, когда по сравнению с предыдущим годом почти в два раза увеличился объем реализации, в три раза выросла чистая прибыль, более чем в четыре раза за год поднялся объем производства серийной продукции.

Это связано с тем, что в 2011 году со скрипом, но была начата реализация программы развития ОПК на период до 2020 года, в инвестиционном пакете «Буревестника» на 2011 год было заложено уже 450 миллионов рублей из федерального бюджета, в пять с лишним раз больше, чем годом ранее.

И ещё одна красивая цифра. Если поделить общий объем выручки за 2014 год на количество работающих в институте, то получим 3.200.000 рублей: это объем выработки на одного работающего в денежном выражении или, как утверждают экономисты, усредненный показатель производительности труда. Три миллиона на каждого сотрудника – очень высокий показатель. Если таким же путем определить выработку на одного работающего в «Буревестнике» в 2009 году, то получим всего 715.000 рублей на человека. Получается, что за пятилетку институт повысил производительность труда более чем в четыре раза!



Производственные будни ЦНИИ «Буревестник»

30 августа 2016 года в ЦНИИ «Буревестник» был открыт новый производственно-заготовительный комплекс. И в тот же день был заложен первый камень нового сборочного корпуса: в следующем 2017 году эта работа будет признана лучшим инвестиционным проектом года в Нижнем Новгороде



# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Виктор Владимирович Ключай – инженер-металлург по образованию и промышленник по призванию. Проработав на Череповецком металлургическом комбинате два десятка лет, он прошел путь от подручного сталевара до директора по производству. В начале 2000-х годов на протяжении нескольких лет он одновременно руководил двумя заводами: Заволжским моторным и Ульяновским автомобильным. В. В. Ключай – председатель Совета директоров ПАО «Русполимет», помимо этого Виктор Владимирович является председателем Координационного совета отделений РСПП в ПФО и вице-президентом РСПП.



*– Когда уже определили и сформулировали проблему, когда пути ее решения озвучены, надо запускать механизм реализации этих задач. Так должно быть. Но здесь у нас появляется множество сдерживающих факторов. И первый из них связан с уровнем подготовки и компетенцией управленцев, я говорил об этой проблеме на одном из недавних съездов РСПП.*

*Не может быть руководителем департамента в профильном федеральном министерстве человек, нога которого не ступала на площадку завода. Не может командовать отраслями народного хозяйства умный, способный, с прекрасным образованием, но молодой человек, который никогда ничего не реализовывал в своей жизни и никогда не отвечал за конкретное дело.*

*Я после Донецкого политехнического института, который закончил с отличием, пришел на Череповецкий металлургический комбинат подручным сталевара пятого разряда. Основной инструмент – БСЛ-40, большая совковая лопата. Кстати, многих, которые пришли вместе со мной, это устраивало: и высокая зарплата сталевара, и режим работы – четыре смены отработал, и свободен, занимайся детьми, езжай на рыбалку, на охоту. И так они работали до пенсии. Но тех ребят, которые хотя бы до сменного мастера дошли, их по сегодняшним меркам можно ставить на любой уровень управления предприятием. Потому что они знают основы основ: и психологию коллектива, и суть организационной работы, и роль каждого в отдельности и команды в целом.*

В августе 2014 года в «Буревестнике» проходило выездное заседание Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей, активным членом которой институт является многие годы. Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Артиллерийское вооружение» Нижегородского государственного технического университета, академик Российской академии ракетных и артиллерийских наук, член научно-технического Совета Военно-промышленной комиссии при правительстве РФ, генеральный конструктор артиллерийского вооружения Г. И. Закаменных, возглавляющий «Буревестник» с 1999 года, рассказал коллегам-промышленникам о том, как живет предприятие:

«По нашим меркам, мы достаточно много вкладываем в развитие и модернизацию производства. На период с 2011 по 2017 годы у нас спланирована инвестиционная программа в размере 10 млрд рублей, примерно половина из которых – собственные средства предприятия. Мы целенаправленно ведем техническое перевооружение производственно-технологического комплекса и добиваемся полной замены оборудования основных технологических групп. И если говорить обобщенно, то мы планируем к 2017 году сформировать новый облик предприятия как современного научно-производственного комплекса с объемом производства свыше 10 миллиардов рублей в год».

Расскажем еще одну историю вывода предприятия на новый технологический уровень, реализованную в Нижегородской области при поддержке федерального и регионального правительств и не связанную с госпрограммами развития ОПК. Это история предприятия «Русполимет», возникшего в середине 2000 годов на базе Кулебакских металлургического и кольцеπροкатного заводов, имеющих более чем полуторавековую историю.

Сегодня ПАО «Русполимет» – многопрофильное металлургическое предприятие, головной поставщик металлургических полуфабрикатов для гражданского авиастроения, а также энергетического и общего машиностроения. «Русполимет» включен в утвержденный Минпромторгом России перечень компаний, оказывающих существенное влияние на отрасли промышленности, а Виктор Владимирович Ключай, основной владелец и председатель Совета директоров ПАО «Русполимет», является председателем КСО РСПП в ПФО и вице-президентом Российского союза промышленников и предпринимателей.

В сентябре 2017 года под руководством В. В. Ключая на «Русполимете» завершилась десятилетняя программа модернизации производства, многие инвестиционные проекты которой были реализованы при поддержке Минпромторга России и правительства Нижегородской области. Общий объем инвестиций составил более 9,5 миллиарда рублей. И здесь тоже интересна динамика: если в кризисных 2008-2009 годах предприятие инвестировало в развитие около 280 миллионов, в 2010 году – около 400 миллионов, то начиная с 2011 года ежегодные инвестиции «Русполимета» не опускались ниже миллиарда рублей. <sup>[4]</sup>

Модернизация способствовала росту производительности труда. В 2015 году на «Русполимете» объем выработки на одного работающего составлял 3577000 рублей.

[4] Здесь и далее приводятся данные публичных годовых отчетов ПАО «Русполимет», размещенных в открытом доступе на сайте предприятия. [www.ruspolymet.ru](http://www.ruspolymet.ru)

Здесь нельзя не сказать о значении профессионализма в развитии промышленного производства. Свой трудовой путь Виктор Владимирович Клочай начинал на Череповецком металлургическом комбинате (ныне ключевой актив «Северстали»), куда с красным дипломом Донецкого политехнического института устроился работать подручным сталевара и за два десятка лет прошел путь до директора по производству. Вот что он рассказывает:

«После Северстали я приехал на Орско-Халиловский металлургический комбинат генеральным директором. Приехал один, без команды, но меня же невозможно было обвести или обмануть, потому что все процессы – коксохим, доменная, мартеновская и электросталеплавильная печи, стан-2800 и так далее – мне были понятны и знакомы. Я ходил по заводу без поводырей, на совершенно незнакомом комбинате мог зайти всюду: на пульт, на колошник, к горну. Если ты этого не можешь и не знаешь, как работает предприятие, то тебе будут рассказывать всякую всячину: почему расход кокса повышенный, почему расход газа такой большой – всё объяснят в лучшем виде. И ты будешь охать и думать только о том, как им тяжело живется».

Чтобы эффективно управлять производством и тем более его развивать, надо профессионально знать своё дело. Заслуженный металлург Российской Федерации В. В. Клочай, взявшись за революционные преобразования кулебацких заводов, досконально знал не только современное металлургическое производство, он в течение нескольких лет одновременно и с успехом руководил двумя крупными заводами – Ульяновским автомобильным и Заволжским моторным. И это само по себе уникально для постсоветского времени.

