

*Жизнь длиннее Века*



*Биография*

Автор — Владислава Позднякова

---

АЛЕКСАНДР  
ЕЖЕВСКИЙ

---

*Жизнь длиннее  
Века*

Москва, 2015

**Александр Ежевский**  
*Жизнь длинее Века*

Биография. Автор — Владислава Позднякова

Москва, 2015, 196 страниц.

**Книга издана к 100-летию Юбилею  
Ежевского Александра Александровича  
Компанией «РОСТСЕЛЬМАШ»**

# Предисловие

**А**лександр Александровичу Ежовскому, Герою Социалистического Труда, бывшему Министру тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, доброму другу многих, любящему отцу двоих детей и заботливому дедушке двоих внуков — 100 лет. Даже, наверное, не так: Александру Александровичу уже (или ещё) целый ВЕК.

Немногие могут похвастаться таким юбилеем, ещё меньше людей в этом возрасте продолжают приносить пользу своей стране, своему Отечеству. И пусть это не та страна, в которой Александр Александрович родился, но она всё ещё нуждается в его помощи, в его знаниях, в его опыте.

Александр Александрович за век своей жизни прошёл через три государства, по сути, через три разные страны. Родился он в Российской империи. Да-да, так и значится в графе «место рождения» — Российская империя. 21-го октября или 3-го ноября по новому стилю. 1915-й год.

Основная трудовая жизнь тогда уже товарища Ежовского прошла в Советском Союзе. С увлечённостью и самоотдачей он, вместе со всей страной, укреплял социализм и строил коммунизм.

И вот теперь, не прерывая работу, несмотря на заслуженную пенсию, Александр Александрович живёт и трудится на благо Российской Федерации.

Главное место в жизни Александра Александровича всегда занимала работа. Вот как он сам пишет о своей жизни:

*«Родился я, когда главной энергетической силой в сельском хозяйстве была лошадь и дожил до сих пор, когда мощность двигателей у тракторов и комбайнов возросла до 600 л.с. Когда мне было 6 лет, тогда я погнал лошадей при приводе их на молотбе урожая. С помощью лошадиной силы приводились в действие молотилки. Затем, на протяжении всей жизни соприкасался, осваивал и участвовал в создании и организации производства многих поколений тракторов и комбайнов».*

Александр Александрович был директором нескольких заводов. Не просто директором, а, используя уже современную терминологию, антикризисным менеджером. Всю жизнь его перебрасывали с места на место с одной лишь целью: спасти предприятие, наладить работу организации.

Был Александр Александрович и Председателем Всесоюзного объединения «Союзсельхозтехника», и Министром тракторного и сельскохозяйственного машиностроения. Им была проведена колоссальная работа по испытанию и внедрению новой техники, увеличению номенклатуры технических средств в растениеводстве и животноводстве, наладке деятельности предприятий.

Александр Александрович Ежевский за свой, в прямом смысле этого слова, ВЕК заслужил множество званий, орденов и медалей. Он Герой Социалистического Труда, заслуженный машиностроитель Российской Федерации, член бюро механизации Российской сельскохозяйственной академии, академик Российской академии проблем безопасности и правопорядка, почётный гражданин города Руссы (Болгария). Александр Александрович награждён четырьмя орденами Ленина, двумя орденами Трудового Красного Знамени, орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, многими медалями. Его избирали депутатом Верховного Совета СССР пяти созывов.

Коллеги отмечают, что одно из главных качеств Александра Александровича состоит в том, что не забывал он, ни будучи председателем, ни будучи министром, о людях. О потребностях рабочего класса. Всегда помнил, что сам начинал работать учеником токаря и пройдя многое, дослужился до министра. Для Александра Александровича производство — это в первую очередь люди. О них он заботится на протяжении всей своей жизни.

Александр Александрович и сегодня окружён любящими и благодарными ему людьми: друзьями, коллегами, родными. Его ценят, с его мнением считаются.

Летом 2015 года, в канун столетия Александра Александровича, мне посчастливилось провести с ним целый ряд интервью. Поговорить о жизни, о людях, о его детстве, юности, увлечениях, радостях и горестях.

О трудовых достижениях Александра Александровича Ежевского написано много. Сам он регулярно выпускает книги — это и отчёты по выставкам, и научные труды.

В этой книге я попыталась рассказать о человеческой стороне Героя Социалистического Труда и неизбывного труженика Александра Александровича Ежевского. Его личностные качества, отношения с миром, с друзьями, с семьёй поражают не меньше, чем трудовые достижения.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, куда плыть при попутном ветре, что такое правило пяти «Д» по версии Александра Александровича, как на капустном поле производить 50 автомобилей в сутки, в какой музыке искать любовь и как быть на хорошем счету у власти, не прогибаясь под неё. Всё это и многое другое Александр Александрович расскажет со страниц этой книги.





# Родом из детства



О том, как легко можно оказаться в «каменном мешке» и быть там счастливым. «Половинку» чего довелось увидеть Александру Александровичу. Почему в 1924-м году гудели паровозы. Как сын эстонки и поляка родился русским. Что закладывается в человека в детстве. Какие песни пели на сибирском застолье. Почему маленький Саша не хотел отдавать голубей. И всё-таки, кто же Александр Александрович: «московский иркутянин» или «иркутский москвич»?..

## Мой дом

**Я** родился в селе Шерагул. Это небольшое село находится возле города Тулун Иркутской области.

*Сейчас это Шерагульское муниципальное образование, оно объединяет четыре населённых пункта: село Шерагул, посёлок железнодорожной станции Шуба, деревню Трактовая и деревню Новотроицк. Центральная усадьба муниципального образования — село Шерагул, расположенное на расстоянии 28 км от районного центра — г. Тулун и 383 км от областного центра — г. Иркутск. До ближайшей железнодорожной станции Шуба — 2 км. Поселение имеет выгодное географическое положение, с запада на восток территорию пересекает Восточно-сибирская железнодорожная магистраль, а также через территорию проходит автодорога Москва—Владивосток, так называемый Московский тракт. По восточной части села Шерагул протекает река Шерагулка.*

Младенческие годы мои прошли в Тулуно, а потом, когда мне было два года, семья переехала в село Хайта Усольского района Иркутской области.

*Село Хайта расположено примерно в 35 км к юго-западу от районного центра на высоте 488 м над уровнем моря. Название его расшифровывается как «скалистый утёс» или, по другой версии «каменный мешок». Село основано в 1626 году, но известность получило благодаря своему удачному местоположению.*

Таёжное село Хайта, стоящее на одноимённой реке, недалеко от её впадения в реку Белая, рядом с богатейшим месторождением каолиновой глины, привлекло внимание купцов Переваловых, основавших фарфоровую фабрику. На эту самую фабрику и приехал работать механиком мой отец. Разумеется, перевезя в село и свою семью.

А после мы жили на станции с интересным названием Половинка. Она находится рядом с посёлком Михайловка. Появилась эта станция в 1902 году благодаря строительству Транссибирской магистрали. Она находится на 5 080 километре магистрали, ровно в её середине. Собственно, за что и получила это интересное название Половинка.

Когда мы жили на станции Половинка, всё время слышали гудки проезжающих паровозов. Я до сих пор помню, как в 1924 году, когда умер Ленин гудели все проходящие паровозы. Я отлично помню это и как сейчас слышу те сигналы, в связи со смертью Владимира Ильича.

Когда мне было 8 лет, семья переехала в Иркутск. Это была совершенно другая обстановка. Иркутск — шестой по величине город Сибири. До революции город был торговым, а потом, при советской власти, начала развиваться золотопромышленность, появились различные предприятия. Город стал промышленным, трудовым. Собственно, за новой работой семья и переехала. Отец начал работать на машиностроительном заводе им. Куйбышева и мы уже плотно обосновались в городе. В Иркутске я учился в школе, обрастал друзьями и знакомыми, начал заниматься танцами.

Много воспоминаний связано с этим прекрасным городом. До сих пор я каждый год летаю в Иркутск. Да и в Москве продолжаю общаться с земляками. Я состою в Иркутском Землячестве. Считаю, что свою малую родину забывать нельзя никогда. Я люблю Москву, здесь моя семья, много друзей, коллег, здесь живут и работают мои дети и внуки. Но к Иркутскому краю я сохранил особую любовь. Воспоминания, которые, как и все мы, родом из детства. Первые победы и поражения, первая любовь и верные друзья на всю жизнь — всё это было со мной в Иркутском крае.

И, конечно, Иркутск для меня связан с моими мамой и папой. Каждый год, когда я прилетаю в Иркутск и схожу с трапа самолёта, первым делом я еду на кладбище — поклониться могилам родителей.

## Мама

**М**оя мама — просто чудо! У всех, конечно, мамы хорошие, но моя для меня — особенная, такой мамы больше на свете нет!

Мама, Луиза Христиановна, была гувернанткой в семье генерала царской армии. Она приехала в Прибайкалье на заработки из Эстонии, но так жизнь сложилась, что осталась в России навсегда. За революционные взгляды генерал был сослан в Сибирь, и моя мама не смогла бросить своих воспитанников на произвол судьбы. Она поделила с этой семьёй все тяготы ссылки и вместе с ними отправилась в Сибирь.

