

АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ

# ВРЕМЯ ПРОЖИТИЯ,

ИЛИ НЕИСПОВЕДИМЫ ПУТИ  
ЖУРНАЛИСТСКИЕ...



Кострома  
2012

16+

**Александр Юрьевич Васильев**  
**Время прожития,**  
**или Неисповедимы**  
**пути журналистские**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39470938](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39470938)  
SelfPub; 2018*

**Аннотация**

Вторая половина кризисных и лихих 90-х как точка бифуркации для рожденных в СССР. Автор книги с дотошностью профессионального журналиста сочными мазками рисует колорит и нравы той бурной эпохи. И чем дальше становятся 90-е годы, тем большую ценность обретают эти пристрастные заметки. В которых талант, знание жизни и стремление автора к детализации насыщают суровую газетную прозу яркими художественными образами.

## Об авторе

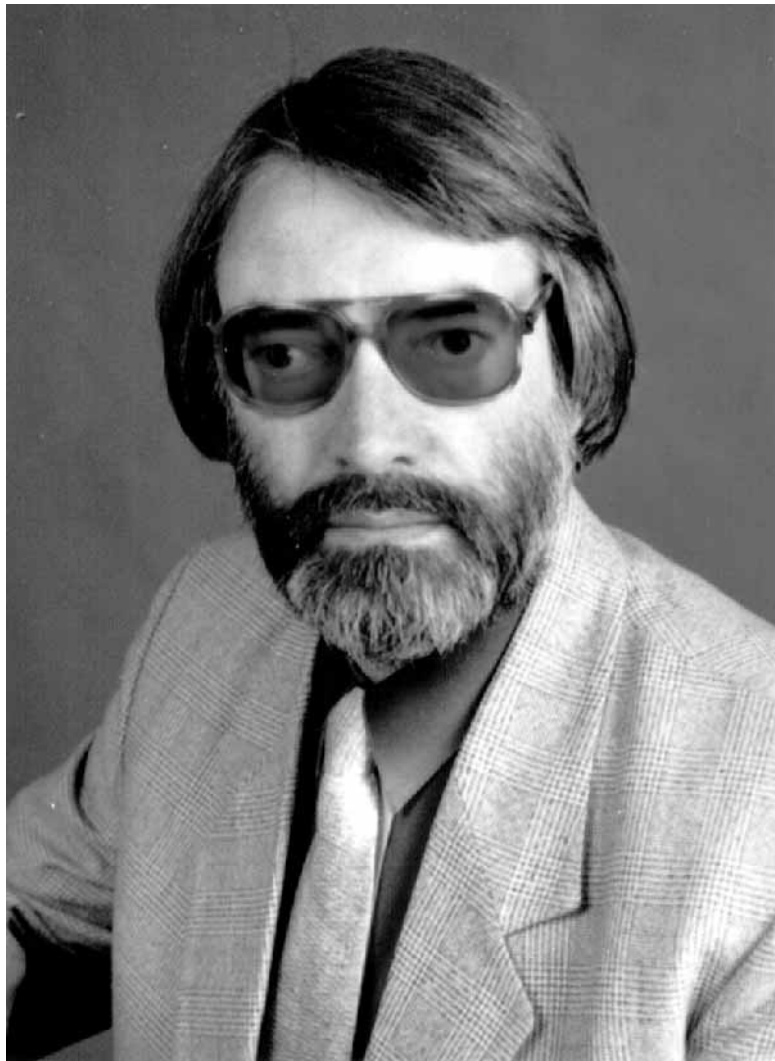
Родился десятого февраля 1958 года в поселке Островское Костромской области. В Островской районной газете «Знамя Октября» начал работать в марте 1979 года. Специализировался на темах промышленности и строительства. В Союз журналистов вступил в апреле 1982 года. В апреле 1988 года стал заведующим отделом радиоинформации редакции газеты «Знамя Октября» (в начале 90-х переименованной в «Островские вести»). Семь лет готовил и вел программы районного радио.

В мае 1995 года перешел в областную газету «Костромской край». При объединении в апреле 1996 года двух областных газет - «Костромского края» и «Северной правды» - был переведен в новую, объединенную «Северную правду», где проработал спецкором до марта 2000 года.

Первый раз лауреатом Всероссийского журналистского конкурса (СЖ совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей) Александр Васильев стал по итогам 1997 года. За 98-й получил лауреатский диплом Союза журналистов «За журналистское мастерство» и поощрительный диплом Международной ассоциации журналистов «АСМО-пресс», в октябре 99-го - звание лауреата конкурса «Создано в России» и золотую медаль ВВЦ – Всероссийского выставочного центра (бывшая ВДНХ). Пятая награда - диплом лауреата Всероссийского журналистского конкурса, объявленного торгово-промышленной палатой Россий-

ской Федерации и Союзом журналистов РФ, - вручена в конгресс-центре торгово-промышленной палаты 20 января 2000 года.

С 2000 по 2004 год Александр Васильев - начальник отдела по работе с печатными СМИ департамента по делам теле-радиовещания, печати и массовой информации администрации Костромской области. В 2004-2007 годах - обозреватель, а затем редактор газеты «Голос народа - Кострома». С 2008 года - главный редактор издательства «Костромской край».



От автора

«Пишу в блокнотик впечатлениям вдогонку. Когда состарюсь - издам книжонку», - пел Высоцкий.

Неужели состарился? Не может быть. Душа молода и рвется в полет - полет творческой фантазии. Она по-прежнему склонна переводить обыденность и банальность повседневности на мистический язык образов.

Почему же появилась на свет эта книга? Зачем она? Для кого? Конкретные вопросы требуют прямых ответов. В натуре.

Отвечаю. Книга эта, во-первых, благодаря разнообразию нетрадиционно поданных тем, надеюсь, просто интересное чтение. Непредсказуемая журналистская судьба: фигаро тут, фигаро там, всеядность и широкозахватность, привитые районной газетой, на мой взгляд, насытили материалы цветом, фактурой и ароматом жизни.

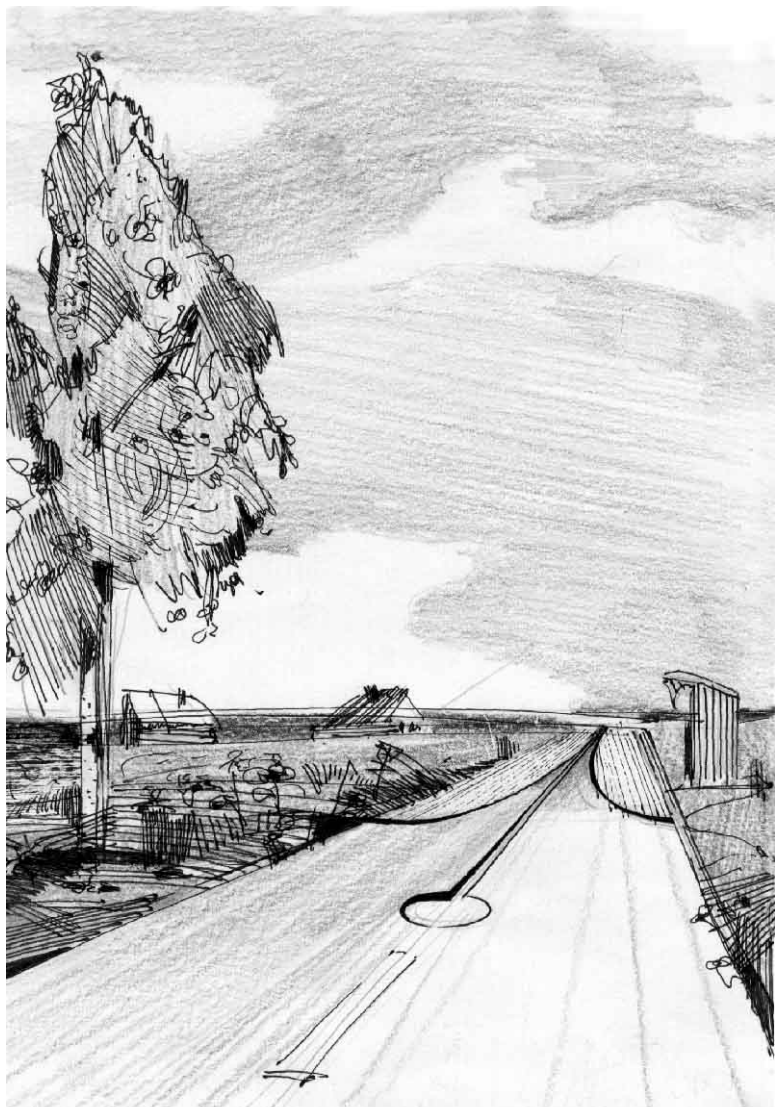
Поэтому, во-вторых, книга реальна и документальна. Это срез костромской жизни за 1995 - 2000 годы. Костромская пятилетка глазами автора.

В-третьих, благодаря тому, что многие материалы книги отмечены Всероссийскими журналистскими дипломами и премиями (а кто из пишущих об этом не мечтает?), «Бремя прожития» - хороший подарок тем, кто в радости от мук творчества, это своеобразный практикум для молодых и на-

чинающих журналистов, точка отсчета, камертон, по которому можно настроиться - для опытных, но вечно ищущих.