У В. В. Клочая за плечами не только колоссальный опыт руководства промышленными предприятиями, но также несколько лет работы вице-губернатором в команде Шанцева, так что механизмы принятия правительственных



В 2007 году на «Русполимете» началась грандиозная реконструкция и глубокая модернизация производства. Сегодня в Кулебаках создано одно из наиболее технологичных предприятий современной металлургии



В августе 2018 года Глеб Никитин и Виктор Клочай заложили капсулу на месте строительства нового производства порошковой металлургии

решений и работы российской власти ему тоже хорошо известны. Не случайно в последние годы «Русполимет» создает достаточно поводов, чтобы привлечь внимание к себе не только областной власти, но и федерального правительства.

Так, в ноябре 2016 года на пуске 14-тонной печи электрошлакового переплава, которая появилась на «Русполимете» в рамках реализации государственной программы импортозамещения, побывал заместитель министра промышленности и торговли РФ А. В. Потапов. Вторую подобную печь запустили к концу того же года. На реализацию данного инвестиционного проекта ПАО «Русполимет» взял кредит у банка ВТБ в размере трех миллиардов рублей на восемь лет. В обеспечение займа была выдана государственная гарантия.

В 2017 году началась разработка проектной документации на строительство комплекса порошковой металлургии. В ноябре 2018 года проинспектировать технологические возможности «Русполимета» по производству металлических порошков и гранул приезжали заместитель министра промышленности и торговли РФ В. Л. Евтухов и директор департамента металлургии и материалов министерства промышленности и торговли РФ П. В. Серватинский. В декабре 2018 года в Кулебаки приезжал глава Минпромторга РФ Денис Мантуров, который остался весьма доволен развитием «Русполимета».

Но дело, безусловно, не в визитах высоких чиновников. «Русполимет», реализовав при господдержке инвестиционные программы, вышел на новый технологический уровень, что и привлекло внимание федерального министерства. По сути, в Кулебаках создан центр специальной металлургии, соответствующий мировым требованиям и не имеющий аналогов в Восточной Европе. Это и позволило предприятию в 2018 году поставить за рубеж продукции на два миллиарда рублей. И, как заверяет В. В. Клочай, к 2024 году «Русполимет» намерен увеличить объем экспорта до шести миллиардов рублей

На конец 2018 года, с учетом завершающихся проектов, инвестиции в модернизацию и техперевооружение «Русполимета» составляли почти 14 миллиардов рублей. При этом долговая нагрузка предприятия – около семи миллиардов, а в 2017 году только процентов по взятым кредитам было выплачено на 900 миллионов рублей. <sup>[5]</sup> И, что немаловажно, акционеры предприятия давно уже всю прибыль направляют на развитие и не получают дивидендов.

Здесь уместно еще раз отметить, что во главе всех успешно развивающихся предприятий, о которых шла речь выше, стоят инженеры. Об этом надо сказать, потому как в стране стало модным назначать директорами крупных промпредприятий социологов, юристов, маркетологов, экономистов и даже политологов, не имеющих ни инженерного образования, ни соответствующих навыков. Нижегородский опыт говорит о том, что и в современной экономике наиболее эффективными управленцами в промышленном секторе становятся специалисты с хорошей базовой инженерной подготовкой и практическим опытом работы на предприятии.

[5] Виктор Клочай: «Главная задача – обеспечить устойчивый рост и сохранение рабочих мест». Интервью т/к «Волга», программа «Герои Волги»

# Глава 11

## ЗАКОН РАЗВИТИЯ

Анатолий Чубайс, запустивший в конце 2018 года в информационное пространство мысль о том, что за свое возрождение страна должна быть благодарна исключительно олигархам, в очередной раз покривил душой. Потому как в существенно большей степени возрождению промышленности способствовали тысячи и тысячи директоров российских предприятий. Этому способствовали десятки тысяч инженеров и конструкторов, работающих на них. И миллионы рабочих, которых теперь, в постсоветский период, принято именовать нейтральным словом «персонал». О персонале, точнее, о квалифицированных кадрах промышленных предприятий региона и пойдет речь далее.

Хотя отделы кадров многих предприятий теперь и называются иначе, не утратил актуальности старый, еще советский, тезис о том, что «кадры решают всё». Справедливость этого утверждения нижегородский директорский корпус ощутил и в новой реальности. В начале двухтысячных годов кадровая проблема накрыла всю страну. Ею озаботилась даже администрация президента, столкнувшаяся с дефицитом достойных кандидатов на губернские посты.

И директора вставших на ноги предприятий в начале двухтысячных годов одной из основных проблем, мешающих развитию дела, считали именно недостаток квалифицированных кадров, причем, по всему спектру, от инженера до станочника. Был какой-то период, когда заводы переманивали квалифицированных рабочих друг у друга, но эта война скоро закончилась по причине бесперспективности метода: невозможно бесконечно поднимать зарплату десятку квалифицированных специалистов, гуляющих с завода на завод. Проблема требовала фундаментального решения. И нижегородскими промышленниками такое решение было найдено, причем, оно опять-таки было успешно реализовано благодаря совместной работе промышленников и власти. Так что впору

написать, что солидарная работа власти и бизнеса – фундаментальный закон развития.

Первая программа обеспечения квалифицированными кадрами предприятий Нижегородской области была разработана в 2000 году, тогда Ассоциация вышла к губернатору Склярову с предложением рассмотреть этот вопрос, и Иван Петрович поддержал инициативу промышленников.

«В этой программе мы поставили вопросы взаимодействия предприятий с учебными заведениями и их взаимной ответственности за подготовку кадров. По сути, мы вернулись к существовавшему еще в СССР и хорошо работавшему принципу: базовое предприятие – базовое техническое училище, – рассказывает о возрождении в регионе системы профессиональной подготовки кадров В. Н. Цыбанев. – Мы активно занялись своего рода ревизией состояния всей сферы подготовки профессиональных кадров для промышленности. Эту тему подняла именно Ассоциация. Борис Владимирович Телегин, заместитель генерального директора НАПП, занимался этими вопросами, он каждый месяц инспектировал совместно с заместителем министра образования Николаем Юрьевичем Баба-



Учебно-производственный участок подготовки токарей объединения «Гидромаш» в 80-х годах прошлого века



Рабочее место фрезеровщика



Класс современного учебного центра

новым по два технических училища, в Нижнем Новгороде и в области. Проводя эту ревизию, мы, по сути, понуждали стороны подписывать договоры взаимной ответственности между училищами и промышленными предприятиями.

Параллельно определялись и основные проблемы, связанные с подготовкой кадров, в частности, практическое отсутствие в училищах современной материально-технической базы. К 2007 году эта работа вылилась в программу создания ресурсных центров, которая по своей сути является четким системным механизмом построения новых отношений в сфере подготовки квалифицированных кадров для промышленности и дает возможность модернизации и оснащения необходимым оборудованием учебных заведений. В целом, эта наша программа уникальна, нигде в стране подобной не было.

Сегодня в развитие и модернизацию ресурсных центров вложено в общей сложности более миллиарда рублей. Половину этой суммы выделили нижегородские предприятия, принявшие участие в формировании этих центров, создав, по сути, современную систему профессионально-технической подготовки кадров. Эти предприятия активно влияют на ход дела: вложив немалые деньги в модернизацию училищ, они добиваются от профессиональных учебных заведений качественной подготовки кадров, требуют от них обучения именно тех специалистов, которые на данный момент востребованы промышленностью.

В русле развития этой же темы в Ассоциации создан Клуб директоров по персоналу, который способствует поиску путей решения тех или иных проблем, связанных с обеспечением региональной промышленности квалифицированными рабочими кадрами и специалистами. Клуб – это экспертное сообщество, только не теоретиков из кабинетов министерства образования или минпрома, а практиков, имеющих основной целью именно решение кадровой проблемы для своих предприятий».

Надо сказать, что история создания ресурсных центров в регионе связана с появлением приоритетных национальных проектов, реализованных федеральным правительством во второй половине 2000-х годов. Правда, эти нацпроекты просуществовали недолго и изначально не затрагивали систему профессиональной подготовки. Но идея успела получить у нижегородских промышленников развитие и в дальнейшем успешно реализовывалась уже без участия федерального бюджета.