По происхождению мама — эстонка, по вероисповеданию — лютеранка. Но с религией в семье всегда были прохладные отношения.

Кстати, очень интересно получилось с национальностями в нашей семье: мама — эстонка, папа — поляк, а я и мои сёстры — русские. Вот такое интересное хитросплетение! Может такое сочетание ген и повлияло на то, что мне уже целый век, а на пенсию я идти не собираюсь и даже могу плясать и петь песни наравне с более молодыми моими товарищами.

Мама была чудесной женщиной! Очень красивая — ею все восхищались. Знала несколько языков, потрясающе готовила, занималась рукоделием, на что, во многом, и жила наша семья. У мамы была швейцарская вязальная машинка и она вязала различные красивые и нужные вещи: свитеры, дамские чулки, носки. Потом она их продавала и семья получала очень неплохой дополнительный доход, ведь мама была хорошей рукодельницей, и вещи у неё получались действительно красивые и всегда

ценились. Я не возьмусь считать, кто из них больше обеспечивал семью — мама или папа, но знаю точно, что многое получалось приобрести в дом именно от денег за мамино рукоделие.

Дома с нами мама общалась только на русском языке, но когда встречалась с коллегами, могла говорить и на английском, и на французском. Она владела этими языками вполне свободно и с удовольствием на них говорила. Нас тоже учила, но всё же, русскому языку и русской литературе в доме уделялось основное значение. *Мама считала, что дети обязательно должны читать и читать именно русских авторов, поэтов.*

Жили мы небогато, но кто переступал порог нашего дома — без стакана чая не уходил. Мама была очень гостеприимной, на все праздники готовила вкусные угощения, мы звали гостей и начиналось торжество. Все родственники и друзья, которые были у нас в Иркутске, на каждый праздник собирались в нашем доме, хотя все были обеспеченней нас. Видимо мамина доброта, умение создать уют в доме, играли в этом главную роль. На праздниках всегда было весело и все гости уходили радостными и довольными.

Да и вообще, питание у нас всегда было хорошее. Я же никогда не жил в общежитии, всегда только дома. Из института приходил домой, дома ужинал. У нас всегда было собственное, не покупное мясо. За лето откармливали свинью, а к зиме забивали и на все холода были обеспечены мясом. А, значит, и разными блюдами из него. Ведь готовила мама отменно!

Основной мамин урок — это любовь к людям. Она приучила меня к тому, что добро всегда возвращается. К тому, что если есть возможность сделать что-то хорошее для людей, это нужно обязательно сделать. Мама всегда так напутствовала меня,

до сих пор помню её слова: *«Сашенька, делай добро для людей. Будешь делать добро, и тебе обратно люди будут делать добро»*. Это напутствие я пронёс через всю жизнь. Для меня это один из главных принципов отношений с товарищами, с подчинёнными, с друзьями и родными. Если я могу хоть чем-то помочь, когда меня просят — обязательно это делаю. А на руководящей работе таких возможностей предоставлялось достаточно. Кто-то просил с квартирой помочь, когда детей в доме много появлялось, кому-то путёвку в санаторий получить — всегда старался поспособствовать просящему. *Ведь мама была права: как ты относишься к миру, так и мир относится к тебе*. Всё держится на добре, на взаимопомощи, на понимании. Это и делает нас людьми, это и помогает дружить, любить, руководить грамотно, справедливо.

Ещё один важный мамин урок — порядок. Дисциплина и порядок во всём. На столе у меня всегда всё разложено по местам. Ведь в беспорядке обязательно что-то потеряется, какая-нибудь важная и нужная именно в этот момент бумага завалится куда-то. Такого допускать нельзя, особенно руководителю. *Мамин принцип был такой: каждая вещь должна лежать на определённом месте*. У нас в доме всегда был идеальный порядок, всё с лёгкостью можно было найти — ведь вещи лежали там, где им положено.

Я люблю музыку, у меня огромная коллекция пластинок, дисков, кассет. Ко всему есть записи, книги. Всё находится в идеальном порядке, есть картотека, в которой я отмечаю всё и даже сейчас, когда появляются новые экземпляры коллекции, я обязательно вношу их в картотеку. Это всё заложено мамой.

На протяжении 85-ти лет работы я всегда вспоминал маминьи уроки. А мне пришлось много работать и на заводах, и в мини-

стерствах, в «Сельхозтехнике» — да много где. И я всегда требовал порядка.

Ещё вот даже такой простой урок: заходишь в какой-то дом, через порог перешагнул — надо головной убор снять. До сих пор заходя в любое учреждение в шляпе, шапке, кепке — обязательно снимаю и всегда вспоминаю маму.

Я, вроде бы, всего достиг в жизни: и звания Героя, и должности министра, начиная путь от простого рабочего, но я вечно не удовлетворён в жизни. А всё от того, что мне кажется: я мало сделал для мамы. Ведь то, как она меня воспитала и заложило основу моего успеха. Она воспитала во мне любовь к труду и порядку, и они помогали мне на всём моём трудовом пути.



## Отец

**М**оего деда за участие в польском мятеже сослали в Сибирь. Сюда он попал в кандалах, но смог наладить свою жизнь даже в этом далёком и холодном крае. Отец мой, Александр Викторович, родился уже здесь, в иркутской области, в городе Усть-Илимске.

Папа был механик-машинист. Он работал на мельнице и управлял на ней всеми механизмами.

Несмотря на то, что родители родились ещё при царе, но из-за смены власти не переживали. Партийными делами не очень интересовались, но идеи советской власти разделяли.

По вероисповеданию папа был католиком. В костёл папа не ходил, хотя, когда переехали в Иркутск, такая возможность была.

Папа был очень строгий. Требовал, чтобы в доме была идеальная дисциплина. *Пожалуй, две черты достались мне от отца: дисциплина и ответственность.* Они очень помогли мне на жизненном пути. Я всегда старался ответственно относиться к любому делу, которое мне доверяли, поэтому судьба меня так и бросала, что я сначала был директором Иркутского автосборочного завода, потом Алтайского тракторного завода, потом крупнейшего в стране Ростовского завода сельскохозяйственного машиностроения «Ростсельмаш», ну и дальше. Везде требовали соблюдения дисциплины и ответственного подхода к любому делу, а к этому я был приучен с детства. Это всё папино воспитание и папины черты характера.

Но в юности-то хотелось и побаловаться. На танцы сходить, поплясать. Юность — она на то и дана! А как же на танцы пойдёшь без пиджака? А жили мы, как я уже упоминал, очень небогато. У папы был один-единственный костюм. Всё строго, по существу. А мама, конечно, позволяла значительно больше. Она мне пиджак внизу оставляла, в тайне от отца, я в нём шёл на танцы, а вечером, когда с танцев приходил, мама незаметно пиджак обратно вешала, чтоб папа не ругался.

Кстати, и техникой я увлёкся благодаря отцу. Окончив семь классов среднеобразовательной школы, я пошёл работать учеником токаря на тот же завод, где работал папа. Был, что называется, под надзором родительских глаз. Это вроде бы и легче — всегда можно спросить совета, попросить помочь. Но с другой стороны, и более ответственно. *Отец не терпел безалаберности и нарушения дисциплины. Для него было важно, чтобы вокруг него — в доме, на работе — всё было организовано грамотно, правильно.*

То, какое воспитание я получил в детстве, определило всю мою жизнь. То, что я заслуженный машиностроитель — к этому привело папино влияние на моё формирование. Это он привил мне любовь к различным механизмам, умение в них разбираться. Мне понравилась его специальность — механика, машиностроение, и я именно по стопам отца. Да, немного развил, немножко может быть больше папы сделал, но всем я обязан ему.

## Сёстры

**Н**ас в семье было трое: две сестры — старшая Елена, мы звали её Леля, и младшая Розалия, я средний. Отношения с ними были самые добрые, тёплые. Но плотной дружбы в детстве не было. Уже много позже, когда я работал в Москве, и Розалия переехала в московскую область, мы общались очень тесно, многие вещи обсуждали. Она жила в городе Балашиха и мы часто приезжали к ней в гости всей семьёй.

А в детстве у всех свои друзья, свои увлечения. Я много времени проводил с товарищами в голубятне. Естественно, девочкам такое времяпровождение было совершенно неинтересно.

На праздники, конечно, собирались всей семьёй. Пока были маленькие, нам и пришедшим в гости со взрослыми детям накрывали стол в отдельной комнате. Мы могли спокойно общаться на свои детские темы, не мешая взрослым. Но уж когда начинались танцы или песни — тут уж собирались все вместе.

Вот интересно, сейчас всё больше уходит в прошлое традиция застольных песен. А раньше на любой праздник собирались и пели, и танцевали. Взрослые, дети — все вместе, не было никакого возрастного разделения.

Младшая сестра, Розалия, переняла у мамы кулинарное искусство. Какие потрясающие холодцы и пельмени она готовила! А уж торты — сказочное объедение! Всю свою жизнь она прожила в Иркутске. Когда я приезжал домой, мы много общались. Уже став старше, отношения наши упрочнились и мы стали много говорить, обсуждать и вспоминать.