Но что ни говори о предназначении книги, появление ее на свет Божий в наше время без спонсоров невозможно. Признаюсь честно, поначалу я сомневался, что найдутся: а - люди с деньгами, б - они поделятся на издание книги. Однако нашлись и поделились. И я от всей души благодарю меценатов за щедрость и отзывчивость.

Спасибо!





Вместо пролога

## **ДИПЛОМАТ ПРИМАКОВ НЕ СМОГ СКРЫТЬ ЛЮБВИ К КОСТРОМИЧКАМ**

**Необычайно ранний, в четвертом часу утра, выезд на «Дни Костромской области в Совете Федерации» оставил в памяти картинку сонного царства: пустынные города, темнооконные деревни, КамАЗы, опасаящиеся разбоя на большой дороге и колоннами вставшие на ночлег у постов ГАИ. Редкий фонарь призрачным светом выхватывал из предрассветной тьмы совершенно дикий кусок бытия: черный угол избы, кривую березу да покосившийся плетень. Лишь оазисы круглосуточных автозаправок оставались оплотом незыблемости и благополучия, хвалясь разноцветными логотипами нефтефирм. На несколько ночных часов забылась Россия-матушка в тяжелой дреме, чтобы с утра вновь встать перед своими неразрешимыми проблемами.**

По Совету Федерации гуляли сквозняки из кондиционированного воздуха и толпы празднующегося народа из

городов больших и дальних. Первые люди – губернаторы и председатели облдум, пошитые на заказ костюмы которых придавали солидность природной дородности, выглядели импозантно. Затем шли, очевидно, помощники, рангом пониже и статью пожиже.

Журналисты толпами (стаями?) пронизывали все коридоры и этажи. Статс-дамы – аппаратчицы отличались высокими каблуками, степенностью суждений и вальяжностью от приближенности к начальству. Охранников всех мастей было полно, но как они управлялись с таким столпотворением в режимной зоне – Богу весть. Нравы в Совете Федерации оказались не по-столичному простыми: нечищенная обувь и помятые костюмы воспринимались как должное.

Костромской вернисаж на фоне унылого официоза верхних этажей казался еще ярче и красочней. Кулоны, серьги, брошки, кольца костромских ювелиров высверкивали изысканностью отделки, благородством линий и... охотно раскупались. Попав в волну одуряюще-вкусного запаха возле стенда с колбасами и копчеными курами, народ нервно сглатывал слюну и шел любоваться костромским льном. Прилавок Дома народного творчества удивлял талантом и воображением наших мастеров. Кепка из бересты Лужкова не дождалась, ее, не торгуясь, за двести рублей купил веселый гражданин и скрылся в неизвестном направлении. У входа в столовую статс-дамы записывались по номерам за костромским сыром, который еще не подвезли. Здесь же выстроилась оче-

редь за нашей водкой.

– Вкусная или дешевая? – не сдержал я любопытства.

– Еще не знаем! – бодро отозвались покупательницы. – Сейчас «Каланчу» попробуем, нас как раз трое.

Истинная любовь требует интима, а не публичности. Нескромную попытку нашего фотокора запечатлеть интерес к «Каланче» для истории «любительницы абсента» («Каланчи»?) пресекли решительно, пригрозив вызвать охрану.

Наш губернатор выглядел именинником и не скрывал радости.

– Мы удачно использовали редкую возможность представить наш регион в Совете Федерации, – охотно давал он интервью журналистам. – Интерес к выставке большой, отзывы добрые и положительные.

89 субъектов Федерации мечтают застолбить здесь местечко, Костроме удалось обойти конкурентов. То, что в ход пошла большая политика, выяснилось при открытии выставки, когда случилась подлинная неожиданность. На ковер перед красной ленточкой вместе с Егором Строевым, Виктором Шершуновым и Андреем Бычковым вышел... премьер-министр Евгений Примаков! Журналисты ахнули и нацелили камеры.

– Я рад, что к нам приехала коренная русская область, – заявил Егор Строев после того, как вкусил от красавиц в кокошниках хлеба-соли. – Отсюда выходили цари и умные люди, которыми мы гордимся. Здесь сохраняется генофонд на-

шего народа. Отсюда звучат новые мысли, новые предложения, здесь поднимают экономику, возрождают льноводство. Но самый богатый дар – это красивые русские девушки с голубыми глазами, – не остыл председатель Совета Федерации от общения с костромичками в кокошниках.

– Я хуже разбираюсь в льноводстве, – не стал скрывать Евгений Примаков, – но не устаю восхищаться костромскими красавицами, – продолжил он под смех и аплодисменты. – Рад возможности поприсутствовать на выставке, желаю костромичам успеха.

В кольце охраны премьер удалился решать государственные дела, а публика глазела на шикарное представление – демонстрацию льняной одежды на длинноногих манекенщицах – студентках костромских вузов и даже на одном манекенщике, видимо, тоже студенте.

На региональной выставке в Совете Федерации премьер-министр присутствовал впервые. Кострома создала прецедент. Говорят, что на март намечена встреча Виктора Шершунова и Евгения Примакова. В большой политике случайностей не бывает.

Осматривая выставку, Егор Строев на прилавке Дома народного творчества купил («Для внука!») глиняную свистульку. Продавец, по слухам, получила нагоняй от своего руководства: могла бы, мол, подарить свисток большому человеку.

Вице-губернатор Юрий Цикунов по привычке сам атако-

вал журналистов вопросами.

– Понравилось? То-то! Еще и не такое увидите! – шутливо пригрозил он.

Что тут скажешь: ждем-с!

Возвращаясь в Кострому, мы то и дело обгоняли укрытые тентами КамАЗы и «Газели». Россия торгующая везла из столицы импортный товар в красивой обертке.

*«Северная правда», 19 февраля 1999 г*



## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ ДИРЕКТОРСКИЙ КОРПУС МЕНЯЮТ НЕ НАРОД, МЕНЯЮТ ПРАВИТЕЛЬСТВО.

Интересно, как бы мы жили, если бы жили хорошо?

**Судоверфь имени газеты**

**Судостроительная верфь имени газеты «Комсомольская правда» заработала в Костроме в 1930 году. Почему имени газеты? Дотошный архивный исследователь, наверное, мог бы найти ответ на этот вопрос. Можно предположить, что название было дано просто по моде тех лет. Нынешние «Фанплит», «ЭК-СКО», «Кохлома» и так далее также наверняка вызо-**

**вут недоумение у потомков. Наше время, время непере-  
водимых аббревиатур, продолжает бурлить.**

За более чем 60 прожитых лет судонерфь из небольшой мастерской по ремонту и строительству деревянных судов превратилась в современное предприятие с большой стапельной площадкой, мощным спусковым устройством, порталными кранами, что позволяет строить крупнотоннажные суда и отправлять их водным путем в любой район европейской части страны. И все эти годы со стапелей судонерфи один за одним сходили дебаркадеры и плавмастерские, деревянные и стальные баржи, причальные пассажирские понтоны и другие суда.

А над всем этим царствовал его величество план. Министерство речного и морского транспорта точно знало потребность страны в дебаркадерах и баржах и спускало судонерфи заказ: кому и сколько судов построить. Под эти объемы предприятие в полной потребности обеспечивалось комплектующими. Но с началом кризиса и реформ (или наборот?) не стало не только плана, но и самого министерства. Лишившись заказов и обеспечения под них, судонерфь, как и все предприятия страны, на полном ходу села на мель. Искусственно раздутая инфляция начала 90-х без остатка съела оборотный капитал, лишив предприятие возможности модернизироваться.

Акционирование также оказалось пшиком, сыром в мышеловке, так как государство без тени смущения переоцени-

вает основные фонды у частного (!) предприятия. А почему бы в таком случае не подвергнуть переоценке имущество в квартирах граждан и не заставить их немедленно доплатить до взятой с потолка «новой» стоимости? А не доплатишь, налоговая включит счетчик куда покруче ракетирского. А там пошли пени, астрономические штрафы, многомиллиардная картотека. Задыхаясь в налоговой удавке, весь этот путь прошла судоверфь. 1996 год здесь считают самым трудным. Зарплата на предприятии не выплачена еще за август.

### **Директорами рождаются или становятся?**

– Думаю, рождаются, – ответил генеральный директор ОАО «Костромская судостроительная верфь» Г.В. Долотов («Комсомольскую правду» в названии предприятие потеряло при акционировании, о чем директор, по его словам, сожалеет, так как не видел в этом ничего плохого, а исторические корни в угоду новомодным веяниям обрывать негоже) – Я еще в пацанах, когда в войну играли, всегда в командиры стремился, – поясняет он.

### **– А судостроение?**

– А это хобби еще со школьных лет. Помню, аэроглицер построили с двигателем и пропеллером от самолета У-2. Заводили его вдвоем. Один в рубке кричит «Есть контакт!» Другой дергает веревкой за лопасть: «От винта!» По Волге гоняли, 80 километров в час запросто развивали, даже уток на лету догоняли.