Первый ресурсный центр в Нижегородской области был открыт в 2007 году в Перевозском районе на базе местного строительного колледжа, занимающегося подготовкой высококвалифицированных рабочих для дорожно-строительной отрасли и являющегося ныне базовым ресурсным центром Национального объединения строителей Приволжского федерального округа. Колледж, директором которого в то время был кандидат технических наук Алексей Трифионович Шершнев, получивший в 2004 году почетное звание «Народный учитель Российской Федерации», самостоятельно нашел в этой сфере инвесторов, и Ассоциация к его формированию практически не имела отношения. Но прецедент был создан, промышленники увидели, что возникший механизм софинансирования способен решить проблемы модернизации системы профессионального обра-

зования и придать мощнейший импульс региональной программе обеспечения кадрами предприятий региона.

Вернемся ненадолго к истории вопроса. Какова была ситуация с техническими училищами и подготовкой квалифицированных кадров для промышленных предприятий региона на стыке веков? Кандидат педагогических наук, директор Нижегородского индустриального колледжа Сергей Александрович Варакса в системе профессионального образования работает с начала восьмидесятых годов, директором учебного заведения – почти четверть века. На базе Нижегородского индустриального колледжа был сформирован первый ресурсный центр, в создании которого принимали самое непосредственное участие нижегородские промышленники. Вот его оценка положения дел с профессиональным образованием:

«В девяностых годах вполне официальные лица говорили о том, что нет нужды тратить на систему профтехобразования, когда мигранты с нужными компетенциями стоят в очереди. Так что, мы выжили исключительно на энтузиазме. Если в поздние годы Советской власти в области работало 125 профессионально-технических учебных заведений, то сегодня у нас лишь 56 государственных учебных заведений такого профиля. Вот такая «оптимизация». А профтехобразование – это уникальный вид, в учебном заведении должны быть созданы необходимые условия, предполагающие наличие учебной базы, лабораторной базы и производственной базы, без этого триединства система профессионального образования, где наряду со средним образованием дается еще и профессиональная подготовка, не может работать.

Выжить в 90-х годах помогло то, что у нас были основные фонды. Нам разрешили заниматься коммерцией, то есть, вести хоздоговорную работу, что нас и выручало. Мы, в частности, брали заказы и занимались в мастерских металлообработкой, вентиляционными работами, занимались строительством.



Директор Перевозского строительного колледжа А. Т. Шершнев (слева) в декабре 2017 года получил удостоверение члена НАПП за №358





Б. В. Телегин (слева) и С. А. Варакса на заседании партнерского совета Нижегородского индустриального колледжа

Мы умели это делать, так как готовили мастеров строительных и отделочных работ. Таким образом, процентов 30 потребности в финансах закрывали сами, а бюджетного финансирования практически не было. У нас, в частности, тогда накопились огромные долги за электричество, за воду, нас затащали по судам. Это совершенно уникальное явление того времени: акционировавшиеся энергокомпании через суд пытались взыскать долги за электроснабжение с государственных учебных заведений, которым государство не выделяло средств на оплату их услуг. И так было по всей стране.

Этот подход растянулся вплоть до 2007 года, когда на систему профтехобразования государство, наконец, обратило внимание. В 2005 году был объявлен национальный проект «Образование», который касался школ и вузов, но не системы профтехобразования. Два года мы бились за то, чтобы нас включили в нацпроекты, я выступал на многих конференциях и форумах, и нам удалось пробить свою идею. В 2007 году включили в нацпроект по образованию и учебные заведения системы профессиональной подготовки.

К тому времени я уже поездил по заграницам и видел, что в капиталистической системе, помимо бюджетного финансирования, которое должно быть стабильным, работают гранты и частный капитал. И потому сразу решил включиться в нацпроект, который как раз и предусматривал софинансирование, то есть, наряду с государственными средствами к делу привлекался частный капитал.

В 2008 году подал заявку и пошел искать партнеров. У нас была специализация в ЖКХ и в сварочном деле. Сначала я привлек завод «Красный якорь», директор которого, Дмитрий Зотович Барыкин, приехал к нам сам, решая проблемы привлечения на предприятие молодых рабочих. Вторым партнером стал Владимир Петрович Аношкин, руководивший муниципальным предприятием «Управление ЖКХ Автозаводского района». И это оказалась очень удачная связка: 10 миллионов рублей дали предприятия, 10 миллионов выделил бюджет области, 20 миллионов предоставила Федерация и еще 2 миллиона внебюджетных средств внесли мы. Получилось на круг 42 миллиона, по тем временам – колоссальная сумма! И мы решили сделать новые мастерские и лаборатории, а также приобрести симуляторы и отличное оборудование для производственной базы.

Все у нас удачно получилось, ленточку перерезали 25 декабря 2008 года. Мы создали ресурсный центр с современной базой, и к нам потянулись люди! Мы стали заниматься не только подготовкой, но активно и переподготовкой кадров. Стали заключать с предприятиями договоры на повышение квалификации, работать со службой занятости, что также дало определенную возможность для увеличения финансовых поступлений».

Создание ресурсных центров означало не просто оснащение учебных заведений новейшим оборудованием, но меняло всю философию и методологию работы вчерашних ПТУ. Приоритетный национальный проект предусматривал внедрение компьютерных технологий обучения, установку обрабатывающих центров, что влекло за собой необходимость переобучения всего преподавательского состава. В Нижегородском индустриальном колледже, когда началась переподготовка преподавательских кадров, процентов тридцать преподавателей ушли, потому что уровень требований к качеству преподавания стал таким, до которого они просто не дотягивали.

Сегодня можно уверенно сказать, что появление в регионе ресурсных центров произвело кардинальные изменения в сфере профтехобразования.

«Самое простое было бы в том, чтобы создать определенный пул, собрать денежные средства, закупить некое новое оборудование и успокоиться на этом, – уверен доктор технических наук Николай Юрьевич Бабанов, проректор по научной работе НГТУ им. Р. Е. Алексеева, в период формирования ресурсных центров работавший заместителем министра образования Нижегородской области. – Но мы параллельно осилили еще одну сложную задачу, в ходе решения которой пришлось в определенной степени ломать сознание руководителей учреждений образования. Ставилась задача не просто переходить на новое оборудование – все закупки осуществлялись при обязательной координации действий с руководителями и техническими специалистами партнерских предприятий, чтобы было закуплено учебное оборудование, которое позволило бы готовить именно тех специалистов, которые востребованы на данных предприятиях.

В обязательном порядке мы настаивали на том, чтобы был организован некий координационный центр управления, партнерский совет, куда входили бы люди, реально вложившие в создание центра свои ресурсы и реально определяющие стратегию и тактику развития ресурсного центра. Подобного рода со-



Проректор по научной работе НГТУ им. Алексеева  
Н. Ю. Бабанов, ноябрь 2016 г.



Генеральный директор завода «Красный якорь»  
Д. З. Барыкин, март 2009 г.



На заводе «Красный якорь»



единение влекло изменения в материальном обеспечении учебных заведений, с одной стороны, с другой – не отдавало процесс подготовки на откуп только коллективу учебного заведения, но включало в него еще и работодателей – это было верное и вполне революционное решение».