## Детские шалости

**В** детстве я был хулиганом. Да, собственно, как не быть таким, если много свободного времени проводишь в голубятне.

Дело вот в чём, голуби они, конечно, прилетают обратно домой, но не всегда. Иногда бывает, что твой голубь к соседу на голубятню улетит. Приходишь забирать птицу, а товарищ не отдаёт. Ну ты, конечно, в драку, а как же! Или чужой голубь прилетит на твою голубятню, уже сосед приходит, говорит: «Отдай голубя». А как же ты его отдашь, если он уже на твоей голубятне?! Тут уже дело принципа! Выкуп за него требуешь. Хозяин не соглашается — у него-то тоже дело принципа. Ну и опять драка! Понятное дело, синяки, шишки, но родителям никто не жаловался — сами всё выясняли, в честном бою.

Я вращался в среде хулиганов, таким уж был наш район Иркутска: ребята пили, курили, дрались, так что я прошёл суровую школу жизни. Но ни одной папиросы я за свою жизнь не выкурил! Может быть атмосфера в семье сказала, может мамино воспитание — не знаю! Но я удержался от пагубных привычек и очень этому рад. *Здоровье своё надо беречь смолоду!*

Мальчишкой когда был — пас лошадей. Гонял на них по полям, ездил по трудовой необходимости — уже тогда участвовал в сельскохозяйственном процессе. Была у нас такая молотилка, которая приводилась в действие конной тягой. И вот мы с друзьями гоняли лошадей по кругу и они приводили в действие молотилку, которая перемальвала снопы и зерно. Вот я и ездил верхом, помогал в работе старшим. Было мне тогда примерно лет шесть или семь.

Дрался я много, но всегда за правое дело. Своё вернуть или не отдать, друзей защитить. Был у меня друг Борька. Нет, теперь-то он конечно Борис Матвеевич Зубарев — бывший первый заместитель Министра геологии СССР, заслуженный геолог России, трижды лауреат Государственных премий Советского Союза. Но тогда был просто Борька, которого задирали, и я дрался, защищал его! Борис Матвеевич сейчас живёт в Москве и мы до сих пор дружим, общаемся.

Ещё с детства танцевать любил! С раннего возраста, лет примерно с шести, уже чечётку бил. Никто меня этому особенно не учил, самостоятельно разобрался в танцах или иногда подсказывал кто-то, и наблюдал, как старшие товарищи танцуют.

Уже когда повзрослел, в студенческие годы, в Иркутском театре оперетты балетмейстер учил нас бальным танцам: вальсы, танго, фокстрот, степ. Раньше красивые танцы были и сложные, не то что сейчас. Я с такой программой подготовки, на любой современной дискотеке любой танец станцюю — это значительно проще, чем фокстрот танцевать научиться.

## ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ

Учился я, скажу не хвастая, отлично. Я часто вспоминаю школу, начальные классы. Моя первая учительница — Александра Абасовна. Она тоже приучала своих воспитанников к дисциплине, порядку, учила красиво и грамотно писать, чётко излагать свои мысли. *Я многим ей обязан, она произвела перелом в моей жизни: приучила хулигана к чтению, привила любовь к познанию и книгам.*

Я очень любил стихи. Много читал, учил наизусть. Видимо поэтому память меня и сейчас не подводит. Все свои доклады я до сих пор заучиваю, читаю по памяти, не по листочкам. Стихи очень развивают память и закладывают любовь к прекрасному, тонкое восприятие окружающего мира. Я и сейчас могу восстановить в памяти многое из того, что учил в детстве.

В школе любимым предметом была математика. Несмотря на любовь к книгам, стихам, чтению вообще, мне лучше давались математические дисциплины, чем гуманитарные. Возможно, потому что меня уже тогда интересовала техника и принципы её работы. Я тянулся к инженерным наукам, хотел что-то собирать, проектировать, создавать.

Кроме этого, в школе я увлекся спортом. У нас во дворе был турник, я на нём регулярно занимался: подтягивался, крутил сальто, делал солнышко. Зимой на коньках катался, на лыжах. Даже участвовал в конькобежных соревнованиях.

Так со школьных времён спорт и остался в моей жизни. В студенческие годы я мотогонщиком был. Благодаря спорту к ста годам я сохранил подтянутую фигуру и хорошие физические

возможности. Когда в министерстве работал — 5 км от дома до работы пешком ходил, чтоб форму не терять.

Любовь к птицам — это тоже ещё со школьных времен. Рядом с домом, где мы жили, располагался большой парк. Там я ловил птиц самых разных и держал их дома в клетках. Кого только у меня не было: и канарейки, и снегيري. А началось всё с голубятни.

Конечно, много со школьного времени осталось друзей. К сожалению, практически никого уже нет в живых. Самая старая дружба — с Борисом Зубаревым, с ним мы дружим уже порядка 90 лет.

Если уж говорить о друзьях, то непременно стоит вспомнить Серёжу Кретова. Это более поздний период моей жизни, первые годы работы на заводе, уже после окончания школы. Но этот человек помог мне в жизни очень сильно.

Серёжа Кретов был старше меня, мы подружились на заводе. Как-то говорит он мне: «Саша, ну вот ты семь классов имеешь и что? Пошёл бы учиться на рабфак». Вот я и пошёл. Днём на заводе работал, вечером учился, закончил 10 классов, получил на заводе специальность токаря по металлу и пошёл в институт. Поэтому, такого друга я на всю жизнь запомнил. Я же и на заводе такой хулиганистый парнишка был, а он на меня воздействовал, заставил учиться. Благодаря ему у меня появилось образование, возможности для дальнейшего развития.

## «Московский иркутянин»

**Я** люблю Иркутск, свою малую родину. Как сибиряк могу сказать, что в Сибири были более грамотные, образованные, начитанные и просвещённые люди, чем в большинстве регионов России. В Сибирь ссылали декабристов, подвижников, просветителей. Они там обустривались, создавали вокруг себя общества таких же интеллектуальных людей, несли культуру. Они несли туда образование, интерес к литературе, музыке.

Ведь в Сибирь отправляли за передовые взгляды, за свободу мысли. Ещё отправляли в ссылку «кулаков» — это уже в период коллективизации. А «кулаки» это кто? В основном, люди торгующие, продающие то, что произвели за счёт наёмного труда. А для торговли ведь много чего знать нужно: и основы экономики, и математику с арифметикой, и элементарную психологию, чтоб понимать, кому что и как можно продать. То есть люди отнюдь не глупые. Таких вот разных и интересных персонажей собирала Сибирь, а они уже, в свою очередь, обустривали мир вокруг себя сообразно своему восприятию прекрасного.

Я много регионов повидал, поездил по деревням всей России. Был в сёлах и Центральной России, и Сибири, и Урала. Так что, могу точно сказать, что в Сибири, как говорится, «в лаптях не ходят». Впрочем, если понимать это выражение буквально, а не образно, то и правда не ходят — климат, знаете ли, не позволяет!

А если серьёзно, то я считаю себя иркутским москвичом. Ну как я могу не быть москвичом, если прожил здесь 60 лет? И как я могу перестать быть иркутянином, если родился и вырос в иркутском крае, если там похоронены мои родители. Здесь я —



иркутский москвич, а когда в Иркутск прилетаю, то всегда здороваюсь так: «Московские иркутяне приветствуют вас».

*И история города Иркутска очень интересна. Территория современной Иркутской области начала осваиваться русскими в начале семнадцатого века, в начале тридцатых годов были созданы Братский и Илимский остроги. Иркутск был основан как ещё один сибирский острог в 1661 году в устье реки Иркут, откуда, собственно, город и получил такое название. Место для строительства выбирал воевода Похабов, из расчёта, что в этой местности удобно заниматься и земледелием, и скотоводством, и рыболовным промыслом.*

*К 1670 году острог почти полностью прогнил и развалился, о чём можно судить, исходя из записей тех лет. Поселение стали перестраивать и, спустя три года, Иркутский острог было трудно узнать — новые стены, башни, хозяйственные постройки и даже свой храм.*

*В середине девятнадцатого века Иркутск становится одним из крупнейших золотопромышленных центров. Город богатает и продолжает активно развиваться — во многом благодаря тому, что иркутские золотопромышленники жертвовали деньги на развитие города: строили больницы, приюты, ремесленные палаты, школы; открывали музеи и театры; занимались книгоиздательством и организацией различных экспедиций. Благотворительность в Иркутске была развита гораздо сильнее, чем в любом другом городе России.*

*Развитию города совершенно не мешало то, что он стал местом ссылки многих и многих удивительных людей. Если верить отдельным источникам, то в девятнадцатом веке*

*соотношение ссыльных и коренного населения составляло два к одному, то есть тех, кто был отправлен в сибирскую ссылку, было в два раза больше, чем самих сибиряков. В разные периоды истории Иркутска сюда ссылали петрашевцев, повстанцев из Польши, народovolьцев и, конечно, декабристов.*

*В 1898 году до Иркутска «добралась» железная дорога — в этом году сюда прибыл первый поезд. Это событие дало серьёзный толчок развитию промышленности Иркутска, в котором к этому моменту насчитывалось восемьдесят шесть заводов.*

Ещё одно удивительное место в иркутской области — озеро Байкал. Оно чарует, завораживает, дарит покой. Оно восхищает своей необъятностью. Байкал является одним из самых крупных мировых озёр. Это озеро, конечно, находится на границе иркутской области, больше даже в Бурятии, но мы, иркутяне, всё равно считаем его своим. Даже наше землячество носит название «Байкал».