И тогда душа будущего гендиректора устремилась ввысь,

в полет. Решили с мальчишками сделать ни больше ни меньше как вертолет. И не сомневаюсь, стал бы летать над Костромой самодельный вертолет лет за тридцать до появления здесь дельтапланов, если бы не один досадный дефицит: невозможно было тогда в стране свободно достать (да, вероятно, и сейчас не найти) платиновый (!) катализатор для прямого реактивного (!) двигателя, с помощью которого и предполагалось раскручивать вертолетные лопасти.

Но провидение внесло коррективы, в авиационный институт он не прошел по конкурсу. Вернулся на родной судомеханический, где был своим с мальчишек. И пошла трудовая биография. Слесарь-инструментальщик, технологический институт без отрыва от производства, инженер-конструктор, главный технолог завода, начальник конструкторского бюро, начальник цеха и так далее. Последние 13 лет – на судоверфи. 8 лет главным инженером и 5 – генеральным директором.

Руководитель опытный, контактный, открыт для общения и всего нового. Но своей отрицательной чертой считает потребность «соваться во все дыры».

– Знаю, что и без меня разберутся, – самокритично настроен к себе Георгий Владимирович, – но ведь раньше уже многое своими руками делал, знаю, как сделать лучше, ну как не подсказать, не поправить.

Самое страшное для него – неожиданно проснуться ночью.

– Сразу навалются мысли о том, как предприятию жить дальше, – сокрушается Георгий Владимирович, – и больше не уснуть.

**– Как невероятно тяжело сейчас руководителем, писалось уже не раз. Жизнь такая, что все вопросы, вплоть до самых мелких, замыкаются на первом лице. Чем можно компенсировать такую нагрузку?**

– Охотой.

– ?!

– Страсть к оружию и охоте, как и к судостроению, появилась с детства. Не как у некоторых, кто покупает ружье и начинает ездить в лес ради якобы принадлежности к элите. Общение с живой природой один на один, когда сидишь в лабазе и видишь, как лиса мышкует, как заяц проскакал, как глухари заняты своими делами, – вот главный допинг для души.

Охотник Г.В. Долотов действительно заядлый. На его счету 12 отстрелянных медведей, дважды медведицы бросались на него, что называется, лоб в лоб. Неоднократно приходилось искать подраненного медведя в ночном лесу с укрепленной на ружье фарой. Лет десять назад была сенсация: около Дубян Островского района охотники видели непонятное существо огромного роста и в шерсти. Тогдашний «Молодой ленинец» опубликовал даже во всю первую полосу предполагаемый «портрет» снежного человека. Георгий Владимирович находился в числе этих охотников и видел,

как непознанное до сих пор существо пробежало тогда от него буквально в нескольких десятках метров.

## **Картотека на шее**

Как вновь вывести верфь на судоходный фарватер? Это главный вопрос для директора и коллектива, в котором еще недавно работали 450 человек, а сейчас осталось 220. Заказов нет, хотя находящиеся в эксплуатации на реках России баржи и причалы с каждым годом стареют и вот-вот потребуются срочно их заменять на новые.

Кто выступит заказчиком? Кто заплатит деньги? Правительство? На него, считает Г. В. Долотов, надеяться бесполезно.

– Вы только посмотрите, – не скрывая раздражения, говорит он. – Принимает правительство очередное постановление: все вроде бы по делу, так и надо. А как дойдет до нас, до конкретного предприятия, так сразу становится ясно, что нам-то как раз пользы от этого никакой. Будто специально все делается в стране для того, чтобы удушить, погубить отечественную промышленность. Я лично необычайно устал от такой ситуации, когда выживать приходится не благодаря, а вопреки решениям правительства. Необходимо кардинальное изменение экономического курса, разговоры об этом уже навязли в зубах, но реальных подвижек так и нет.

**– Многие считают, что заграница нам поможет...**

– И мы надеемся найти иностранных инвесторов, активно работаем с немцами, с голландцами, с турками. Они охотно

идут на установление контактов, мы их возим в сауны попариться, в лес поохотиться, увлекаем разговорами под водочку с икорочкой... Вот только все эти внешнеэкономические связи остаются платоническими, конкретных результатов нет. Как же мы станем вкладывать деньги, говорят иностранцы, если у вас такие высокие налоги, непредсказуемая политика. Опасно, степень риска высока, а значит – невыгодно! Поэтому привлечь иностранный капитал крайне трудно.

Но и наши, местные власти, по мнению Г.В. Долотова, порой рубят сук, на котором сидят. Они теперь не отвечают за промышленность, с них сверху спроса нет, и результат налицо. И свои слова он проиллюстрировал такими примерами. Мэрия хвастается – сумела закупить дешевый картофель в Ивановской области. Нет бы заплатить чуть дороже, но своим. Часы ветеранам заказали в Москве. А что, местная «ювелирка» не смогла бы изготовить памятные награды? Вот так и уходят денежки на развитие рабочих мест где угодно, только не в нашей области, не в нашем городе. А, например, в Ярославле, куда «Автодор» перегоняет бюджетные деньги, размещая там заказы на автобусные остановки, дорожные знаки, бордюрный камень. Хотя все это без проблем можно делать у нас в Костроме, на наших предприятиях.

**– Так есть ли будущее у судоверфи?**

– Без смены экономического курса – нет! Мы медленно, благодаря отчаянным усилиям коллектива, но верно тонем. Держаться помогают мелкие заказы на металлоконструкции,

лесопиление и железобетонные изделия. Представьте, договоримся мы о крупном заказе с иностранцами. Куда они мне перечислят деньги, если на счете картотека в семь миллиардов? А ведь эта картотека создана не предприятием, а правительством, это пени, штрафы за просроченные платежи.

– **Значит, надежды только на смену курса?**

– Наши люди буквально рвутся работать, открыто говорят в глаза директору: «Дай работу!» Наш народ уже понял, что стоять у станка куда лучше, чем на барахолке.

*«Северная правда», 22 января 1997 г.*

**Портрет предприятия**

**НИКОЛАЙ ЩЕВАЕВ: ПРОТИВ МЕНЯ ДВЕ СИЛЫ  
– АМЕРИКА И ЧИНОВНИКИ**

**Неисповедимы пути Господни. Один из них привел Николая Щеваева в кресло арбитражного управляющего ОАО «Кодос». Громадьем каких планов был наполнен он в начале срока, история умалчивает. В конце, по собственному желанию, оказался в роли пламенного борца.**

Лучше меньше, да лучше. Помянув классика и осознавая, что огромный завод по выпуску деревообрабатывающих станков и автоматических линий нынче никому не нужен, как не нужна и его продукция, остатки «досовцев» стащили в небольшой по старым заводским меркам цех останки оборудования и успешно начали выпускать здесь ленточные пи-

лорамы, торцовочные, фрезерные станки и прочие рейсмусы. Продукция пользуется устойчивым спросом, 160 рабочих регулярно получают зарплату.

Над едва оперившимся заводиком с самого начала нависла черная тень коршуна. Это – конкурсный управляющий, который должен прийти на «Кодос» после окончания арбитражного управления и удовлетворить кредиторов.

Спасая детище, Н. Щеваев перепробовал несколько вариантов, но ни аренда, ни оформление дочерней фирмой не выводили завод из-под черного крыла. Светлого завтра можно было добиться только с помощью логического абсурда – продажи. Но полоумных миллионеров у нас развелось еще в недостаточном количестве, а за граница в деле спасения наших предприятий нам не товарищ.

Кто ищет, тот всегда найдет. Оказалось, что купить завод, не затратив на это ни копейки, могут областные или городские власти. За долги-с!

Согласие есть продукт при полном непротивлении сторон. Продукт оказался дефицитным. В разгар хлопот и жаркого лета департамент промышленности администрации устроил Н. Щеваеву ледяной душ, озаботившись досрочным прекращением внешнего управления на ОАО «Кодос». Хотя, говорят, что губернатор В. Шершунов выступал за сохранение завода.

Контрастный душ, как процедура, закаляет. Защищая завод, арбитражный управляющий решился пойти козырем.

Оказалось, что он принадлежит к меньшей части руководителей, которые понимают, как надо работать с прессой. Материалы о чиновниках, которые хотят загубить одно из немногих действующих костромских производств, опубликовали летом городские газеты, и общественное мнение однозначно встало на сторону завода.

Суэта вокруг завода задевала личные имущественные интересы чиновников от промышленности областного масштаба, бывших, кстати, начальников ОАО «Кодос», и грозила взлететь на орбиту скандала. Тут на арену вышел костромской мэр Борис Коробов. Рассудив здраво, мэрия решила выкупить завод за долги и сделать его муниципальным унитарным предприятием.

Справедливость восторжествовала? Щеваев удовлетворен и угомонился? Как бы нет так, уже заранее понимает наш искушенный читатель, так как знает, в какое время и в каком месте мы проживаем.