Приведем несколько историй о том, как практически проходило создание ресурсных центров в регионе. Рассказывает Борис Владимирович Телегин, в начале двухтысячных годов в качестве заместителя генерального директора НАПП отвечавший за кадровую тематику:

«После того, как был запущен проект у С. А. Вараксы, мы у него в колледже собрали заместителей директоров по персоналу всех наших промышленных предприятий, провели презентацию, наглядно объяснили, что такое нацпроект, как можно воспользоваться его возможностями, чтобы создать отличные условия подготовки кадров для своего предприятия. Помню, что даже и тогда мне говорили: «Борис Владимирович, да ладно заливать нам, что «Красный Якорь»

дал на это дело десяток миллионов!» То есть, это был некий нонсенс, до сих пор такие деньги училищам никто не давал, это не было принято. Отдать несколько пачек электродов, две полосы металла или что-то ещё подобное, это привычно, но выделить 10 миллионов рублей при довольно большом напряжении с финансами – нереально!

Так что нельзя сказать, что нашу идею директора воспринимали сразу с распростертыми объятиями. Но они могли поинтересоваться у Барыкина, директора «Красного якоря», как это ему удалось реализовать. Дело в том, что Федерация разрешала участвовать в подобных проектах не только деньгами, но и приобретенным оборудованием. И «Красный якорь» передал Индустриальному колледжу несколько станков, причем, завод сам сделал фундаменты и установил это оборудование, подвел электричество, сжатый воздух, словом, выполнил всю монтажную и предпусковую работу.

В том же 2008 году был создан ресурсный центр на базе Нижегородского радиотехнического колледжа, бывшего 21-го лицея, руководит которым Ирина Александровна Кормщикова. По два миллиона ей обещали НИТЕЛ и НИИРТ, по одному – НИИИС и «Полет». И еще было довольно много предприятий, вносивших в это дело по 500 тысяч рублей, среди них – Завод имени Г. И. Петровского, «Кварц», «Салют» и еще целый ряд предприятий радиотехнической отрасли. Словом, было много игроков, и потому хлопотно и тяжело было получить эти суммы. Тогда мы привлекли Николая Петровича Сатаева, бывшего в ту пору министром промышленности и инноваций в областном правительстве, и он пропер всех, как танк! Даже когда все предприятия полностью выполнили свои обязательства, он на открытии ресурсного центра указывал их руководителям: «Почему на окнах не висят шторы? Найдите 200 тысяч на шторы для ресурсного центра!» Вот так всё строилось в самом начале пути».

Понятно, что и директора предприятий, и руководители учебных заведений находили в этом деле свой интерес. При этом отношения «предприятие – училище» теперь выстраивались на рыночных принципах: предприятие вкладывало в создание ресурсного центра свои средства и вправе было требовать отдачи от этих инвестиций. А техникумы и ПТУ получали не только отличную материально-техническую базу, но и непосредственную, прямую связь с той средой, для которой готовили своих учеников.

Ещё одна история связана с созданием ресурсного центра на базе Сормовского механического техникума, в формировании которого участвовали ОКБМ, Нижегородский машзавод, а также Богородский машиностроительный завод, действовавший в то время и производивший универсальные токарные станки и станки с ЧПУ.

«Я договорился с директором Богородского машиностроительного завода Николаем Алексеевичем Чистовым о встрече, – рассказывает Б. В. Телегин. – И мы с Михаилом Владимировичем Сивовым, руководившим тогда Сормовским механическим техникумом, поехали на эти переговоры. На создание ресурсного центра не доставало двух миллионов рублей. Чтобы получить именно два миллиона, мы, по старой русской традиции, решили попросить четыре: мол,

если во всей сумме и откажет, то хоть половину-то даст. А Николай Алексеевич, что стало для нас очень неожиданным, легко и сразу согласился на всю сумму. И уже потом я узнал, в чем была причина этой легкости.

Дело в том, что Богородский машзавод в то время только начинал выпускать станки с программным управлением, а заказчики брали их очень плохо, предпочитая стандартные универсальные токарные станки. Почему так? Потому что специалистов для работы на станках с ЧПУ у заказчиков не было, и подготовить их было негде. И Чистов тогда решил продавать свои станки вместе с обслуживанием: он планировал вызывать определенное количество людей от заказчика, здесь их обучать и отправлять назад вместе со станком. И всю эту систему: создание своего учебного центра, небольшого общежития, формирование штата преподавателей, словом, реализацию всей программы он оценивал в 30 миллионов в год. А тут пришли мы и предложили то же самое всего за четыре миллиона! Он и согласился с радостью».

Нам эта история интересна не только в качестве забавного анекдота. Она – показатель того, что крепко стоящие на ногах промышленники рано или поздно решили бы для себя проблему подготовки кадров. С иными затратами, за более долгий срок, но все равно бы решили. Но тот вариант, что подвернулся промышленникам с федеральным нацпроектом, который затем активно продвигала в регионе Ассоциация, оказался куда более эффективным. Именно потому, что реализовывался солидарно государством и бизнесом, одновременно решая частные задачи заводов и государственную проблему подготовки квалифицированных кадров. Кстати, нижегородская модель оказалась весьма успешной, именно наш опыт потом тиражировали другие промышленные регионы страны.

«Нижегородская область является лидером в решении проблемы подготовки квалифицированных кадров для промышленности. Я не ради реверанса в адрес нижегородцев это говорю, – заявил в 2012 году главный федеральный инспектор ПФО по Нижегородской области П. В. Жданов на заседании Общественной палаты, на котором обсуждались проблемы подготовки квалифицированных кадров для промышленности, – а просто констатирую факты. Я работал и в Московской области, и в Туле и могу сказать, что проблема с кадрами и там стоит так же остро, но там правительство считает, что это не его вопросы, а работодателей. У вас совершенно другой подход, и его можно только приветствовать».

В то время, в начале второго десятилетия этого века, в регионе реализовывались весьма крупные инвестиционные проекты. Среди них – листопрокатный комплекс и Стан-5000 в Выксе, где в связи с этим возникало порядка тысячи новых рабочих мест; завод «Либхерр» в Дзержинске, требовавший около 700 высококвалифицированных рабочих. Крупные проекты реализовывались на «Русполимете» в Кулебаках, на «Русвиниле» в Кстове, на ГАЗе, где также создавались новые рабочие места и требовались квалифицированные сотрудники. Намечался на середину десятилетия пуск нового машзавода, куда требовалось более трёх тысяч квалифицированных рабочих и специалистов.

Растущей промышленности требовались квалифицированные работники, а в общественном сознании всё еще бытовало предубеждение, сложившееся в поздние годы Советской власти, что профессионально-технические училища – некий социальный «отстойник», куда разумные родители своих чад пускать не должны. Но модернизация технических училищ и создание современных ресурсных центров сломали эти стереотипы и, к примеру, в 2013 году система профтехобразования области приняла на подготовку на 2000 человек больше, чем в предыдущем. А в целом к 2018 году в ресурсных центрах обучалось более 12.000 человек. И если в 2008–2010 годах система профессионально-технического образования могла обеспечить лишь четверть потребности промышленных предприятий в трудовых ресурсах, то к 2018 году вопрос подготовки и подбора квалифицированных кадров у нижегородских промышленников практически исчез из разряда особо острых.

Более того, в регионе стала складываться некая новая реальность, которую С. М. Дмитриев, ректор НГТУ им Р. Е. Алексеева еще в 2012 году обозначал так:



В ресурсном центре Арзамасского приборостроительного колледжа



Ресурсный центр в Кстовском нефтяном техникуме, на открытие которого в сентябре 2014 года приезжал глава компании «Лукойл» Вагит Алекперов, оказался семнадцатым по счету из созданных в регионе



В ресурсном центре Перевозского строительного техникума, апрель 2019 г.



Губернатор В. П. Шанцев инспектирует ресурсный центр Кулебакского металлургического колледжа

# ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Сергей Михайлович Дмитриев, ректор Нижегородского технического университета им. Р. Е. Алексеева, рано определился с выбором профессии. Сколько себя помнит, мечтал стать инженером. Сказался пример отца, который всю жизнь проработал радиоинженером в оборонке и сына с детства приобщил к радиотехнике. Но однажды прочитал в учебнике по физике, что один спичечный коробок урана способен выделить энергию, достаточную, чтобы атомный ледокол «Ленин» целый год ходил по морям и океанам. С этого и началось его увлечение атомной энергетикой.