*Ежевский А.А. на торжественном вечере землячества, посвящённого Дню Победы, Москва, 2012 г.*



*Москва, 2012 г. Торжественный вечер землячества, посвящённый Дню Победы. Слева направо Иван Кузьмич Миронов, Иван Егорович Хоменко, Александр Александрович Ежевский, Светлана Ивановна Павлова и Владимир Георгиевич Поздняков*

## Иркутское землячество

*«Быть неразрывными душой и сердцем с нашей малой Родиной — Иркутской областью — стремление большинства членов Иркутского землячества «Байкал» — эти строки написаны на сайте нашего землячества и это действительно так.*

Иркутское землячество на сегодняшний день одно из самых сильных в Москве. В нём состоит около 700 человек. Оно сплочённое, дружное. Здесь действует принцип взаимопомощи, поддержки. Кроме того, землячество даёт нам, иркутянам, возможность общаться друг с другом.

Землячество создали в 1974 году иркутяне, постоянно или временно живущие в Москве. Оно делает очень нужную и полезную работу: позволяет не забывать иркутянам, откуда они произошли. Позволяет общаться с земляками, делиться воспоминаниями и своим опытом. Кроме того, землячество оказывает поддержку и содействие в осуществлении различных инициатив и проектов в культурной сфере, в сфере образования, науки, экономики, общественной жизни.

В настоящее время президентом Иркутского землячества «Байкал» является Чемезов Сергей Викторович — генеральный директор государственной корпорации «Российские технологии», а председателем Правления Землячества — Миرونнов Иван Кузьмич.

В землячестве состоят очень интересные и важные для страны люди (к сожалению, мы недавно похоронили писателя, публициста и общественного деятеля Валентина Григорьевича Распутина). В иркутском землячестве состоит Юрий

Яковлевич Чайка, генеральный прокурор Российской Федерации. Мой друг Михаил Иванович Бусыгин, советский государственный деятель, в прошлом министр лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР. Многие замечательные люди вышли из Сибири: Алексей Иванович Хворостухин, в прошлом секретарь иркутского обкома ВКП(б), посол СССР в Монголии — первую встречу с ним я помню до сих пор!

Алексей Иванович тогда работал вторым секретарём Иркутского обкома, а Ефимов Александр Павлович был первым секретарём. Телевидения не было, и в лицо руководителей мы особо не знали. Только примерно представляли, как кто выглядит.

И вот ситуация: директор Иркутского авторемонтного завода в отпуске, я, как главный инженер, провожу оперативное совещание вместо него. Разбираем наши дела, выставляем требования к начальникам цехов, анализируем ситуацию на предприятии — в общем, штатное совещание. Входит в кабинет высокий, видный мужчина. Я подумал, что вошёл заказчик и решил не прерывать совещание ради него. Человек этот присел, сидит, слушает. Не прерывает, не представляется. Заканчивается совещание, он подходит ко мне и говорит: «Я Хворостухин, второй секретарь обкома партии. Не беспокойтесь, не волнуйтесь, давайте по заводу пройдем, посмотрим, как рабочий класс живёт, как люди работают».

Легко сказать — не волнуйтесь! Мне было 27 лет, конечно я волновался сильно.

Но эта прогулка по заводу меня потрясла и запомнилась на всю жизнь. С людьми Алексей Иванович общался просто и мне показывал, дескать, не обращай внимания, что я начальник.

Рабочим тоже говорил: не смотрите, что рядом главный инженер, рассказывайте всё, как есть. Он пытался истинное положение дел узнать, был не из тех, кто ходит по красным ковровым дорожкам.

Алексея Ивановича больше жизненные вопросы интересовали: зарплата, условия труда, безопасность. Так мы и познакомились. Потом мы встретились с ним в Москве, когда он был первым секретарём Тульского обкома партии. Продолжали общаться, когда я был министром, а он работал в Госснабе. У нас были хорошие дружеские отношения. Мы часто вспоминали ту первую встречу в Иркутске.

Алексей Иванович пользовался большим авторитетом, потому что был действительно очень человечным. По городу гулял один, заходил в магазины, смотрел, как там дела. При нём в Иркутске мы начали строить трамвайное сообщение в конце войны. Это был умнейший человек, талантливый организатор. Много сделал в послевоенное, очень трудное время, время восстановления народного хозяйства.

Такие вот замечательные люди организовывали наше землячество и состояли в нём. Землячество делает всё, чтобы люди помнили и любили свою малую родину и были полезны ей и вдалеке от Иркутска.

Я, например, с удовольствием захожу попить чай в землячество, если у меня выпадает свободная минута и вспоминаю этот прекрасный город.

Одно из моих любимых мест в Иркутске — Сад Парижской Коммуны, там была танцплощадка на берегу Ангары. Сейчас это бульвар Гагарина. Летом мы танцевали там под духовой

оркестр. А зимой — в Доме офицеров или в Театре оперетты. Приятно вспомнить такие моменты своей юности.

Наше иркутское землячество — это островок родины на московской земле. Оно много даёт для настроения, ощущения себя, это не просто слова о роскоши человеческого общения. Землячество сближает, объединяет. Приятно вспомнить былые дни, а иркутяне, оказавшись в Москве, знают, что есть дом, куда можно прийти.





# Годы студенческие: учёба и увлечения



О том, как был связан Александр Александрович с золотом. Как от золотодобычи прийти в сельское хозяйство. Какое заведение назвали в честь А.А. Ежовского. Кто в советское время мог ездить на «Harley-Davidson». Адреналин гоночных соревнований и воля к победе. Как стать цирковым артистом. Счастье учиться и счастье учить — которое больше.

## Рабочий факультет

**В** школе я закончил 7 классов и сразу же пошёл работать на тот же завод, где трудился мой отец. Семье были нужны деньги и, учитывая что на нас с отцом лежала ответственность за трёх женщин — маму и двух моих сестёр, я считал правильным внести свой вклад в улучшение семейного бюджета.

Я работал и параллельно учился на рабфаке, то есть рабочем факультете. Это было вечернее образование: днём молодые люди продолжали работу на заводе, а вечером отправлялись учиться, получать полное среднее образование. После рабочего факультета поступление в институт осуществлялось без экзаменов, это были своеобразные подготовительные курсы.

Я понимал, что неплохо было бы поступить в институт, получить высшее образование. А для этого нужно было вначале получить полное среднее образование. *Без высшего образования человек, конечно, может и работать, и приносить пользу, но руководить без высшего образования практически невозможно.*

В то же время на заводе я учился в ремесленном училище. На предприятиях существовали такие специальные учебные заведения, в которых обучали ремесленным специальностям. Я, к примеру, учился на токаря. Ведь когда я пришёл на завод, а было мне тогда 15 лет, я же ничего не знал по профессии. Только то, что слышал от отца. Поэтому меня приставили к определённом мастеру, который обучал меня на производстве, непосредственно на практике, а совместно с этим отправляли в ремесленное училище здесь же, на заводе, где уже преподаватели обучали меня необходимой для токарного дела

теории. Ну и, конечно, папа помогал, что-то подсказывал, советовал. У него всегда можно было попросить разъяснений того, что осталось непонятным.

И вот, на заводе я получал специальность токаря по металлу, а параллельно с этим заканчивал 10 классов в рабфаке. Было, конечно, тяжело. И работа, и учёба, усталость, а параллельно с ней необходимость впитывать науки, которые преподавались на рабфаке и ремесленное мастерство, которое преподавалось в училище.

Но здоровье и силы позволяли, а желание научиться и всё познать было огромным. Я старался освоить все науки, узнать максимально большое количество нужных и, на первый взгляд, не очень нужных вещей, которые впоследствии пригодились. Отметки также старался получать максимальные, мне хотелось быть лучшим.

## Иркутский горно-металлургический институт

**П**осле окончания рабочего факультета я поступил в Иркутский горно-металлургический институт. Сейчас он носит другое название — Иркутский государственный технический университет. Он был основан в 1930 году, за три года до моего поступления туда, в 1933 году. То есть я стоял практически у самых истоков обучения в этом институте, был всего лишь в третьем выпуске.

*Организовался институт в связи с тем, что в марте 1929 года Иркутск становится центром сибирской золотодобывающей промышленности — сюда из Москвы переводится правление акционерного общества «Союззолото». Здесь создаётся научно-технический центр по золоту и платине. Разместился Горный институт в одном из лучших зданий города по ул. Ленина, 3.*

Завод, на котором я работал, делал драги. Я, как работник завода, был связан с добычей золота, хоть его и не добывал, мой выбор был очевиден — горно-металлургический институт. Я легко поступил в этот институт и продолжил своё образование. Хотя проучился я там всего лишь один курс.