В действительности все бывает не так, как на самом деле. Отдельные чиновники мэрии, вместо того, чтобы по приказу начальника возлюбить завод и обеспечить его бесперебойное вхождение в лоно городского самоуправления, стали изыскивать возможности для его отторжения. В ход пошли наивные, будто детсадовские, вопросы: «Кому передадим? Кто станет управлять? Будет ли прибыль, если даже муниципальная торговля порой убыточна...»

Мало того, процессу сближения воспротивились северо-

американские соединенные штаты в лице своего гражданина Джеффри Свитбаума.

Напомню читателям, что г-н Свитбаум, еще при прежней администрации, путем несложных операций скупил контрольный пакет акций «Кодоса» и был благополучно избран председателем совета директоров ОАО. Организовать производство фанеры толку не хватило. «Кодос» дошел до банкротства, и арбитражный суд назначил Николая Щеваева разгребать завалы. Разгребая, последний наткнулся на огромную кучу ржавого оборудования, привезенного из-за океана, и телеграфировал в американскую фирму «Плайко» просьбу сдать все в металлолом. «О`кей!» – многозначительно ответил мистер. Никогда еще «Костромавтормет» не принимал лом со столь богатой родословной.

Рассказывают, что когда захворавший было мэр вернулся в присутствие, то рассердился и объявил неблагонадежным чиновникам: «Будет так, как я сказал!»

А что же завод? Набирает обороты! В октябре собрали 10 станков, к середине ноября еще 15 были готовы. Запустили в производство пять ленточных пилорам, за ними покупатели стоят в очереди. На октябрьскую выдали зарплату за октябрь.

– После праздников необходимо в субботу потрудиться, – предлагает Н. Щеваев коллективу.

– Раз заказы есть, надо каждую субботу работать, – берутся в ответ «встречные обязательства».

16 октября Николай Щеваев свой 18-месячный срок отмотал. Но до решения арбитражного суда о назначении конкурсного управляющего он продолжает исполнять обязанности. Ставший волею рока пламенным борцом, он стремится успеть за время до заседания суда юридически оформить передачу завода мэрии.

– Против меня сейчас две силы, – говорит Николай Владимирович, – Америка и городские чиновники.

\* \* \*

**P.S.** За прошедшие год-полтора мы убедились, что будь арбитражные управляющие хоть семи пядей во лбу, им не по силам восстановить работо– и платежеспособность предприятий, экономическая обстановка в стране не позволяет. Что же после окончания арбитражного срока делать с производством, которое они в силу умения и таланта сумели завести на неплохие обороты? Время «икс» наступило, пора госмужам принимать госрешения, а мы посмотрим, на что они способны.

Но как хочется, чтобы объявился в конце концов добрый молодец Иван-царевич да гаркнул достойно на непостоянную в ориентации госизбушку:

– Развернись-ка ты, милая, наконец-то правильно: к национальной промышленности передом!

*«Северная правда», 1 декабря 1998 г.*

**«ЛУЧ» В ТЕМНОМ ЦАРСТВЕ НЫНЕШНЕЙ ЭКО-**

## **НОМИКИ**

**Корреспондента «СП» завод «Луч» встретил безлюдьем и ватной тишиной. Деловито пьющая чай вахтерша, подробно объяснившая, как пройти к административному корпусу, была не в счет – производственный персонал. Мои шаги гулко раздавались между каких-то складов, на лестнице заводоуправления... Как пояснил впоследствии при встрече генеральный директор ООО «Завод «Луч» Ю.К. Тюменцев, с первого ноября рабочие находятся в вынужденных отпусках с сохранением двух третей заработка.**

Наш разговор с гендиректором «Луча» состоялся поистине в знаменательный день: Б.Н. Ельцину хирурги сделали операцию, а ставший в связи с этими обстоятельствами на сутки фактически президентом страны В.С. Черномырдин на встрече с московскими пикетчиками обронил сакраментальную фразу о том, что много, мол, свободы дали предприятиям, не мешало бы и поубавить. Тогда, видимо, – левое плечо вперед, шагом марш! – налоги рекой хлынут в казну. Но почему такая дилемма? Почему обязательно «или»? Или свобода, или возможность выжить? Почему не «и»? И свобода, и деньги: инвестиции, дешевые кредиты и т.д.?

Дело уже дошло до того, что большую часть времени руководители тратят не на заботы о развитии производства, а на поиск всевозможных хитроумностей, с помощью которых только и можно выдать рабочим зарплату и хоть как-

то поддержать гибнущее предприятие. В Москве сотня-другая головастых ученых и политиков в муках и спорах рождает очередной указ. Президент его подписывает, и буквально на следующий же день миллионы (!) руководителей, можно сказать, вся страна начинает ломать голову над тем, как его обойти, какие придумать уловки и найти лазейки. И находят, чтобы не оставить людей без зарплаты, а предприятие – без работы. Находят и впредь будут находить, потому как общеизвестно, что голь на выдумки хитра. А именно в этом состоянии – голи перекатной – вся наша славная некогда промышленность и находится.

Как выдать зарплату, если на счете миллиардная картотека? Придумали вариант – загонять деньги в Сбербанк, отстегивая от своих кровно заработанных пару процентов банку, лишь бы проплачивать коллективу зарплату. Но Москва, прознав о таком охальничестве, раздражается новым запрещающим постановлением и рубит (как веревочке ни виться) хвост традиционно по самые уши. Начинает руководитель искать новые пути, как спасти коллектив, платить зарплату. Некоторые создают подставные фирмы, на их счетах аккумулируют средства, а потом тайком, с опаской выглядывая за заводские ворота (не нагрязнула бы, спаси Боже, налоговая, которая заимела свойство появляться ну уж совсем в неподходящие моменты), чемоданами везут деньги на предприятие и... все-таки выдают зарплату. Отчаявшиеся ищут дальше. Предлагают рабочим написать заявления в комиссию по

трудовым спорам с жалобой на администрацию, которая «задерживает зарплату». Комиссия инициирует рассмотрение дела в суде, суд арестовывает счет, и выплата зарплаты вновь становится первоочередным делом.

Если Остап Бендер имел четыреста сравнительно честных способов изымания денег, то у родного государства возможностей куда больше. Что же, так и будем до бесконечности воевать? Непроплачивающий налоги руководитель вроде как поступает не по-государственному. Он вроде как одержим мелкособственническим бесом, зарплату, видите ли, желает людям платить. Но разве развал коллектива и предприятия – это государственный подход? С почившего в бозе завода налоговые поступления равны нулю. Так что же больше «по-государственному»: остановить предприятие или искать пути для выживания в обход законов и указов?

– Я категорический сторонник второго варианта, – сказал Юрий Константинович, когда мы с ним подошли к вот такой сути проблемы. – Только уважаемые читатели «СП» должны правильно понять, что речь идет о поисках возможностей для маневра в рамках существующих законов. То, что незаконно, – это уже уголовщина. А Уголовный кодекс призывал чтить даже цитируемый вами Остап. Только вот рамки, размеры поля для игры постоянно сужаются.

Несомненно, что опыту Ю.К. Тюменцева можно доверять. Руководителем, генеральным директором объединения «Костромасельстройконструкция» он стал в тридцать лет. Затем

десять лет на тогда еще «почтовом ящике» – заводе «Луч». Потом послужной список пополнился должностью председателя областного совета по туризму и экскурсиям, после чего в течение двух лет Юрий Константинович был начальником управления капитального строительства облизполкома. Рухнула система – возглавил частную фирму «Эконовация» с персоналом в 120 человек – делали электроды, тару, занимались торговлей. А 14 марта 1995 года на совете директоров акционерного общества «Завод «Луч» Ю.К. Тюменцев был избран генеральным директором. Так что за его плечами тандемом сошелся на первый взгляд взаимоисключающий опыт: чиновника-бюрократа и пройдохи-рыночника.

– Нет, не взаимоисключающий, – смеется Юрий Константинович в ответ на такую характеристику. – Опыт как нельзя лучше взаимодополняющий. Административно-командная система рухнула, но раскрученные ею маховики еще не остановились. Но в то же время и новое все активней выходит на авансцену. Посмотрите, парню двадцать с небольшим, а такими делами ворочает. Правда, у молодежи – своя логика, свои приоритеты и ценности. Степень риска порой необычайно высока.

**– Что вы говорите на встречах с коллективом: суровую правду или стремитесь поддержать людей здоровым оптимизмом?**

– Правду!

**– Что же вы сказали, распуская рабочих с первого**

## ноября в вынужденные отпуска?

– Рассказал все как есть. Обстановку и не усугублял, но и не приукрашивал. Люди знают, что в течение ноября мы соберем комплектующие, подкопим, так сказать, силы, и с первого декабря, все, пожалуйста, снова за работу.