*– Связка «образование–наука–производство» – это три столпа, на которых зиждется благополучие нашего вуза. Нам, конечно, в определенной мере повезло, что в Нижнем Новгороде много сильных высокотехнологичных промышленных предприятий, заинтересованных не только в постоянном привлечении молодых специалистов, но и в научном сотрудничестве с вузом. Более половины средств, получаемых вузом за научные разработки, составляют именно средства, полученные по прямым хозяйственным договорам с промышленными предприятиями. И это для нас особенно ценно! Объем таких работ в НГТУ больше, чем в любом другом вузе Нижнего Новгорода.*

*Мы реальными делами помогаем промышлен-*

*ности региона получать крупные государственные заказы, решать их производственные задачи и тем самым наращивать промышленный потенциал региона в целом.*

*Техника и технологии в современном мире развиваются очень быстро. Поэтому важно, чтобы преподаватели постоянно работали вместе с промышленниками, понимали, какие изменения произошли, и доносили новые знания до своих студентов. А если преподаватель не просто работает с промышленниками, но и участвует в конкретных разработках для конкретного предприятия, эта задача становится еще более актуальной. Именно поэтому такое направление стало определяющим вектором развития нашего вуза.*

«Сотрудники нашего университета и наши магистры участвуют в наполнении методического обеспечения ресурсных центров, а на уникальном оборудовании, которое есть там, и которого нет даже на многих крупных нижегородских предприятиях, наши студенты проходят практику. И там же мы проводим их обучение по некоторым дисциплинам».

Вот оно, новое наполнение нижегородского профессионального образования: во вчерашних ПТУ появилось оборудование, которого еще нет на ведущих заводах, поэтому студенты и преподаватели технического университета идут в техникум набираться опыта.

Статистика свидетельствует: на конец 2018 года в регионе действовало 30 современных ресурсных центров. То есть, за 11 лет целенаправленной и солидарной работы нижегородских промышленников и власти по воссозданию системы профессиональной подготовки квалифицированных кадров для промышленности в области модернизировано, оснащено современной техникой более половины действующих профессионально-технических учебных заведений. Всего за первые семь лет работы этой программы, с 2007 по 2013 год включительно, в развитие ресурсных центров было вложено 500 миллионов рублей, и за два следующих года в рамках программы было освоено более 200 миллионов рублей. Важно и то, что выпускники ресурсных центров, как не раз отмечали губернские власти, не ищут себе рабочее место: когда они заканчивают обучение, у центра уже стоит очередь работодателей, желающих забрать их к себе.

Но заводам нужны не только квалифицированные рабочие, растущая промышленность, как известно, опирается на инженеров и технологов. И если систему среднетехнического образования после девяностых годов в регионе пришлось практически заново создавать, то нижегородские вузы, занимающиеся подготовкой инженеров для промышленных предприятий, сумели в те тяжелые годы реформ сохранить свой потенциал.

Но надо сказать, что система образования в целом и особенно работа нижегородских вузов, занятых подготовкой инженерных кадров, существенно изменились по сравнению с тем, что было в конце девяностых годов. К середине второго десятилетия двухтысячных годов в регионе сложилась вполне целостная система подготовки инженерных кадров, в основе которой – тесное взаимодействие и даже стратегическое партнерство вузов и промышленных предприятий.

Вот что рассказывает об этом Сергей Михайлович Дмитриев, ректор Нижегородского государственного технического университета им. Р. Е. Алексеева, признанного опорным вузом региона, являющимся основным поставщиком инженерных кадров для нижегородской промышленности и одним из лидирующих вузов страны по объему целевой подготовки кадров для оборонно-промышленного комплекса России:

«В современных условиях получить теоретическое образование и рассчитывать затем на успешную работу в высокотехнологичных областях – невозможно. Поэтому важно, чтобы вузы постоянно работали вместе с промышленниками, понимали, какие изменения происходят, и доносили эти



Генеральный директор завода «Красный якорь» Д. З. Барыкин делится опытом участия предприятия в подготовке кадров на заседании Федерального совета РСПП по вопросу кадрового потенциала страны. Гербовый зал Нижегородской ярмарки



Нижегородский опыт подготовки кадров для промпредприятий привлек внимание РСПП, решившего распространить этот опыт и провести в Нижнем Новгороде Федеральный совет на тему «Развитие кадрового потенциала в Российской Федерации». Сентябрь 2013 г.



новые знания до своих студентов. С этой целью в НГТУ предприняли серьезные усилия к тому, чтобы университет стал опорным вузом. Задача перед опорным вузом ставилась такая, чтобы студенты не просто получили теоретические знания и даже не просто были знакомы с производством, но были бы интегрированы в реальный производственный процесс. Именно с этой целью начали создавать на предприятиях современные базовые кафедры, на которых студенты получают знания по тематике конкретного предприятия от специалистов, непосредственно на этом предприятии работающих. Таким образом, к окончанию вуза выпускники уже прекрасно представляют и структуру предприятия, и его продукцию, и специалистов, рядом с которыми им предстоит работать. Они защищают диплом по тематике, заданной предприятием, и затем реализуют свои разработки на конкретном рабочем месте. Им не требуется много времени для того, чтобы войти в рабочий процесс, им никто уже не скажет: «Забудьте всё, чему вас учили в вузе...». На предприятие приходят вполне адаптированные молодые специалисты, обладающие

современными знаниями, которых очень ждут на каждом заводе и в каждом конструкторском бюро».

Тенденция прихода вузов на заводы характерна для региона. Сегодня тесное взаимодействие нижегородских университетов с промышленными предприятиями обеспечивают не только базовые кафедры, но также научные лаборатории и центры компетенций, создаваемые вузами на предприятиях или совместно с предприятиями. На начало 2019 года в НГТУ действовало 15 базовых кафедр, в ННГУ – более 30 лабораторий, в ННГАСУ – более 10 совместных кафедр для подготовки квалифицированных инженеров. Успех этой работы во многом определен сотрудничеством вузов с Ассоциацией, которая зачастую выступает в роли интегратора этих процессов. Примечательно, что и НГТУ, и ННГУ являются членами Ассоциации, а ведущие предприятия региона, такие как ГАЗ, ОКБМ Африкантов, НПП «Полет», ЦНИИ «Буревестник», АПЗ, НИИИС, также входящие в НАПП, как раз и задают тон в сотрудничестве с нижегородскими вузами.



**М. В. Сивов (справа) рассказывает министру труда России М. А. Топилину (крайний слева) о работе Центра оценки квалификаций, действующего в учебном центре, созданном на Нижегородском заводе 70-летия Победы. В центре – губернатор Нижегородской области Г. С. Никитин и генеральный директор Нижегородского завода 70-летия Победы В. Н. Шупранов, февраль 2019 г.**

И еще один штрих к этой картине о профессиональном образовании. В корпоративном учебном центре Завода 70-летия Победы, том самом, появившемся благодаря совместным усилиям НАПП, губернатора В. П. Шанцева и концерна «Алмаз–Антей», в апреле 2017 года открылся Центр оценки квалификаций в области машиностроения. Это один из первых четырех подобных центров в стране, призванный обеспечить независимую, прозрачную и объективную оценку профессиональной квалификации специалистов машиностроительной отрасли. И это – новый уровень развития.