*Драга — комплексно-механизированный горно-обогащительный агрегат, работающий по принципу многоковшового цепного экскаватора, установленный на плавучую платформу. Драга имеет многочерпаковый рабочий орган*

*для подводной разработки. Используется для разработки россыпей, извлечения из них ценных минералов, чаще всего золота или серебра и укладки шлама в отвал. В России драги широко применяются на россыпных золотых приисках Урала, Восточной Сибири и Дальнего востока.*

Со второго курса я перевёлся в Иркутский сельскохозяйственный институт на факультет механизации сельского хозяйства. Metallургия и золотодобыча — это, конечно, интересно и очень нужно нашей стране. Но меня всегда больше тянула техника, машины, механизация. Как выяснилось, не только меня: вся наша группа решила перевестись на этот факультет, что мы и сделали. Перешли сразу на второй курс Иркутского сельскохозяйственного института, который так же как и горно-металлургический был новообразованным. В 1934 году институт начал работать в старинном здании по адресу ул. Тимирязева, 59 в составе четырёх факультетов: агрономического, зоотехнического, ветеринарного и механизации сельского хозяйства.

*Теперь институт, а позже сельскохозяйственная академия, называется Иркутским государственным аграрным университетом имени А.А. Ежевского.*

Для меня это огромная честь, мне было очень приятно. Я — первый инженер, который закончил этот институт, на три года потом в нём остался преподавать. И вот от простого ассистента до министра СССР, до академика, до Героя. Многие для этого дал мне родной сельскохозяйственный институт.

По правде сказать, это переименование для меня было потрясением. Я примерно помню те слова, которые сказал на встрече с преподавателями и студентами института, тогда уже даже уни-

*верситета: «Я взволнован и буду по мере сил и возможности трудиться. Всё, что мне дали учителя, преподаватели, профессора Иркутска, я постараюсь претворить в жизнь для самого же Иркутска. Я желаю вам всем, каждому в отдельности, пережить мой возраст хоть бы на 10 лет».*

Эти пожелания, действительно искренние. Конечно, моих преподавателей уже давно нет в живых, но я помню о них, я благодарен им за те знания, которые получил. И, действительно, многим моим достижениям начало было положено замечательными преподавателями в институте.

Свой диплом я готовил на Челябинском тракторном заводе. У меня была очень любопытная тема: «Форсирование дизель-мотора» для трактора «Сталинец-65». Интересно, что ещё в 1937 году этот мощный советский дизельный трактор получил Гран-при на Всемирной выставке в Париже, а в годы моей учёбы велось его серийное производство. С того времени ЧТЗ стал для меня родным. После окончания института я проходил здесь производственную практику, а позднее, будучи Министром тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР, принимал участие в производстве новых дизелей и выпуске танка Т-72-М. Поэтому золотой значок «Почётный ЧТЗист» стал одной из самых дорогих моему сердцу наград.

## АВТОМОТОКЛУБ

Учёба в институте была очень интересной, познавательной и многогранной, но я привык к активной деятельности. Мне хотелось ещё как-то развиваться, получать знания и умения не только в институте, но и за его пределами. И тогда я вступил в автотоклуб. Теоретическая база у меня была довольно обширная и автотоклуб стал логическим продолжением моего увлечения техникой.

На мотоциклах я участвовал в гонках и соревнованиях. Первые места, правда, не занимал, но призовых много. Мотоциклы у нас были разные, в основном, конечно, ИЖ — мотоцикл Ижевского мотоциклетного завода. У меня даже был «Harley-Davidson» — у него совершенно другие характеристики, чем у наших ИЖей, он более мощный, на нём можно развить значительно большую скорость.

С мотоцикла упал только один раз, да и то не сильно — так, синяки и ссадины. Действительно страшно в жизни я падал только однажды: в детстве с лошади. Я упал, а нога зацепилась за повод и меня потащило за конём. Хорошо, что рядом были друзья, которые остановили его и помогли мне распутать ноги, в противном случае неизвестно чем бы всё закончилось! Вот это было действительно страшно, с мотоциклами, к счастью, ничего похожего не было.

Автомобили — второе направление нашего автотоклуба, увлекали меня ничуть не меньше, чем мотоциклы. Я сдал экзамены на шофёра ещё до вступления в автотоклуб, получил водительские права, так что перемещаться на автомобиле я мог совершенно свободно. Чем и пользовался: в автотоклубе мы

регулярно устраивали походы по всей иркутской области, автомобильные разумеется. Было очень интересно и познавательно. Иркутский край очень красивый, но огромный, не до всех мест можно добраться пешком, если участвовать в обычных туристических походах. Вот тогда нам на выручку и приходили наши автомаршруты.

Совместно с этим мы пропагандировали, популяризировали автомобильную технику, приглашали ребят к нам в клуб, ведь он был на общественных началах. Мы сами и ухаживали за автопарком, чинили мотоциклы, автомобили, изучали их.

На нашей кафедре автомобилей и тракторов, где к тому времени я уже был лаборантом, было много литературы по устройству автомобилей, у меня была возможность изучать всю теоретическую базу, знакомиться с новыми конструкциями. Также у нас был неплохой парк техники и представлены были автомобили в разрезе. Естественно, о новинках автопрома нам тоже рассказывали и после я уже сам читал лекции в автомотоклубе. За свою жизнь я вообще-то поездил на очень многих автомобилях. Мне нравится водить, даже будучи директором и министром, имея автомобиль с личным водителем, я сам садился за руль и ездил по служебным и личным делам, без водителя, которого отпускал ещё в начале дня.

Предпочтения в автомобилях у меня не было. Каждое время — разные машины. И «Чайка», и «Победа», и «ЗИМ», они сменялись по очереди, у каждой были свои преимущества перед предыдущими, были и свои недостатки. Хотя я и был директором филиала Горьковского завода и мне положено хвалить автомобили производства этого завода, я, честно говоря, не могу отдать им абсолютное предпочтение, хоть автомобили и были хорошие, но если хвалить только их — это не будет абсолютной правдой.



В автомотоклубе я уже получил удостоверение шофёра первого класса. Я имел право ездить на всех видах автомобилей и мотоциклов: и на легковых, и на грузовых, и на тракторах, и на автобусах. Но на автобусах я почти не ездил. А вот хлеб убирать могу! На тракторах и на комбайнах ездил много.

## Содержание и ремонт «ЖЕЛЕЗНОГО КОНЯ»

**Я** сам, своими руками, мог отремонтировать любой автомобиль или мотоцикл. Очень помогали и наглядные пособия, которыми располагал институт, и членство в автотоклубе. Меня всегда увлекало устройство различной техники, я изучал правила эксплуатации, все показатели автомобилей и мотоциклов.

Я посещал различные авторемонтные мастерские, автомобильные базы, принимал участие в ремонте техники, учился, что называется, непосредственно во время производственного процесса.

Также, во время обучения, меня посылали в командировки на Горьковский автомобильный завод, на Ижевский мотоциклетный завод. Это было необходимо для изучения процесса производства. Я мог наблюдать всю технологию, видеть рабочий процесс, его сложность. Это очень сильно углубило мои познания. Туда я ездил уже по линии автоклуба.

Для меня ремонт автомобиля или мотоцикла никогда не представлялся такой уж сложной задачей. Я всегда учился прилежно, изучал внимательно все сопутствующие предметы, такие, к примеру, как сопротивление материалов, теоретическая физика, детали машин, поэтому многих ошибок, понятных на первых порах, мне удавалось избежать за счёт обширной теоретической базы. Я ведь очень много читал — с детства был приучен к этому и мамой, и школьными учителями. Я читал не только то, что необходимо было по программе, но и сам находил интересные книги, те, которые могли расширить мои познания, мой кругозор, дать больший объём информации, чем положен на лекциях в институте.

## Не учёбой единой дышит студент

Учился я много и упорно, изучал науки, технику. Но увлечение танцами не оставил и в институте. Чечётка, цыганочка, лезгинка, яблочко — всё это я танцевал и на мероприятиях, и на вечерах самодеятельности.

Одно время мы с товарищем даже в цирке выступали, это очень интересный опыт получился. Были такие знаменитые братья Гусаковы. Они имели успех, благодаря танцам, использующим фольклорный материал с ярко выраженной ритмической основой: венгерский танец, испанская румба. Вот и мы с товарищем, как Гусаковы, отбивали чечётку, танцевали цыганочку. Три месяца мы проработали в цирке.

Зарубежные танцы пришли уже позже, но и их я изучал. Нас всех, участников самодеятельности, танцоров, собрал балетмейстер Иркутского театра оперетты и стал преподавать нам европейские танцы: танго, фокстрот, тустеп и прочие. До этого из европейских танцев я уже знал краковяк и субботочку. Этим танцам меня старшие товарища научили, но это было, скорее, самообразование. Первые действительно профессиональные уроки танцев я получил тогда у балетмейстера Иркутского театра оперетты.

Танцор я был увлечённый, быстро схватывал, усваивал уроки балетмейстера и через некоторое время начал уже сам преподавать в старших классах школ, в других учреждениях. Так и жил: днём институт, вечером уроки танцев, а между этим — автотоклуб.

В моём увлечении танцами меня очень поддерживала мама. Она понимала, что танцы не позволят мне погрузиться в пучину дурных привычек или связаться с плохой компанией. Ведь парный танец предполагает контакт с партнёршей. Вот ты, к примеру, приглашаешь девушку на танец, а от тебя табаком несёт — какая же девушка захочет с тобой танцевать. А уж в выпившем состоянии вообще невозможно достойно вести партнёршу, красиво танцевать. Так что, в том числе, благодаря танцам я был избавлен от всего этого.