По словам Юрия Константиновича, обстановка на «Луче» даже несколько лучше, чем на других костромских предприятиях. Хотя долги, картотека, задержка зарплаты с июля и т.д. – такие же. Но здесь каким-то образом умудряются поддерживать людей в трудные времена. Выдают продуктовые наборы – мясо, масло и т.д. Видимо, есть и другие возможности. Где-то раздобыл директор агрегат для производства макарон. Установили в столовой и снабжают коллектив. Мало того, сделали и продали штук пять аналогичных агрегатов. Есть и еще заявка от одного костромского фермера. Мелкими партиями выпускают также садовые тележки, стремянки, закруточные машинки. Но более-менее большой заказ удалось заполучить от предприятий Газпрома. Первые шесть воздухонагревателей уже отправлены. Имеется договоренность о дальнейшем сотрудничестве. Хотя, на мой взгляд, «закрытые» предприятия с началом реформ оказались в куда худшем положении, чем все остальные. Потеряв девственность секретности, они, как оторванный от вымени теленок, продолжали слепо тыкаться в поисках привычного госзаказа и с большой неохотой переходили на зеленую рыночную травку.

– А что вы хотите? – удивляется Юрий Константинович, – Работали, работали на госзаказ, как вдруг не стало его в одночасье. Акционируйся, и пинок под зад, пшел, понимаешь, в рынок. Кто ж к такому был готов? Перейти к рыночной экономике – не тумблер переключить. Мировоззрение у людей должно смениться. Это только у нас такие дела кавалерийской атакой решаются. Почувствуйте разницу: раньше комплектующие получали по нарядам, а теперь – по предоплате.

Как рассказал генеральный директор, из почти двух тысяч человек на заводе осталось триста. Причем ушли лучшие, знающие себе цену люди. Поэтому сейчас большая нужда в высококвалифицированных станочниках. А случись, придется выпускать продукцию в экспортном варианте? Конкурентоспособность самым непосредственным образом зависит от опыта рабочих рук. А у нас лучшие кадры ушли в частные фирмы, в кооперативы, система профтехобразования рухнула. То, что выпускали раньше, находясь в ведомстве Министерства электронной промышленности, сейчас оказалось никому не нужным. Хотя, по словам Юрия Константиновича, и в этом вопросе намечаются кой-какие подвижки. Освоенные еще в былые годы заводом терморегуляторы, а это сложный прибор с электронной «начинкой», могут пригодиться в рамках программы энергосбережения, принятой администрацией области. Есть в Костроме частная фирма «Монтажсервис», готовая без предоплаты устанавливать эти терморегуляторы.

Есть подписанное соглашение между администрацией области, «Костромаэнерго» и прочими заинтересованными сторонами о проведении первого взаимозачета на 752 миллиона рублей. На такую сумму завод «Луч» поставит регуляторы в счет погашения своих же долгов. И хотя живых денег предприятие при этом не получит, но Юрий Константинович сделкой доволен. Меньше станут пени, меньше придется платить штрафов за просрочку платежей. Раз так считает столь опытный человек, то значит, заводу действительно выгодна работа по взаимозачету. Вот бы еще с администрацией Костромы договориться о сотрудничестве на подобных условиях...

Некоторые надежды возлагает Юрий Константинович на границу, которая, как известно от того же О. Бендера, нам поможет. Правда, говорит об этом с изрядной долей скепсиса: связи, мол, есть, а «детей» до сих пор нет. Результатов то есть, конкретных инвестиций. Хотя, на мой взгляд, чем больше связей, тем лучше, когда-нибудь их количество все-таки перейдет в качество. Уже год «Луч» активно сотрудничает с германской ассоциацией развития персонала. Готовится бизнес-план «по-европейски». Без таких бумаг в западный банк не сунешься. Вошли в контакт с заводом аналогичного профиля в Баден-Бадене. «Луч» может стать чуть ли не филиалом этого завода, снабжать его комплектующими, сохранив, естественно, полную самостоятельность. В Германию отправлены два высоковакуумных насоса. (Это продук-

ция из «секретных» времен.) Немецкая фирма изучает сейчас возможности их сбыта на западных рынках.

Напоследок я поинтересовался у Ю.К. Тюменцева, с чего, на его взгляд, может начаться выход из экономического кризиса?

– Мне видятся два уровня: российский и региональный, – сказал Юрий Константинович. – В масштабах страны вперед не двинуться без замораживания долгов и принятия кардинального решения по налогам. При остающихся с рубля трех-четыре копейки промышленность медленно, но верно угасает, что мы и наблюдаем повсеместно. Долгов же огромных наделали, потому что оказались насильно брошенными в рынок. Но теперь набили шишки, приобрели опыт работы как на внутреннем, так и на зарубежных рынках. Кадры получили знания. Теперь бы работать, но долги тянут. Эту проблему по кривой не объедешь, решать все равно придется, и чем раньше, тем лучше. А на региональном уровне необходимо собраться всем: промышленникам, администрации, налоговой и прочим службам и выработать единую схему. Чтобы не изобретал каждый руководитель свой «велосипед», чтобы не искал обходных путей для маневра ради спасения своего коллектива.

От себя, к слову, добавлю запомнившуюся фразу: «Пока не устроим конец света, мы в него не поверим...»

*«Северная правда», 30 ноября 1996 г.*

**Экономический беспредел**

**В СВЯЗЯХ С ИНОСТРАНЦАМИ НЕ ЗАМЕЧЕН...**

**НО ЗАРПЛАТУ АО «КАЛОРИФЕРНЫЙ ЗАВОД» ВЫПЛАЧИВАЕТ РЕГУЛЯРНО**

**Стильная обстановка кабинета генерального директора АО «Калориферный завод» Ю.В. Журавлева вызвала подозрения в «тесном сотрудничестве с Западом». Но Юрий Витальевич категорически отверг журналистские инсинуации, со всей ответственностью заявив, что в калориферном заводе нет ни цента иностранного капитала.**

После проведенной не так давно кампании по акционированию, завод уже не государственная, а частная собственность. Даже землю сумели (или успели?) выкупить. Баланс сил к сегодняшнему дню сложился таким образом, что около 60 процентов акций сосредоточено в руках, скажем так, двух физических лиц, входящих, как и положено, в состав совета директоров и поэтому держащих руку на пульсе заводской стратегии и тактики. Около 12 процентов голосующих акций осталось у рабочих, у коллектива.

Как и для других, последние годы были для предприятия путем скольжения по наклонной. Объемы производства упали более чем в три раза, наполовину сократилась численность работающих. Но... оставшиеся сейчас в цехах 650 человек, что по нынешним костромским меркам тянет на крупное предприятие, ежемесячно производят и реализуют про-

дукции примерно на три миллиарда рублей. Завод, по словам генерального директора, прекратил казавшееся бесконечным падение в трясину псевдорыночной экономики. И сейчас плавает хотя и на не высоком, но вполне конкретном уровне. Здесь нет задержек с выплатой заработной платы (это по нашим-то временам!). А ее среднемесячный размер составляет, по словам Ю.В. Журавлева, около 600 (!) тысяч рублей. Немногие предприятия смогут сейчас похвастаться подобным.

Мне и до этого, в последние месяцы, приходилось бывать если уж не на процветающих, то стабильно работающих предприятиях, которые достаточно уверенно смотрят хотя бы в ближайшее будущее. Это, к примеру, «Фанплит» и АО «Цвет», бывший завод красильно-отделочного оборудования. Но и тут, и там даже такое относительное благополучие оказывается возможным только при тесном сотрудничестве с иностранцами. Отчего появилась тенденция к формированию вполне обоснованного мнения о возможности выжить у нас только на их деньги. И вот вдруг калориферный завод, своим примером напрочь опровергающий теперь уже очевидно ложную установку. Но как? Почему? За счет чего? Неужели по примеру попавшей в молоко лягушки, отчаянным барахтаньем взбившей масло и спасшейся таким образом, тогда как прекратившая борьбу товарка тихо почил на дне.

– Когда из-за отсутствия заказов началось сокращение

производства, – рассказывает Юрий Витальевич, – мы, анализируя обстановку, пришли к выводу о жизненной необходимости захвата чужих рынков сбыта, внедряясь туда всеми силами и средствами. Рассуждали следующим образом. Конкурентов у нас – раз-два и обчелся. Мы их знали как облупленных, все их возможности и перспективы видели как на ладони. И подобное сравнение выходило явно в нашу пользу. Так как мы успели внедрить в 80-х годах новую технологию и совершенствуем ее до сих пор. До 50 процентов себестоимости наших изделий составляет дорогостоящий алюминий. Сумели уменьшить его применение на 40 процентов. Таким образом, наша продукция оказывалась дешевле, качественней, технологичней. Поэтому, когда начали по тем же причинам, что и у нас, тормозиться заводы аналогичного нам профиля в узбекском Намангане и украинском Харькове, мы предложили их клиентам свои услуги.