«Существует проблема несоответствия наименования квалификации ее реальной составляющей. У сотрудника предприятия диплом, к примеру, экономиста, а он работает технологом, – о задачах Центра оценки квалификаций рассказывает кандидат экономических наук М. В. Сивов, специалист корпоративного учебного центра концерна «Алмаз–Антей». – А возьмите выпускников вузов! – у нас сегодня нет независимой и качественной их оценки. Все решается как? Комиссия смотрит: студент вроде бы что-то знает и может, и это становится критерием оценки. А мы предлагаем такой подход: мы готовы взять лучших выпускников вуза и объективно оценить уровень их подготовки, сказать, где есть упущения. Для меня как бывшего директора учебного заведения



В лабораториях и аудиториях учебного центра «Алмаз-Антей» на нижегородском Заводе 70-летия Победы

это было бы хорошей информацией, позволяющей объективно оценить, что не получается.

У нас появился инструмент, способный дать именно объективную оценку уровню компетенций. Оценка квалификации сегодня необходима: с прогрессирующим появлением высокотехнологичных рабочих мест вопрос отбора квалифицированного персонала становится крайне актуальным. И особенно это важно для серийных заводов, где устанавливается высокопроизводительное современное оборудование».

В январе 2019 года министр труда России Максим Топилин в рамках рабочего визита в Нижегородскую область посетил Центр оценки квалификаций на нижегородском Заводе 70-летия Победы. Тогда стало известно, что Нижегородская область вошла в число „пилотных“ регионов страны по внедрению принципов национальной системы профессиональных квалификаций.

То есть, нижегородские промышленники не просто наладили систему подготовки квалифицированных кадров от инженеров до сварщиков. Сегодня, в условиях коммерциализации образования, когда масса различных учебных заведений обеспечивает совершенно разный уровень подготовки по одной и той же специальности, нижегородцы готовы предоставить сообществу промышленников независимую оценку уровня приобретенной квалификации по весьма широкому спектру, от ведущего инженера до станочника широкого профиля. И затем, если потребуется, здесь же, в учебном центре, подучить, устранить недочеты и выдать сертификат соответствия.

Таким образом, в Нижегородской области создана целостная, работоспособная и эффективная система подготовки современных кадров, выстроенная солидарно всеми участниками этого процесса.

## ДЕНЬ ГРЯДУЩИЙ

В 2017 году временно исполняющим обязанности губернатора Нижегородской области был назначен Глеб Сергеевич Никитин, на протяжении предыдущих нескольких лет работавший первым заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации. Эта новость была обнародована в конце сентября, а уже в первых числах октября 2017 года Глеб Сергеевич, по сложившейся у нижегородцев традиции, приехал в офис НАПП на Нижневолжскую набережную на встречу с Советом Ассоциации. Руководство НАПП к этой встрече подготовило доклад о положении дел в региональной промышленности.

Из доклада следовало, что по итогам 2016 года в бюджетах всех уровней доля поступлений от промышленных предприятий составляла более 50 процентов. Было произведено промышленной продукции на 1 триллион 209 миллиардов рублей. Причем, на долю обрабатывающих производств в этом объеме приходилось более 90 процентов. Наша область на протяжении многих лет уверенно входит в десятку российских регионов с самым высо-



На первую встречу с исполняющим обязанности губернатора Глебом Никитиным Совет НАПП собрался вечером 9 октября

ким объемом производства обрабатывающей промышленности, именно она является основой областной экономики. По состоянию на 2017 год по объему отгруженной продукции обрабатывающей промышленности мы занимали 6-7 место в России, а к моменту приезда Г. С. Никитина в Нижний Новгород делили в ПФО 1-2 место с Татарстаном с объемом «отгрузки» предприятиями обработки в объеме 1,18 трлн рублей.

Региональная экономика достаточно хорошо диверсифицирована. В 2017 году предприятия ОПК в обрабатывающей промышленности региона занимали около 20 процентов, при этом в структуре обрабатывающих производств около трети приходилось на производство нефтепродуктов, около 15 процентов составляла доля предприятий металлургии, чуть меньше занимало производство автотранспортных средств. На предприятия атомной промышленности приходилось одиннадцать процентов произведенной продукции, производство готовых металлических изделий (без учета машин и оборудования) дало восемь процентов, а химическое производство – семь.

В регионе преобладают сектора производства, относящиеся к третьему и четвертому технологическим укладам, на долю которых приходится около 85 процентов экономики. Пятый уклад, к которому относят электронику, роботостроение, IT-сектор, связь, а также научные исследования и разработки, составляет около девяти процентов. И лишь малая доля, менее одного процента региональной экономики, может быть отнесена к шестому технологическому укладу, то есть, к грядущему дню отечественной и мировой промышленности. Нижегородская область производит 75 процентов российских автобусов, более 40 процентов грузовиков, без малого 20 процентов стальных труб, огромное количество стеклопосуды, этилена и прочего нужного, но в шестом технологическом укладе, который, как считается, понесет мир в счастливое завтра, мы почти не закреплены. И промышленники говорили о необходимости наращивания доли нового уклада в экономике.

При этом, отмечалось в докладе Ассоциации, в области одна из самых высоких в России стоимость электроэнергии, нижегородские промышленники платят

за нее почти на 18 процентов больше, чем их коллеги в Татарстане и на 45 процентов больше, чем в Свердловской области. Это сказывается не только на снижении конкурентоспособности нижегородских товаров, но и на инвестициях в основной капитал, которые на протяжении последних лет неуклонно снижаются.

Вот такой была обозначена промышленниками стартовая позиция в нашей губернии для Глеба Никитина. К моменту его встречи с нижегородским директорским корпусом как раз подоспели данные Росстата о том, что за девять месяцев 2017 года прирост производства в Нижегородской области существенно, в три раза, опережал среднероссийские показатели. Нижегородская область заняла первое место в России по доле внутренних затрат на исследования и разработки – во внутреннем региональном продукте эта доля составила 5,75 процента, что позволило нам войти в первую десятку регионов-лидеров по числу разработанных передовых производственных технологий.

Надо полагать, что первый заместитель министра промышленности и торговли страны, отправляясь руководить регионом, знал о состоянии экономики вверяемой ему области. И можно утверждать, что Глеб Сергеевич имел собственный план действий уже в тот момент, когда под телекамеры президент страны предложил ему возглавить Нижегородскую губернию.

«Сейчас в регионе реализуется комплекс традиционных схем поддержки промышленности. Самые успешные из них мы будем продолжать использовать, но надо внедрять и новые, – делился Глеб Никитин своими планами с информационным агентством «РИА Новости» уже спустя несколько дней после назначения. – Тут я вижу огромный потенциал развития, так как пока такие инструменты, как специальные инвестиционные контракты и деятельность Фонда развития промышленности не в той степени сейчас реализуются в регионе, как можно было бы ожидать. Так, деятельность Фонда и другие меры поддержки направлены по двум основным векторам развития обрабатывающей промышленности. Первое – импортозамещение, которое призвано обеспечить технологическую независимость экономики и нарастить ее компетенции до уровня, позволяющего ей конкурировать на глобальном рынке, а впоследствии перейти к экспорту. Вторым направлением вижу увеличение доли высокотехнологической продукции в российском экспорте. При этом особую роль в данном направлении играет выявление в традиционных секторах промышленности перспективных и маржинальных ниш». <sup>[1]</sup>

Именно импортозамещением, наращиванием экспорта и развитием перспективных сегментов в традиционных для региона секторах промышленности в первую очередь и начал заниматься врио губернатора, освоившись на новом месте.

И здесь уместно небольшое отступление.