Любимый танец у меня до сих пор — вальс. Вальс — это король танцев, если ты хорошо танцуешь вальс, то и любой другой танец сможешь выучить.

Обязательно участвовал в танцевальных конкурсах. У меня до сих пор хранятся жетоны с этих конкурсов. Жетон — это что-то вроде медали, которая даётся за исполнение танцев. Первых мест или выдающихся достижений на конкурсах не было, но я же занимался не профессионально, а любительски. Большой упор делал не на конкурсы, а на популяризацию танцев, на преподавание.

*Мне всегда хотелось отдать людям то, что дали мне, научить тому, что сам знаю. И не важно, касается ли это работы, моей коллекции романсов или танцев — всё одинаково важно, всё хочется донести до тех, кому это интересно.*

Я и сегодня могу станцевать и вальс, и цыганочку, и фокстроты. Раньше были очень сложные танцы, которые приходилось заучивать, запоминать фигуры. Тоже тренировка памяти. Ну и, конечно, прекрасная физическая тренировка, поддержание себя в форме — эти уроки, этот жизненный опыт и эта любовь к танцам позволяют мне до сих пор сохранять фигуру, динамику и лёгкость движений, подвижность и активность.

## Партийная линия

**П**ионером я не был, но в комсомол вступил. А потом, конечно, и в партию. Я участвовал во всех комсомольских акциях, собраниях, ходил в походы. Работа с молодёжью была тогда организована замечательно. Мы верили в светлое будущее и были готовы ради этого учиться и трудиться, развиваться и познавать мир. Мы любили свою Родину в целом и нашу Иркутскую область, нашу малую Родину, изучали край.

Я три раза был членом ЦК КПСС, пять раз депутатом Верховного Совета СССР. Я действительно верил в то дело, которое мы делали.

Когда развалился Союз, было очень сложно перестроиться — было совершенно непонятно, куда плывёт страна, какие цели ставит перед собой государство и правительство. Раньше стремились к коммунизму, был социализм, да, не всё получалось гладко, не все пятилетки выполняли, но стремились и верили. На войне в бой шли за Родину, за Сталина. А сейчас мы что строим? Куда идём.

Плывём на огромном корабле по океану, а пристани своей не видим, не знаем, не понимаем. *Если не знаешь пристани, то и попутный ветер не поможет.* Может быть, если бы не война, то всё бы наладилось быстро и с помощью трудящихся. Но пришла война и пришлось делать оружие, что называется, от сохи. Вот и пошёл перекося в эту сторону.

Да, жили мы все скромно, не скажу, что шикавали. И в магазинах, действительно, с продуктами были некоторые перебои. Но на рынках всё было. Основные необходимые продукты питания. Страна потребляла в год 75 кг мяса на душу населения

и 380 литров молока. А сейчас потребляем 224 литра молока, включая импортное. Сейчас 40% продукции мы завозим из-за рубежа. Раньше, конечно, такого не было.

Да и в рабочих столовых всегда всё было вкусное, свежее. С того времени и привык, что обед должен быть обязательно полноценным, из трёх блюд. Тогда и работается хорошо, и организм чувствует себя бодрым и здоровым.

Была замечательная справедливость. У кого-то было чуть больше, у других чуть меньше, но этот отрыв не был колоссальным. Все люди были примерно на одном уровне и никому было завидовать.

Не скажу, что все поголовно верили в светлое будущее, но у нас, молодёжи того времени, были цели, задачи, стремления и энтузиазм! Мы были более сплочёнными, потому что была общая цель, мы знали, для чего мы учимся и трудимся.

## Преподавательская деятельность

**Н**а кафедре, где всё это время совместно с учёбой, я работал лаборантом, меня назначили ассистентом. Уже на третьем—четвёртом курсе института я читал курсы лекций. Делал я это с удовольствием. Готовясь к лекциям, читая их, сам повторяешь пройденный материал, лучше усваиваешь его. *Информация не просто полученная, но и переработанная, отданная, остаётся на всю жизнь, запоминается накрепко.*

Преподавание и танцев, и в институте, дало мне возможность и помогать своей семье, и тратить заработанные средства на свои увлечения. Семья жила не богато, но и не бедствовала, маминых заработков вязанием и папиной зарплатой вполне хватало на жизнь, на еду. Но мне тоже хотелось помочь, заработать, дать, чтобы жизнь моей семьи, моих родителей и сестёр стала лучше.

Кроме того, я, конечно, был модником, как и все танцоры. Хотелось красиво одеться, чтобы пойти на танцы. Как писал Антон Павлович Чехов: «В человеке всё должно быть прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли». Как же пойти на танцы некрасиво или немодно одетым — так не делается, нужно соответствовать. Тем более, что я ещё и преподавал танцы, а статус учителя обязывает выглядеть презентабельно, достойно. Да и туфли приходилось менять каждый месяц. Пройдёшь по парку до танцплощадки, на дорожках песок, а на танцплощадку приходишь, там покрытие — бетон. В танце подошва трётся и всё, через месяц туфли нужно покупать новые.

После окончания института меня оставили на нашей кафедре в должности старшего преподавателя. Но моя преподавательская карьера длилась недолго. Началась война и меня направили на Иркутский авторемонтный завод.

Я благодарен своим преподавателям, они очень много дали мне и я счастлив, что старался тогда брать всё, что можно, набирал знания. Любимые предметы, конечно, были технические: теория автомобиля, теория трактора — я погружался в изучение этих вопросов с головой. Но даже те дисциплины, которые мне казались бесполезными для дальнейшей жизни, я всё равно изучал старательно. И, как оказалось, совершенно не напрасно. Всё это пригодилось мне на разных этапах жизни. Я же и промышленник, и сельскохозяйственник — мне нужно и то, и другое знать. И я это действительно знаю, благодаря собственному упорству и старанию преподавателей.

А в своей преподавательской деятельности, я уже сам старался отдать ребятам те знания, которые получил во время своей учёбы. *Я всю жизнь старался не только брать, но и отдавать, если представлялась возможность. Помогать, по мере своих сил, наставлять и учить.*



# Руководство предприятиями

## Антикризисный менеджмент и забота о трудящихся



О том, почему машиностроителей не берут на фронт.  
Вдоль Байкала пойдём другим путём. Завод на капустном поле, там,  
где брошен венок. Как сотворилось чудо на Алтае. Чечётка в дуэте  
со сварщицей Катей. 12 ночи — время для беседы со Сталиным.  
Собственное производство — размышления на тему.

## Война

**Я** был старшим преподавателем в родном Иркутском сельскохозяйственном институте, планировал свою дальнейшую жизнь, ходил на танцы, ездил в походы. Всё было понятно, интересно, впереди было много нового, непознанного, интересного.

Но пришла война. По радио объявили, что фашистская Германия начала войну против Советского Союза. Все силы были переброшены на военное производство. Как я уже говорил, наша промышленность развивалась и совершенствовалась бы гораздо быстрее, если бы не случился перекося в военную сферу. Да и после войны, честно говоря, мы из этого крена в военную сторону так и не выбрались толком. В промежуток с 1 июля по 1 декабря 1941 года из западных районов СССР на Урал и в Сибирь было эвакуировано 2 593 промышленных предприятия, и все они были вынуждены начинать работать «с колёс». За счёт чего? За счёт грамотного руководства и чёткой организации. Некоторые заводы начинали работать в считанные дни. Например, Челябинский тракторный завод за 56 дней поставил на производство танк Т-34. Сейчас на это нужны годы. Война мобилизовала людей.

По отношению к 1940-му году в 1942-м выпуск промышленной продукции в Сибири увеличился в 27 раз! Самолётов в 3,3 раза, танков в 3,7 раз. Без этого «великого переезда» не было бы у нас сегодня ни Иркутского, ни Новосибирского имени Чкалова, ни Омского авиационных заводов.

Но всё же танков потом мы могли бы и поменьше иметь, это я вам как человек, имеющий отношение к выпуску тракторов, го-

ворю. Их, и не только, делали на тракторных заводах. Каждый третий танк — это Челябинский тракторный завод. Все десантные танки делались на Волгоградском тракторном. В Политбюро и к Министру обороны Дмитрию Устинову ходили девять министров, отвечавших за оборонную промышленность, и я, десятым. В Харькове выпускали бронетранспортёры, на «оборонку» работали и Минский тракторный, и Липецкий заводы. Вот такой перекосяк получился, а всё из-за войны.

Я, конечно, рвался на фронт, как и вся молодёжь того времени. Но меня не брали по брони. Были в Советском Союзе некоторые гражданские специальности, имевшие которые люди воевали совсем по-другому — в тылу. Граждан с такими специальностями не брали на фронт, потому что государство думало всесторонне: нужно развивать науку, технику, машиностроение, да и многое другое, а для этого нужны специалисты не на передовой, а на производстве той же военной техники, вооружения, проектирования и строительства железнодорожных путей для войск и грузов. Поэтому я был вынужден остаться преподавать в институте.

Через некоторое время после начала войны, партийные органы отправили меня руководить ремонтно-механическими мастерскими Строительства №12.