Чисто рыночный подход, подумалось мне. Жесткий, агрессивный, но кто сказал, что можно выжить, махнув на все рукой и безвольно плывя по течению. Хотя руководители других, дышащих на ладан предприятий могут сослаться на нехарактерность примера. Мол, калориферный завод по-своему уникален, а потому и находит возможности для сбыта своей продукции. А мы что? Все как у всех. Позволю себе не согласиться с таким мнением. Во-первых, мало ли у нас чего теперь гибнет или уже погибло уникального и неповторимого. Во-вторых, свои, присущие только ему черты есть у

каждого предприятия. У каждого имеется возможность делать что-то лучше, чем у других. Было бы, как говорится, желание. Чего уж вроде сложного или особенного в традиционной до банальности лопате. Но знакомый дачник-пенсионер, ошеломленный «наворотами», качеством изготовления, удобством и продуманностью неведь каким путем попавшей в его руки, сделанной, кажется, в Бельгии лопаты, однозначно решил не использовать ее по прямому назначению, а поставить в красный угол садового домика. Понятно, с какой целью: чтобы любоваться как произведением искусства. Хотя, думаю, не выдержит душа поэта. И, налюбовавшись сам и нахваставшись перед соседями, начнет счастливчик эксплуатировать импортный шанцевый инструмент по прямому назначению, для рытья сугубо российского Нечерноземья. Больно уж удобна заграничная штучка во всех отношениях, вроде как сама копает. Что же, у нас нельзя подобного сделать? Ярко, красиво, качественно и удобно? Можно! И придется! Иначе в хвосте оставят (а на нем только в одном случае перспективно «сидеть») более быстро думающие, ловкие да хваткие. Как, например, калориферный завод своих наманганских да харьковских конкурентов.

Только это, к сожалению, не решило всех проблем предприятия. Так как завод, по словам директора, лишь существует на низшей точке, не имея возможности развиваться, строить, внедрять новые технологии. А без этого, общеизвестно, нет будущего, перспективы. Тем более, камнем на

шее предприятия висит съедающий ежемесячно около 250 миллионов соцкультбыт: поселок, большой 72-квартирный дом и огромное девятиэтажное общежитие. По графику это давно должен был взять на себя город, но когда-то еще случится. Основной проблемой остается поиск платежеспособных заказчиков. Схлынул бартерный угар прежних лет, и теперь уже за калориферы костромичам не нужны автобусы из Павлова-на-Оке, КамАЗы из Набережных Челнов, не нужен уголь от шахтеров. Напроедаешься! А то и в трубу вылетишь с нашими-то налогами. Так что: деньги давай! И не утром калориферы, а вечером деньги. Предоплату теперь надо, по договоренности. Но денежной массы в стране не хватает. По мнению Ю.В. Журавлева, правительство таким образом борется с инфляцией. Вот только все ли методы хороши даже для самой благой цели? Жить-то как? Здесь и сейчас.

С директорской прямоотой и логикой, разбив по пунктам, ответил Юрий Витальевич на мой вопрос о том, когда же, на его взгляд, начнется выход из кризиса.

– Во-первых, – сказал он, – когда удастся затормозить инфляцию. Во-вторых, когда сбалансируется рынок, то есть товаров и продукции будет производиться столько, сколько требуется. В-третьих, когда у населения и предприятий появится покупательская способность. В-четвертых, когда закончится передел власти. В-пятых, когда закончится передел собственности, – завершил директор.

Из песни слова не выкинешь. Как и не прибавишь.

А напоследок я все-таки поинтересовался у Юрия Витальевича его отношением к возможности привлечения иностранного капитала.

– Если у моего рабочего встанет вопрос, чем кормить семью, – сказал он, – то мне, как руководителю, будет без разницы, кто вложил деньги для подъема предприятия: Иван или Джон. Лишь бы все крутилось и вертелось. Только, скажу вам прямо, нам, на калориферном заводе, никогда не дожидаться иностранных инвестиций. Реально глядя на этот процесс, я вижу следующее. С нашей продукцией на западные рынки не пробиться. А их у нас привлекает только сырье. Выходит, что рассчитывать можно только на собственные головы и руки. Выживать будем поодиночке.

*«Костромской край», 28 марта 1996 г.*

## **ПРЕЦЕДЕНТ ЛУСТГАРТЕНА**

Открыта новая страница на календаре жизни завода автолиний

### **Путь на дно**

Завод автолиний прошел его вместе со всеми предприятиями области и страны. В Союзе всего пять таких заводов сумели построить. Два в Москве, два – в Белоруссии и один... в Костроме. Высокоточное, наукоемкое и дорогостоящее даже по тем временам оборудование распределялось по именному (!) перечню Госплана СССР. Почти две тысячи человек работали в те годы на заводе. Но начались реформы, исчез-

ли платежеспособные заказчики, переоценки основных фондов и инфляция съели оборотные средства, производство сокращалось, долги росли. Сегодня они составляют свыше 15 миллиардов рублей. Завод в месяц выпускает продукции в среднем на 300 миллионов при численности заводского персонала около 300 человек. Причем, как это обычно у нас водится, рабочие среди них в меньшинстве. Долг по зарплате равняется полутора миллиардам рублей.

Кредиторы, конечно же, пытались получить свое с предприятия. Но ликвидного заводского имущества набиралось едва лишь на десятую часть долга. Да и кому нужен обанкроченный завод? Эти огромные корпуса, огромные площади на территории города плюс свыше 300 новых безработных. Логичным оказалось решение арбитражного суда о, скажем так, предбанкротной процедуре – назначении внешнего управляющего. Им, на определенные судом 18 месяцев, согласился стать директор ОАО «ЛиК» Л. Г. Лустгартен.

### **Откуда берутся арбитражные управляющие**

На заводе автолиний Леонид Григорьевич давно и хорошо известен. Начал работать здесь почти с момента основания предприятия, с 1972 года. В 83-м стал главным инженером, а впоследствии начальником СКБ. После акционирования СКБ превратилось в ТОО, а затем в ОАО «ЛиК» («Линии и Конструкции»). Выживает, по словам директора, за счет коммерческой деятельности. Из 93 работающих (а в былые годы доходило до 315) 25 человек составляет коммерче-

ская служба.

Но и здесь с мая прошлого года начались задержки с заработной платой, с расчетами по некоторым налогам. Хотя объемы не только не падают, а наоборот – растут!

Причиной такого положения дел, считает директор, является бартер. Меняют предприятия «шило на мыло», а живых денег все меньше и меньше. Пока было процентов 20, хватало и на зарплату, и на налоги. А когда дошло до 5-7, то возникли проблемы. Налоги ведь тоже можно платить бартером и взаимозачетом. Но, к сожалению, не все. Для некоторых платежей требуются живые деньги.

**– Почему же директор ОАО «ЛиК» согласился взвалить на себя ношу внешнего управляющего завода автолиний? Проблем, как видим, и своих достаточно.**

– Во-первых, у нас накоплен огромный конструкторский потенциал, за плечами годы и годы опыта. Я считаю просто преступлением угробить его впустую. Во-вторых, не вечно же мы будем «крутить бартеры». Перейдем когда-нибудь к цивилизованному образу жизни. Вот тут-то и возникнет нужда в заводе. А в третьих, проблемы КЗАЛ я знаю не понаслышке, все годы бок о бок работали. Тем более что расчеты (а прежде чем я согласился, мы все основательно просчитали) показали, что шансы есть.

### **Путь наверх. Стратегия и тактика**

– К концу февраля я должен представить суду свой план арбитражного управляющего, согласованный с кредитора-

ми, – рассказывает Л. Г. Лустгартен. – Такая программа в принципе готова. В ней два раздела – внешний и внутриводской.

Первый раздел мне представляется наиболее сложным для реализации, так как предстоит убедить городскую и областную администрации, Думы города и области в необходимости введения для нас налоговых льгот, прощения старых долгов. Со многими предстоит найти общий язык, а это хотя и трудно, но возможно. Потому что я не директор завода, а государственный чиновник, и разговор идет не о льготах, а о методах превращения банкрота в полноценного налогоплательщика. Без решения этих проблем вперед не двинуться, это один из основных пунктов программы.

Работаем и над задолженностью федеральному бюджету. Встречались с нашим депутатом в Госдуме А. Г. Пузановским и наметили схему действий. Но в первую очередь свое слово должны сказать местные власти. Тем более что задолженность федеральному бюджету несколько меньше.

Но и внутриводские проблемы не для слабонервных, – продолжает Леонид Григорьевич. – Одна из основных – оставшиеся на заводе 300 с небольшим человек, много месяцев не получающих зарплату.

Но есть реально выполнимая программа, динамика развития которой показывает, что к маю нынешнего года завод может выпускать ежемесячно продукции на один миллиард в месяц. К концу 97-го – выйти как минимум на 2 миллиар-

да, а к лету 98-го, к окончанию определенного арбитражным судом 18-месячного внешнего управления, – на 3 миллиарда. То есть предстоит поднять производство по сравнению с нынешним уровнем в десять раз.

**– На прожектора вы не похожи, но поверить трудно.**

**За счет чего заработает производство?**

– За счет реально оплаченных заказов. То есть мы сначала будем находить заказчика, а уж только потом производить.

**– А они есть, платежеспособные заказчики?**

– Есть, и со многими мы сейчас ведем переговоры. Предполагается, в частности, разместить на заводе автолиний заказ на производство узлов для одного из автозаводов. Полностью сохранить профиль предприятия, конечно же, не удастся, но в немалой степени завод останется тем, чем был.