«Реальное производство – это базис для экономики, без него экономика обречена на постоянную зависимость от конъюнктурных явлений, – высказывал Глеб Никитин еще в ноябре 2014 года свое понимание роли промышленности. – Повышение внимания к реальному сектору представляется мне одним из глав-

[1] Глеб Никитин: «Нижегородская область должна стать регионом-лидером». 2 октября 2017, <https://ria.ru/20171002/1506005240.html>

ных трендов мировой экономики и экономической политики развитых стран последних лет. Промышленность – залог развития во всех сферах». [2]

Отношение к реальному производству как базису экономики давно присуще промышленникам, на этой платформе они и стоят со второй половины XIX века, поэтому было отрадно обнаружить схожие взгляды и у нового руководителя региона. Нижегородский директорский корпус, два десятилетия назад воевавший с властями за необходимость формирования осмысленной промышленной политики и одним из первых в стране разработавший ее основы на региональном уровне, получил в губернаторы Глеба Никитина, который в качестве первого заместителя министра был одним из разработчиков федерального закона «О промышленной политике». Именно Никитин, наделенный статусом официального представителя правительства при рассмотрении проекта закона в обеих палатах Федерального Собрания, докладывал о законопроекте депутатам Госдумы, принявшим 7 октября 2014 года Закон «О промышленной политике в Российской Федерации» в первом чтении. Особо стоит отметить, что Никитин был одним из разработчиков Фонда развития промышленности, созданного осенью 2014 года в рамках механизма обеспечения законодательства о промполитике. Фонд, с объемом средств до 70 миллиардов рублей, создавался для кредитования промпредприятий по ставке не выше 5% годовых.

Если просмотреть информационные ленты осени 2017 года, можно увидеть, как промышленники наращивали активность в привлечении федеральных средств, а также найти сообщения о росте взаимодействия региональной и федеральной властей. Вот лишь часть этой информации.

Уже 25 октября 2017 года министерство экономики и конкурентной политики Нижегородской области провело заседание рабочей группы по привлечению средств федерального бюджета в рамках госпрограмм Российской Федерации, федеральных целевых программ, федеральной адресной инвестиционной программы и пилотных проектов. Сумма заявленных регионом к привлечению федеральных средств на 2018 год оказалась на 35% больше той, что была получена в 2017 году. Забегая вперед, скажем, что в 2019 году объем средств из федерального бюджета на поддержку регионального бизнеса будет в 4,5 раза больше уровня 2018 года.

Чуть ранее, 20 октября, проектный комитет по основному направлению стратегического развития России одобрил участие Нижегородской области в приоритетной федеральной программе «Повышение производительности труда и поддержка занятости» на 2018-2025 годы. А уже летом 2018 года в Министерстве экономического развития РФ Нижегородскую область признали лидером по повышению производительности труда среди регионов-участников этой приоритетной федеральной программы.

В рамках реализации программы по повышению производительности труда в начале 2018 года в регионе был запущен пилотный проект «Эффективная губерния» – совместная разработка правительства Нижегородской области и ГК

---

[2] 06.11.2014, «Промышленность – это залог развития во всех сферах». Интервью Глеба Никитина Газете.Ру [https://www.gazeta.ru/growth/2014/10/31\\_a\\_6284061.shtml](https://www.gazeta.ru/growth/2014/10/31_a_6284061.shtml)

«Росатом», предприятия которой лидируют в регионе по внедрению бережливых технологий. К концу 2018 года в проекте участвовало 18 промышленных предприятий области, на которых за год производительность труда повысилась в 2–10 раз. В 2019 году к программе присоединится еще около сорока промпредприятий.

Нижегородцы активно включились и в нацпроект «Международная кооперация и экспорт», на реализацию которого в 2019-2024 годах федеральным правительством выделен один триллион рублей. Благодаря совместной работе промышленников и регионального правительства общий объем экспорта Нижегородской области, включая минеральные продукты, за 2018 год вырос на 40 процентов.

21 декабря 2018 года в инженерном центре ОАО «РЖД» на Горьковской железной дороге Ассоциация проводила общее собрание своих членов, на котором подводились итоги работы объединения за год. Традиционно руководство Ассоциации на подобные мероприятия приглашает и областную власть. Глеб Никитин, участвуя в этом заседании Ассоциации промышленников, призвал директорский корпус к активной работе по реализации региональных проектов по повышению производительности труда и развитию экспортной деятельности.

В тот же день областное правительство утвердило «Стратегию социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года», в разработке которой активное участие принимали нижегородские промышленники, работая в экспертных группах, так что этот документ – плод совместной работы. А среди решений, принятых на общем собрании Ассоциации 21 декабря, есть поручение дирекции НАПП «продолжить работу по созданию условий для реализации Стратегии развития Нижегородской области». И это решение Ассоциации, принятое единогласно, означает, что нижегородский директорский корпус приложит все усилия, чтобы план развития региона, рассчитанный на полтора десятилетия, стал реальностью.



Первая совместная фотография исполняющего обязанности губернатора области Г. Никитина с Советом НАПП – теперь достояние истории

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

В середине девяностых годов в Павлове на преуспевающем заводе «Инструм-РЭНД», одном из первых совместных предприятий в регионе, в цехе и кабинете директора можно было увидеть лозунги «Если не Я, то Кто?» и «Мы — одна команда». Это павловское предприятие в те годы возглавлял В. Н. Сорокин, являющийся ныне президентом «Группы ГАЗ», и там он внедрял массу новаций в производственные отношения, формируя определенную атмосферу в коллективе. Побудительный мотив всей этой новаторской деятельности Вадим Николаевич объяснял так: «Советский Союз был глубоко идеологической страной. Лозунг «Пролетарии всех стран, соединяйтесь!» можно было прочитать в каждой газете на первой полосе. А каков лозунг 1994 года? Его нет. Мы находились в идеологическом вакууме, и это мешало нам общаться с персоналом. И руководство компании разработало свою деловую философию».

Речь в данном случае не о повышении мотивации персонала к добросовестному труду. Важен побудительный мотив директора, Вадима Сорокина, убежденного в том, что человек, не верящий в завтрашний день, не может работать хорошо. И мотив этот таков: если нет всеобщей идеологии, способствующей сплочению коллектива и развитию завода, значит, надо ее создать. Это и есть девиз настоящих промышленников, их внутренняя пружина и личный настрой на созидание. В нем — суть действий нижегородского директорского корпуса на протяжении последних трех десятилетий.

Спасать предприятие, создавать и выстраивать внутренний мир завода вопреки всему и двигаться, опираясь на собственный опыт и талант, а также на доверие и терпение коллектива, — такова история большинства действующих ныне директоров промышленных предприятий. В этом — существенная часть их биографии и, если угодно, судьбы.

«Многие люди, которые управляют сейчас серьезными процессами, — это, как я их называю, люди без биографии, — высказался как-то В. В. Ключай в одном из интервью, — Они в своей жизни сами ни одного проекта не реализовали, никогда не отвечали даже за бригаду численностью пять человек, не говоря о том, что они не отвечали за многотысячный коллектив, который в нашу «эпоху перемен» за сутки мог просто развалиться и исчезнуть! Они никогда не сталкивались с фискальными органами и не понимают, что это такое — быть вызванным к прокурору из-за невыплаты работникам заработной платы. Они никогда не несли на своем горбу никаких рисков и даже представить не могут, что такое обсуждение вопросов неплатежей с представителями профсоюзов шахтеров Воркуты, когда ты один против них, поднявшихся из лавы с простым вопросом: «Где наши деньги, мужик?»»

Так вот, нижегородский директорский корпус — это как раз люди с Биографией. Этот потенциал и есть наше основное конкурентное преимущество.