## Строительство №12

**В**ойна — это страшно. Это знают те, кто жил во времена Великой Отечественной войны, это знает и более юное поколение — по книгам, фильмам, рассказам. Всё это действительно правда, огромные силы и ресурсы были вложены в нашу Победу.

Воевали не только те, кто на фронте. Тыловики вели свой незримый бой. В тылу шло материальное обеспечение войск, сбор машин для артиллерии и многое другое. Кроме того, нужно было защитить дороги, основные пути перемещения техники, войск, артиллерии, не дать немцам разделить нашу страну, отрезать часть за счёт разрушения железнодорожных путей. Один из основных путей — Транссибирская магистраль и Кругобайкальская железная дорога.

*Кругобайкальская железная дорога — это участок Транссибирской магистрали, проложенный вдоль южного берега озера Байкал, соответственно, проходящий и близ Иркутска, и мимо станции Половинка. Кругобайкальская железная дорога — последнее по времени постройки звено Великого Сибирского пути.*

*По количеству инженерных сооружений Кругобайкальская железная дорога не знает себе равных во всей России. 39 тоннелей длиной от 778 до 31 метра, 16 отдельно стоящих и 39 пристроенных к тоннелям галерей, 470 мостов, виадуков и водопропускных труб, около 280-ти подпорных стенок.*

*На Кругобайкальской железной дороге разворачивались боевые действия в ходе Гражданской войны, не обошла её своим вниманием и Великая Отечественная. В это время Кругобайкальская железная дорога даже охранялась и контролировалась войсками НКВД.*

*По Транссибирской магистрали и, соответственно Кругобайкальской железной дороге, осуществлялась переброска войск и техники на фронт. Также доставлялись всевозможные военные грузы (помимо негабаритной техники — её перемещения ограничивали тоннели).*

Учитывая опасность бомбардировки и разрушения тоннелей (что привело бы к тому, что часть страны оказалась бы просто отрезанной), было принято решение о строительстве в долине реки Олхи дублирующей дороги Иркутск — Слюдянка. Эта постройка и была задачей Строительства №12, куда меня направили после начала Великой Отечественной войны.

На стройке работают, как понимаете, не только люди, но и машины. Для их эксплуатации и ремонта существуют ремонтно-прокатные базы. На такую базу меня и направили руководить мастерскими.

На строительстве дублирующего пути использовалось много различной техники: и бульдозеры, и тракторы, и экскаваторы. Обеспечением работоспособности всего парка занималась наша база. Без адекватной работы техники не будет никакого строительства!

## Иркутский авторемонтный завод

Со Строительства №12 меня быстро перевели на Иркутский авторемонтный завод, располагавшийся в предместье Марата. Сначала назначили главным инженером, а через некоторое время и директором.

Основным видом нашей деятельности было восстановление и ремонт различной техники, доставлявшейся в Иркутск прямо с фронта — это были и разбитые военные грузовики, без кабин, мостов или моторов. В основном конечно ЗИС-5 и «полупорки» ГАЗ-АА. Обе эти модели сослужили хорошую службу армии в первые годы Великой Отечественной войны. Также к нам на завод по ленд-лизу из Америки приходили машинокомплекты артиллерийских тягачей «Студебекер».

*История этого автомобиля началась в преддверии вступления США во Вторую мировую войну, когда американская армия остро нуждалась в грузовиках повышенной проходимости для перевозки войск и буксировки орудий. А когда фашистская Германия напала на Советский Союз, в Америке встал вопрос о срочной помощи новой жертве гитлеровской агрессии. Решением правительства США было определено, что именно грузовики конструкции General Motors в исполнении фирмы Studebaker будут поставляться в СССР. Для этого на Студебекеры начали устанавливать мотор с уменьшенной степенью сжатия, который мог работать на низкооктановом бензине, другой в СССР сложно было найти, особенно в условиях во-*

*енного положения. Были произведены и другие изменения, такие как перевод размеров болтов-гаек в метрическую систему; по сравнению с машинами ГМС, изменили также форму капота и крыльев. На плоских передних крыльях с каждой стороны могли сесть по два-три солдата, что они обычно и делали. На Студебекеры устанавливали различные орудия, к примеру, «Катюшу» и они, вместо конной тяги, тянули эти пушки.*

А наш авторемонтный завод занимался так называемым «отвёрточным» проектом — грузовики шли в узлах, а мы их собирали. Сборка тягачей велась на конвейере. Потом мы делали к ним свою платформу, на которую устанавливали «Катюши» и отправляли на фронт. На заводе работали женщины и подростки 14—15 лет, процентов на 70. Бывало сутками не уходили из цеха. Питание скудное. А мужики воевали. Как известно, сибирская дивизия генерала Белобородова помогла отстоять Москву. Фрицы зимой мёрзли, а сибирякам 30-ти градусный мороз нипочём.

## Иркутский автосборочный завод

**В** 1945 году вышло постановление Государственного комитета обороны о строительстве в Иркутске автосборочного завода. А построить его нужно было не где-нибудь, а на бывшем капустном поле.

Когда мы с Первым секретарём горкома партии Б.Н. Кобелевым приехали в посёлок Мельниково перед нами во всей красе простиралось это самое капустное поле. *Мы осмотрели всё, сорвали венок, бросили и сказали «Здесь будет автосборочный завод». И всё получилось! За год на месте полей вырос новый завод.*

Построили и в первый же год существования завода выпустили две тысячи машин ГАЗ-51. У нас был хороший коллектив, грамотные специалисты и рабочие. Работники нашей авторемонтной базы — поскольку их квалификация сомнений не вызывала — стали первыми специалистами, которые пришли работать на этот завод.

Вот так всё и началось — с капустного поля. За такие достижения меня перебросили на Алтайский тракторный завод, а на бывшем капустном поле к моменту моего отъезда выпускалось уже по 50 автомобилей в день.

Мне часто задают вопрос, как мне удалось так быстро наладить работу нового предприятия?



*Дело в том, что завод — это сложная, разветвлённая система и руководитель должен быть в курсе каждой её части, только тогда всё получится.* Безусловно, у директора есть заместители: и по вопросам быта, и по кадрам, и технологи, и многие другие. Но к директору завода должна стекаться вся информация, чтобы он мог адекватно спрашивать со своих заместителей. Директор обязан видеть всё не только на бумаге, но и находиться в цехах, наблюдать производство, общаться с рабочими.

Нужно знать всё о жизни рабочих: как у них обстоят дела на рабочем месте, что со спецодеждой, с индивидуальной защитой, даже с теми же защитными очками — директор должен быть уверен, что они есть у каждого рабочего, имеющего в них необходимость, чтобы избежать травм на производстве.

Я обязательно проводил время в цехах, с рабочими. Я ведь начинал с простого рабочего и рабочий язык знаю хорошо, могу с ними одними и теми же словами объясниться, спросить так, чтоб ответили честно, искренне, а не как директору. Когда я шёл по цехам, обязательно наблюдал за жизнью рабочих: заходил в бытовки, в комнаты женской гигиены, в душевые, в комнаты психологической разгрузки. Раньше такие кабинеты были на каждом предприятии, да и сейчас на многих заводах они остались.

На конвейере очень высокий темп работы и рабочему требуется отдых каждые два часа на десять—пятнадцать минут. Для этого и существуют комнаты психологической разгрузки: в них играет тихая музыка, успокаивающая, расслабляющая, стоят аквариумы с рыбками. Это снимает нервный стресс, напряжение, и человек снова готов работать буквально через небольшой промежуток времени.

Да что там, даже в туалеты всегда заходил — надо осмотреть всё, убедиться, что везде всё в порядке. *Есть такое выражение: культура производства начинается с проходной и туалета.*

Обязательно заходил в рабочую столовую, смотрел, вкусно ли кормят. Если было время, садился пообедать вместе с рабочими. Всё это нужно для понимания, достаточно ли на предприятии заботятся о рабочем, комфортно ли ему здесь работается.

Когда знаешь все детали, проявляешь заботу о человеке, чувствуешь дух рабочего класса, коллектив знает, что директор не в облаках витает, а находится с ними, понимает их. Директор должен понимать, видеть и знать всё: от производства в целом до рабочего места конкретного человека. Только тогда руководство может быть грамотным и чётким, обдуманым и взвешенным, продуктивным и эффективным.

И, конечно, я учился у своих коллег — очень больших профессионалов — всю жизнь, это касается не конкретно Иркутского завода, я говорю сейчас о своём пути в должности руководителя заводов.

Первый мой наставник-учитель Станислав Петрович Непомнящий. Он ещё на Иркутском машиностроительном заводе имени Куйбышева учил, передавал свой богатейший опыт. Кстати он, как и моя семья, ценил порядок и продолжал приучать меня к нему. Он руководствовался принципом: *«Каждая вещь должна лежать в строго определённом месте. Каждое место для определённой вещи».*

Был случай, когда я положил гаечный ключ на шабренную станину станка, минуя защитную доску, на которой и должен лежать ключ. Он сильно ругал меня за это, и я урок запомнил

на всю жизнь. На каждом заводе, которым руководил, требовал соблюдения порядка. Даже уже будучи министром, приезжая на заводы, иногда слышал перешёптывания: «Убирай ключи — министр идёт». Потому что все знали моё требование идеального порядка.