**– На всех предприятиях острейшей проблемой является тепло– и энергоснабжение. Как у вас?**

– По старой схеме отапливать корпус в 27 тысяч квадратных метров невозможно, это может стоить под миллиард в месяц. Сейчас прорабатываются варианты создания закрытых, замкнутых участков, выберем наиболее приемлемый. До следующей зимы проблема должна быть решена. А по электроснабжению нашли взаимопонимание с руководством «Костромаэнерго». Опять выручает бартер.

**– Даже как-то странно, Леонид Григорьевич, вы не ругаете ни правительство, ни налоги...**

– Ругаться – впустую тратить силы. Я понимаю, что пра-

вительство устанавливает, скажу прямо, плохие правила для игры, но нам ничего не остается делать, как учиться играть по этим правилам. И выигрывать. Гораздо важней, чтобы эти правила не менялись из месяца в месяц.

**– Вы взяли́сь вывести́ из кризиса́ одно́ предприя́тие. А что, на ваш взгляд, конкретное и осязаемое должно́ произойти́, после́ чего́ можно́ будет́ сказа́ть, что́ из кризиса́ выходит́ вся́ страна́?**

– Бартер должен отмереть, как рудимент. Когда в обращении между предприятиями и на их счетах появятся деньги, кризис можно будет считать законченным.

### **Информация к размышлению**

По большому счету Л.Г. Лустгартен не предлагает ничего принципиально нового либо сногшибательного. И до него многие руководители говорили: «Простите долги, которые наделали от неумения работать на рынке, от установленной правительством инфляции, от им же санкционированных штрафов и пени, сделайте ниже налоги, чтобы они не губили, а стимулировали производство, и мы сами встанем, опыта и связей у нас предостаточно». Но это был глас вопиющего в пустыне.

Теперь впервые создан прецедент, когда руководитель получил реальную возможность добиться недостижимого пока для многих подъема предприятия в роли назначенного судом внешнего управляющего. Сам он, даже имея реальную программу, осторожен в оценках. Сказал, что свои шансы на

победу оценивает как 50 на 50. Слишком много зависит не от него, а от администраций и Дум города и области.

Многим, наверное, планы Л.Г. Лустгартена кажутся фантастическими. Мне даже вспоминается фраза известного фантаста С. Лема: «В действительности все оказывается не так, как на самом деле».

Но так хочется через год – полтора вновь прийти на завод автолиний и написать материал под заголовком не «Прецедент», а «Феномен Лустгартена». Давайте, уважаемые читатели, постучим по дереву да сплюнем через левое плечо, чтоб не сглазить.

*«Северная правда», 12 февраля 1997 г.*

## **Бремя налогов**

**Леонид Лустгартен: ПОСУДНОЙ ЛАВКИ У НАС УЖЕ НЕТ,**

**А ПЕСНЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА ВНУШАЕТ ОПТИМИЗМ**  
**Намерения правительства перенести налоговое бремя с предприятий на граждан вызвали оживление в директорском корпусе.**

На вопросы нашего корреспондента отвечает арбитражный управляющий ОАО «Костромской завод автолиний» Л.Г. Лустгартен.

**– Леонид Григорьевич, в унисон ли с директорской душой звучит правительственная песнь?**

**– Повышение или снижение налогов, оторванное от систе-**

мы, в принципе мало что меняет.

### **– Как так?**

– Уменьшение на 5 процентов НДС и налога на прибыль – явно положительный момент. Другое дело, насколько он окажется эффективен. До тех пор, пока не будет нормальной обстановки в денежном обращении, полумеры не смогут повлиять ни на что. Сегодняшняя ситуация такова: ставки налогов высоки, но мы же их не платим. Так какая разница: выше они или ниже? Но даже не платя, мы все равно не работаем или работаем плохо. Поэтому снижение налогов даст эффект только тогда, когда общая ситуация будет способствовать работе промышленности. Для этого необходимо одно – денежное обращение, нормальная банковская кредитная система.

### **– Как накачать экономику деньгами?**

– Меня порадовало правительственное заявление, что в 99-м году денежная масса в стране увеличится на 26 процентов, тогда как сегодня она составляет около 18 процентов от национального продукта. Суммарные 44 процента – это минимальная по всем экономическим законам цифра, которая обеспечивает, при нормальной оборачиваемости, оплату национального продукта.

### **– Это, говорят, инфляция?..**

– Меня раздражают подобные разговоры. Какая инфляция, если в стране производится продукт, не обеспеченный деньгами?

**– Возможно, что этот продукт никому не нужен?**

– Как никому не нужен?! Уголь нужен? Электроэнергия?

Они не обеспечены деньгами. Наконец, в магазинах лежат хорошие товары, не обеспеченные деньгами, их не покупают. Другой вопрос, что при той банковской системе, которая у нас была, любое количество напечатанных денег из реальной сферы обращения уплывало на валютный рынок. В связи с этим я считаю, что 17 августа, при всех негативных последствиях, – момент положительный.

– ?!

– Сломать, разрушить пирамиду ГКО – это почти подвиг.

**– А зачем ее ломать?**

– Она сжирала все деньги, которые собирали в бюджет.

Почему не было денег в промышленности, в сельском хозяйстве? Они все там оказывались. А работали с пирамидой банки. Кириенко сказал как-то, что мы собираем налогов меньше, чем надо тратить на обслуживание ГКО. Я уверен, что если 26 процентов увеличения денежной массы направить в реальную экономику, инфляции не будет.

**– Как вы относитесь к тому, что налоговое бремя с промышленности перебирается на гражданские плечи?**

– Положительно, если будет соблюдено одно условие: ставки возрастут у богатых физических лиц, а не у бедных.

**– Крутые экономисты предлагают повысить минимальную зарплату до 650 рублей. Тогда частные**

**фирмы, которые в ведомости пишут «минималку», а остальное выдают в конверте, поневоле повысят свою роль в формировании бюджета.**

– В этом предложении экономистов что-то есть. С другой стороны, я хорошо понимаю, что руководители фирм делают так из-за диких, в 42 процента, начислений на фонд заработной платы.

**– Примерили вы на себя новые ставки налогов?**

– Программа 99-го года готовится с учетом того, что нам пообещали. В прямом счете это однозначно положительно.

**– Станки подешевеют?**

– На стоимость повлияет снижение НДС. Была цена, скажем, 100 рублей, станет 98-99.

**– Каково самочувствие завода автолиний в декабре?**

– Рабочее состояние хорошее. В ноябре собрали станков на полтора миллиона рублей. В декабре достигнутый уровень сохранится. У нас длительный цикл производства, и сейчас мы раскрутились. Если бы это были живые деньги, мы покрыли бы все издержки производства, включая заработную плату. Программа на будущий год обнадеживающая, потому что на 90 процентов состоит из позиций, на которые уже заключены договора. Денег нет – зато бартера много. На территории завода стоят три трактора, коммунальная машина, экскаватор, автобус «ПАЗ», куча мелочевки. Все это надо продавать. Отсюда вывод о финансовом положении. За

материалы и комплектующие мы можем рассчитаться бартером, а вот Пенсионный фонд тракторами не берет.

**– Прислушается ли Госдума к песне правительства? Сколько дадите?**

– Девяносто девять из ста.

**– Отчего такая уверенность?**

– В правительстве – свои, надо поддерживать. А впереди – выборы, нужны популистские решения.

**– У вас не возникает ощущение, что ситуация в промышленности наконец-то сдвинулась?**

– Точнее будет сказать, мы пытаемся двинуться.

**– Это поход по лезвию здравого смысла или слон в посудной лавке?**

– Только не слон. Я не знаю, насколько глубоко продуманы решения, но посудной лавки у нас давно нет.

*«Северная правда», 18 декабря 1998 г.*

**Костромская область: время перемен**

**ФЕНОМЕН ЛУСТГАРТЕНА**

**В 99-м ГОДУ ЗАВОД АВТОЛИНИИ УВЕЛИЧИЛ ПРОИЗВОДСТВО В ТРИ РАЗА**

Вторая половина 90-х ознаменовалась появлением руководителей нового класса – арбитражных управляющих. Суд назначал их на развалившиеся предприятия, чтобы они, используя преимущества своего положения – более широкие полномочия и спецсчет в

**банке, возрождали замершее производство.**

Казалось, система борется сама с собой. Как можно производить под таким налоговым прессом, при таких неплатежах, зубастых кредиторах, бартере, дорогих энергоносителях и картотеке на счете? Но хотелось поскорей выйти из кризиса, а внешнее управление могло создать прецедент. Не зря материал о первопроходце – арбитражном управляющем завода автолиний Л.Г Лустгартене, опубликованный в «СП» в феврале 97-го, назывался «Прецедент Лустгартена» (открыта новая страница на календаре Костромского завода автолиний) и заканчивался на эмоциональной ноте «Так хочется через год-полтора вновь прийти на завод и написать материал под заголовком не «Прецедент», а «Феномен Лустгартена». Давайте, уважаемые читатели, постучим по дереву да сплунем через левое плечо, чтоб не сглазить»

Не сглазили! Удалось! За три года «под Лустгартеном» заводской маховик набрал та-акие обороты, что диву даешься. Как травинка сквозь асфальт пробился завод автолиний к новой и светлой жизни. Негде травинке укрыться от напора яростных ветров и секущего града. Надежда на прочные корни и окончание весенней распутицы, на приход спокойного и благодатного лета. Как говорит сам Леонид Григорьевич: «Надеемся не на лучшее, а на то, чтобы хуже не стало. Чтобы поминутно не менялись правила игры»

Для понимания достижения лучше разложить по пунк-

там. Во-первых, в Лустгартена поверил арбитражный суд. Когда закончились 18 месяцев первого срока, шесть – второго и Лустгартен на очередном заседании суда попросил еще год, а кредиторы настаивали лишь на шести месяцах, судья повергла присутствующих в шок, объявив, что дает ему ПЯТЬ ЛЕТ!