## УКАЗАТЕЛЬ ИМЕН, УПОМЯНУТЫХ В КНИГЕ

ФИО	№ стр.
Анисимов В. П.	95, 249, 253
Аношкин В. П.	287
Антоневич В. Е.	243
Аронов И. М.	173
Бабанов Н. Ю.	284, 287
Барыкин Д. З.	287, 289
Батырев А. В.	42, 89, 139, 142, 159, 228, 233, 236, 238
Бедняков Д. И.	132
Березовский Б. А.	63
Бессараб В. В.	55, 119, 121
Бирюков И. П.	53, 73, 75, 76, 98, 105, 119
Блох А. Г.	81, 94, 151, 153, 214
Борисов Ю. И.	143
Буслаев И. П.	63
Бушмин Е. В.	123
Варакса С. А.	67, 285, 288
Веселов Н. Б.	111, 193–195
Видяев Б. П.	75, 103, 156, 159, 164, 166, 169, 171–177
Вольский А. И.	32, 122, 210, 211, 216, 246
Воробьев В. Н.	249
Воскресенский Е. Г.	75, 81, 94, 177
Гайдар Е. Т.	37, 78, 85, 88, 89, 178
Ганин Е. Ф.	188, 191, 195
Галкин К. Б.	183
Гапонов М. В.	265
Горбачев М. С.	56, 68, 70, 78
Грабин В. Г.	49
Дерипаска О. В.	176, 246
Дмитриев С. М.	291
Дурнов В. И.	70, 118, 121, 122
Ельцин Б. Н.	38, 85, 88, 106, 136, 145, 151, 206, 208, 213, 214
Елян А. С.	50
Есин Б. И.	127, 154, 225, 256
Жарков Н. С.	45, 63, 75, 79, 139, 177
Жданов П. В.	290
Захаров Б. В.	208
Захаров Ю. В.	154
Закаменных Г. И.	279
Зеленкевич В. В.	70, 75
Илькаев Р. И.	103
Катушев К. Ф.	40
Кириенко С. В.	241, 252
Клочай В. В.	155, 252, 279–281, 302
Климентьев А. А.	173
Козлов В. Д.	126
Козерадский А. А.	213, 241
Колодкин В. В.	48
Колчинская С. А.	118, 187
Комоедов В. П.	265
Копылов В. С.	75, 139, 140, 228
Кормщикова И. А.	289
Костюков В. Е.	255
Кох А. Р.	166, 168, 169
Красильщиков А. С.	149
Крестьянинов Е. В.	214, 217
Кугушев А. Н.	44
Кудрявцев В. П.	77, 121
Кузнецов Ю. Н.	93
Кулик Г. И.	50
Лавричев О. В.	103, 235, 262, 273, 275
Лавров Д. К.	224
Лебедев П. Г.	96, 234
Лещев В. Т.	235
Лузянин В. И.	1, 65, 73, 75, 76, 79, 102, 139, 143, 145, 173, 199, 205, 209, 216, 220, 222, 233, 252
Люлин В. Ф.	95
Люлин Е. Б.	84, 245, 247, 249, 251

Макаров Ю. С.	76
Максимов В. В.	112
Малей М. Д.	131
Мальгин А. К.	115
Мантуров Д. В.	281
Масленников Н. И.	40
Медведев Д. А.	251, 267, 270
Минеев А. М.	249
Митин С. Г.	44, 65, 93, 224
Мордашев А. А.	158
Мурычев А. В.	98
Муханов А. А.	224
Немцов Б. Е.	124, 132, 150, 162, 169, 170–177, 213, 218, 220, 222, 224, 225, 228, 231, 239, 246
Никитин Г. С.	297–300
Новиков А. Ю.	118, 187
Пугин Н. А.	37, 56, 156, 159, 171, 175–182, 224, 240, 249
Путин В. В.	78, 145, 178, 250, 251, 267, 270, 273
Погосов И. А.	88
Поляков В. Н.	37
Помолов В. М.	75, 84, 122, 171, 177
Попов В. И.	246
Потапов В. А.	106, 108, 110
Полторанин М. Н.	132
Примаков Е. М.	228
Ремаев А. В.	119
Ростропович М. Л.	225
Рубинчик Е. Э.	52
Рыбушкин С. О.	239
Рыжков Н. И.	85
Савченкова Г. А.	195–197
Самойлов С. Б.	143
Санников А. В.	201, 249
Сатаев Н. П.	289
Сентюрин Ю. П.	243
Сивов М. В.	289, 296
Сироткин Д. В.	43

Скляров И. П.	94, 206, 207, 213, 220, 223, 231, 232, 236, 239, 241, 246, 283
Соколов А. А.	108, 117, 119
Сорокин В. Н.	191, 302
Сосковец О. Н.	208
Спицын С. Ф.	74, 75, 76, 101, 103
Старцев Ю. П.	70, 71, 73, 103, 105
Степашин С. В.	136
Суворов Г. А.	130, 156, 159, 176, 179
Сухов Ю. В.	77
Тарбеев В. В.	255
Телегин Б. В.	283, 288
Топилин М. А.	297
Тринклер Г. В.	42
Тятинькин В. В.	82, 103, 153
Ходырев Г. М.	40, 117, 232, 241–243, 245, 246, 248–251
Хомутов Г. М.	253
Хорошилов В. М.	256
Христораднов Н. Ю.	40, 56
Цапин А. И.	180, 240, 249
Цыбанев В. Н.	67, 107, 112, 139, 164, 182, 201, 206, 210, 216, 218, 224, 269, 283
Чистов Н. А.	289
Черномырдин В. С.	173, 175, 180, 209, 210, 213, 216,
Чубайс А. Б.	89, 134, 136, 149, 178, 180, 213,
Шарадзе О.Х.	90, 101, 103, 120, 124, 240
Шанцев В. П.	246, 251, 256, 259, 262– 265, 267, 269, 273, 296
Шаталин С. С	98
Шаталов В. В.	256
Шершнев А. Т.	284
Шойгу С. К.	193–195
Шупранов В. Н.	269
Явлинский Г. А.	222

# СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателям .....	1
Предисловие .....	2
<b>Глава I</b>	
Первые объединения российских промышленников .....	5
Рост представительских организаций .....	16
Двадцатый век .....	23
Сквозь призму времени .....	29
<b>Глава II</b>	
Власть промышленников .....	34
Преемственность школы .....	41
Эпоха и личности .....	44
Кардиологи экономики .....	52
Даешь «социалистический рынок!» .....	55
Перестройка и промышленники .....	63
<b>Глава III</b>	
Промышленное ополчение .....	68
Зажмуриться и прыгнуть .....	78
Революция: вид снизу .....	89
<b>Глава IV</b>	
Промышленники-банкиры .....	98
Период полураспада .....	105
Эпоха возрождения .....	116
Рыночный ликбез .....	124
<b>Глава V</b>	
«Сковырнуть систему» .....	130
Первородный грех .....	138
Жернова приватизации .....	146
За мешок ваучеров .....	149
<b>Глава VI</b>	
Как не стать олигархом .....	156
Укрощение строптивого .....	160
«Редиски», «помидоры» и «хрен» .....	169
<b>Глава VII</b>	
Российский Детройт .....	178
Частная инициатива .....	187
<b>Глава VIII</b>	
Тарифы и бюджет .....	198
Право на зарплату .....	204
<b>Глава IX</b>	
Промышленная политика .....	220
Центр силы .....	232
Двоевластие .....	241
<b>Глава X</b>	
Реформы нового века .....	252
С позиции власти .....	259
Государство возвращается .....	270
<b>Глава XI</b>	
Закон развития .....	282
День грядущий .....	297
Послесловие .....	302
Указатель имен, упомянутых в книге .....	303

**«Ассоциация с историей.  
К 30-летию Нижегородской ассоциации промышленников  
и предпринимателей»**

При подготовке издания использованы материалы и иллюстрации архива Государственной публичной исторической библиотеки России, фотографии архивов НАПП, нижегородских промышленных предприятий, РИЦ «Курьер-медиа», а также фотографии из личного архива нижегородского фотографа Д. Р. Косолапова.

Автор текста П. И. Чурухов  
Техническое редактирование и корректура Г. П. Юрьева  
Оформление и верстка Д. Г. Федоров

Подписано в печать 01.07.2019.  
Печать офсетная.  
Тираж 2000 экз.  
Отпечатано в типографии «Ридо».  
Заказ № 352