– Вы готовы? – сурово спросила Фемида

– Мне надо подумать, – заикаясь от волнения, произнес управляющий. (Как потом скажет, к ТАКОМУ повороту оказался не готов.)

– На раздумье даю две недели! – вынесла вердикт судья и удалилась.

Лустгартен согласился, и два месяца команда управляющего «стояла на ушах», утрясая с кредиторами долговые графики и разрабатывая подробный план арбитражного управления до 1 марта 2004 года.

Во-вторых, в Лустгартена поверили кредиторы. Двое: «Костромаэнерго» и территориальный дорожный фонд уже вылетели из «почетного» списка, Бог даст, навсегда. Остальные в срок получают положенное и особо на завод не наезжают. Две позиции беспокоят управляющего – федеральный бюджет, который хочет живых денег, и соцстрах. С первым хотели рассчитаться через федеральную структуру – управление исполнения наказаний, но сорвалось, сейчас ищутся другие пути. На соцстрах денег попросту не хватило, так как возникли незапланированные расходы. Да и как бы-

ло запланировать воровство цветмета? Когда обрезали кабели с уникального станка, не до соцстраха, скорей надо восстанавливать производство.

– Куда охрана смотрит?

– Ловят, но 18 охранников на 26 заводских гектаров...

Сам управляющий не склонен драматизировать ситуацию с соцстрахом и федеральным бюджетом. «До конца года еще есть время», – говорит он.

В-третьих, в Лустгартена поверил коллектив. Да и как не поверить, если в 99-м году задолженность по зарплате сократилась на четверть – один миллион рублей. Текущая получка выплачивается в срок, постоянно растет, средняя достигла уже 1300 рублей, а станочники зарабатывают за две тысячи.

Доверяя Лустгартену, на завод потянулись старые кадры. Благодаря этому сборочный цех укомплектовали своими людьми. Заготовительный – молодежью. Впору, как в старые добрые времена, называть его молодежным участком или молодежной бригадой. Численность персонала увеличилась более чем на сто человек (316-436).

Вновь вернулось в жизнь «старорежимное» понятие «забота о людях». Заводскую столовую открыть пока не по силам, но пирожками кормят. Выделяют деньги на санаторно-курортное лечение, на платные операции. В счет задолженности по зарплате выдают дешевые, проплаченные крестьянам еще весной, овощи и картофель.

Позвонили из театра.

– Выделяем вам билеты на 29-е число...

– Спасибо, возьмем с удовольствием, половину билетной цены рабочим компенсируем. Но возьмем не в конце месяца, а в середине, 29-го у нас аврал... (Еще образец «прежней» лексики.)

План внешнего управления на 99-й год выполняется успешно. Производство товарной продукции по сравнению с 98-м годом выросло на 300 процентов, достигло 18 миллионов рублей.

В-четвертых, в Лустгартена поверили заказчики. Полтора года назад все крутилось вокруг одних «Рыбинских моторов». Теперь география ширится: Ярославский моторный завод, костромской «Мотордеталь», Челябинский тракторный, Пензенский агрегатный, Горьковский автомобильный... Послали специалистов на Тутаевский моторный завод. Тутаевцы, прознав об успехах костромичей, захотели примкнуть к общему делу. Владимирский электромех почуял большой спрос на свою продукцию – электродвигатели. И сразу в Кострому с заявкой – не сделаете ли нам линию, мы бы заплатили...

– Программа 2000 года нас не волнует, – уверен Леонид Григорьевич, – портфель набит под завязку. Гораздо важнее сейчас правильный прогноз о платежеспособности клиентов. К производству примем заказы только с гарантированным финансированием.

Сбылась голубая мечта телевизионных макроэкономи-

стов о производственных цепочках и связях. Заводы разных регионов, цепляясь друг за друга, вылезают из трясины кризиса.

А во что поверил сам Лустгартен, взваливая на себя ношу арбитражного управления? Он говорит то же, что и три, и два года назад, но сейчас это воспринимается по-другому.

– Станочный парк обновлялся в 90-91-м годах. Специалисты как дважды два знали, что через десять лет он потребует замены. По прогнозу Минэкономики, пик спроса на станки придется на 2003 год. Прогноз из разряда неизбежных: весна сменит зиму, несмотря на то, верит кто-нибудь в это или нет. Мы находимся в начале пути, наш завод без дела не останется, рост заказов начался. Еще одно основание для веры – состояние завода к началу арбитражного управления. Он еще не свалился за грань. Если бы мне предложили портфель управляющего на полгода позже, я не смог бы его принять, к этому времени поезд бы ушел безвозвратно. Так что никакого чуда нет. Расчеты – базис будущего, давали 70-процентную уверенность в успехе.

**– Это игра? 70 процентов: кто больше? Как можно в наше время быть уверенным в успехе? Люди женятся, венчаются, клянутся любить до гроба и через год разводятся.**

– Я не игрок, не тот возраст. За дело берусь, предварительно все взвесив и просчитав. Отсюда уверенность, уверенность в спрогнозированном результате. Насчет любви до

гроба задам ответный вопрос: «Каков процент разводов?»

– **Читал, что в нормальных странах около 30 процентов.**

– Вот и выходит, что 70 процентов все-таки правильно были уверены в успехе.

– **Оживающие предприятия Костромы испытывают острейшую нужду в кадрах.**

– И нам нужна вторая смена в механическом цехе, не хватает рабочих в инструментальном, но где взять станочников? Слышал, 20-е ПТУ всего 20 человек по этой специальности набрало. Мы, руководители, как думали: начнем платить зарплату, люди сами придут. И приходят, на пробу берем всех, но остаются единицы. Последний пример: из шести поступивших к нам высокоразрядных токарей остались двое, высоки требования. Дали чертеж – делай деталь, производство штучное. Токарь-координатчик, высчитывающий на калькуляторе десятые и сотые доли миллиметра, – в порядке вещей.

Лет семь твердили: кризис, пропасть, долги... Вбили в головы прочно. Как поменять установку? Молодежь не верит, что на заводах много работы и за нее вовремя платят. Впопору экскурсии для школьников устраивать. Никуда не деться, будем открывать свой отдел подготовки кадров, хотя это тяжело и дорого. Потому что костяк коллектива, кадровые рабочие – это те, кто начинал на заводе с мальчишек.

– **Как поменялась проблематика: полтора года на-**

## **зад говорили о кредиторах, теперь – о кадрах.**

– Приятно заниматься производственными проблемами, кадрами, увеличением мощностей, а не доказывать направо и налево, что завод нужен, что надо его не ликвидировать, а возрождать. Морально это было очень тяжело, скажу больше, противно. Нынешние крайне напряженные задачи о трехразовом увеличении производства, которых никто никогда до нас не ставил, на фоне первоначального этапа выглядят проще.

### **– Что впереди?**

– На 2000 год намечен рост производства на 200 процентов. Штат увеличится до 550 человек, а выпуск товарной продукции – до 40 миллионов рублей. Это оптимальный режим для предприятия, работа **НА ПОЛНУЮ МОЩНОСТЬ!** Расчеты с должниками – по графику, в будущем году будет ликвидирована основная задолженность по заработной плате.

### **– Это выход из кризиса?**

– Нет. Это всплеск, оживление, вызванные 17 августа, после которого появился спрос на отечественную продукцию, и неизменным, несмотря на трехкратную смену кабинета, экономическим курсом правительства. Если эти факторы начнут углубляться и расширяться, то всплеск станет тенденцией. Тенденция сейчас – это увеличение денег в обороте и повышение денежной составляющей в бартере. Ярославцы с нами по-прежнему рассчитываются двигателями, но мы

продаем их, не отходя от кассы, и привозим деньги. Меньше стали зависеть от курса доллара, мягкая инфляция поддается прогнозированию.

Однако общее состояние неустойчивое. Все чего-то ждут. Кто выборов, кто нового бюджета, кто боится смены курса. Горьковский автозавод задумал выпускать новую «Волгу» – ГАЗ-3111. Десять станков под эту программу должны были изготовить мы. Три месяца лежат заявки мертвым грузом, так как на ГАЗе не могут принять политическое решение: выпускать или нет? Останется ли правительство? Дадут ли кредиты? Будут ли инвестиции? Чтобы сделать в 2000 году станки для ГАЗа, надо уже сейчас готовить производство или... заключать другие договора. Если нижегородцы решатся, им отдадим приоритет. Но политика не должна столь сильно влиять на экономику.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.