В институте мне посчастливилось учиться у замечательных преподавателей и выдающихся учёных. К примеру, теоретическую механику нам преподавал Пётр Петрович Лукин, блестящий учёный, превосходный преподаватель, а в царское время он был ещё и профессором Артиллерийской академии Генерального штаба.

На физико-математическом факультете Бакинского университета у него учился будущий выдающийся физик-теоретик Лев Ландау. Автор теории динамики точки, Пётр Петрович был сослан в Сибирь и преподавал в нашем институте. Помню, как он стремительно входил в аудиторию, надевал лайковые перчатки и мелом писал на доске разные формулы. Буквы и цифры — строем, как по линейке, всё чётко, аккуратно, не расхлябано, как часто бывает у студентов. Одна наша студентка вышла к доске, неровно написала сигма икс, тогда он заставил её всю тетрадку исписать, пока девушка не научилась ровно ставить знаки. Профессор был грозой студентов, но его уважали.

На Горьковском автозаводе директором с 1948 по 1950 год был Григорий Сергеевич Хламов. Потом он стал Министром автомобильной и тракторной промышленности СССР, а я — его замом. Григорий Сергеевич ездил на завод «Форд» для получения опыта. Я перенимал у него знания, зарубежный опыт. Очень интересный был человек, настоящий профессионал.

Также я изучал опыт работы Московского завода имени Сталина, директором которого был знаменитый Иван Алексеевич Лихачёв. Впоследствии завод получил его имя. Иван Алексеевич также ездил в командировки в Америку, изучал опыт зарубежных коллег и с удовольствием делился им с нами.

У всех этих и многих других людей я перенимал опыт, брал его на вооружение, приспособливал под текущие нужды. В общем, *учёба моя не прекращалась всю жизнь*. Это ещё один из факторов моего успешного руководства предприятиями и отраслью.

## Алтайский тракторный завод имени М.И. Калинина

**П**осле того, как Иркутский автосборочный завод прочно встал на ноги, меня перевели на Алтайский тракторный завод. Было это в 1951 году. По образованию я ведь инженер-механик сельского хозяйства и работал на кафедре тракторов и автомобилей, потому с сельхозтехникой я был хорошо знаком и мог работать в этом направлении. Да и производственная закалка позволяла — начинал ведь я с мастера-токаря. Так я и оказался в городе Рубцовск Алтайского края.

Здесь находился тракторный завод, созданный на базе эвакуированного ещё в начале Великой Отечественной войны Харьковского тракторного завода. На заводе выпускались керосиновые гусеничные тракторы СХТЗ-НАТИ. Это были первые тракторы массового производства с конструкцией отечественной разработки. А в проекте был выпуск дизельного трактора ДТ-54. Совершенно другой конструкции. Всю производственную линию необходимо было перестроить под выпуск новой машины.

Передо мной поставили практически невыполнимую задачу: за год перевести всё производство с одного трактора на другой, при этом не прерывая работу, не срывая текущий план. Когда сейчас рассказываешь про такую задачу профессионалам, они только удивляются — чудеса, мол, да и только, такого не бывает. Но что делать? *Задача поставлена и её нужно было выполнить!*

Самое интересное, что у нас всё получилось! В годы освоения целинных и залежных земель заводчане изготовили и поста-

вили труженикам Сибири и Казахстана 9 630 тракторов ДТ-54, которые явились основной пахотной машиной поднятой целины. При этом, завод не сорвал план, выполнил и сдали мы всё точно в срок.

А удалось всё осуществить благодаря чёткому планированию. Это вообще очень важная вещь, как в рамках государства, так и в рамках одного отдельно взятого завода. *Государство должно жить по плану, чтобы люди были уверены в завтрашнем дне* и знали, что их ожидает сейчас, через пять лет, через десять лет. По тому же принципу должен существовать и завод.

## План работы

**К**аждый свой рабочий день я начинал с составления плана. В восемь утра я приезжал на завод, приглашал к себе в кабинет дежурного суточного диспетчера и он в течение 30 минут докладывал мне о том, что произошло на заводе в моё отсутствие. Алтайский завод в то время работал 24 часа в сутки. А трудилось на нём 27 тысяч человек.

Через полчаса, когда дежурный суточный диспетчер заканчивал свой рассказ, я приглашал к себе начальника финансового отдела, главного бухгалтера. Мы решали все текущие финансовые вопросы, я подписывал документы — *по финансовой части всё обязательно должно быть чётко, своевременно, без задержек и проволочек*. Занимали эти беседы еще 30 минут.

В 9 часов у секретаря уже лежал план моей работы на день. Это очень важно, когда все заместители знают, что план твоей работы лежит у секретаря и ты придерживаешься этого плана, то люди не бегают по заводу в поисках директора, если возник срочный вопрос, а звонят напрямую секретарю. Секретарь сообщает, где я нахожусь в данный момент и все вопросы решаются спокойно и в свой срок. Или сообщает о моих планах, когда звонят руководители отделов.

Например, запланировано у меня совещание технологов. Они звонят в секретариат, им сообщают, в какое время совещание планируется и они уже в своём отделе совершенно чётко строят график работы на день, не нарушая ритм своей деятельности ожиданием совещания, которое может случиться в любой момент.

Дальше в течение трёх-четырёх часов я ходил по цехам. В цехах решал все производственно-технологические вопросы. Выяснял, всё ли корректно работает, удобно ли работать, понятно ли. С мастерами, с начальниками цехов прямо в цехе рассматривал состояние производства, состояние технологии, как проходит обеспечение инструментом, подготовка рабочих — все вопросы, касающиеся жизни завода.

*Для того, чтобы руководить, нужно чувствовать производство. Это же живой инструмент.* Много различных цехов: заготовительный, литейный, кузнечный, механический, термический, легкооборотный; в каждом свои сложности и свои потребности. Если хоть бы день не был в цехах, считай всё — рука на пульсе больше не лежит, не чувствуешь его ритм, его жизнь.

Кроме того, каждый профессионал, каждый руководитель, должен знать технологию производства. И не просто знать, но и уметь каждому рабочему доступно донести, то, что может быть этому рабочему непонятно. Объяснить как что работает. Для этого нужно владеть навыками, технологией, понимать, знать и чувствовать производство в целом, всю его сложную, разветвлённую систему.

Но в основе всего лежит планирование. Сейчас часто слышу: «Нельзя в большом городе спланировать свой день, что-нибудь обязательно пойдёт не так». Я считаю, что всё это абсолютная ерунда, так говорят те, у кого не достаёт организаторских способностей и собранности. *Всё можно спланировать, несмотря на высказывание господина Гайдара про то, что «рынок всё рассудит», даже в условиях рыночных отношений можно чётко определить цели, задачи и пути их достижения. Проложить курс и наметить отправные точки.*



Это то, что касается каждодневного планирования. Не менее важно планирование на год. Оно тоже сыграло важную роль в достижении мной и моими коллегами поставленных задач. Каждый рабочий должен знать, что он будет делать в течение года, свои производственные задачи. Тогда всё идёт в правильном ритме, ничего неожиданного не возникает, всё налажено и урегулировано.

А любой начальник отдела, подразделения должен знать планы на три года. Тогда он может уже между сотрудниками распределить производственные задачи.

А директор завода, предприятия должен знать план на пять—десять лет. Тогда можно всё спланировать, распределить время, задачи и силы на несколько лет вперёд. Чтобы достигнуть цели, нужно понимать, как к этому идти по дням, часам, минутам.

## Принципы руководства

**Р**уководство я строил и на поощрении, и на наказании. Я считаю, что нужен и кнут, и пряник, не должно быть перекоса в одну сторону. И жёсткое руководство, основанное на наказании — это плохо, без поощрений люди будут идти на работу с неохотой, бояться штрафов или неуместных придинок. Но и только поощрять нельзя. Если человек не выполняет свои обязанности или провалил возложенную на него задачу — его следует наказывать. Конечно, сначала нужно предупредить, разъяснить, в чём человек был не прав, но если он и дальше продолжает недобросовестно исполнять свои обязанности, то необходимо его наказывать. Но в том случае, если работник всё выполнил вовремя, а может даже и перевыполнил план, его нужно материально стимулировать, поощрить.

*Для успешного руководства необходимо не отрываться от коллектива, чтобы рабочий класс тебя знал, относился к тебе с уважением.*

Вспоминается такая история: мы встречали на заводе Новый год. Присутствовало около тысячи человек, среди которых 700 рабочих — передовиков производства. Я был с супругой, всё проходило весело, интересно. Коллективы самодеятельности выступали, программа вечера была очень насыщенная, яркая. И я тоже присоединился к танцевальному марафону: вместе со сварщицей Катей Свиридовой отбивал чечётку. Потом по всему заводу только и разговоров было о том, что директор так танцует! Мелочь вроде бы, а укрепляет положение, поднимает авторитет среди рабочих, хотя в тот момент я, конечно, такой цели не ставил перед собой, просто с удовольствием танцевал.

## Экономические показатели

**К**огда я был назначен на Алтайский тракторный завод директором, передо мной поставили сразу две задачи. Про перевод производственной линии на другую модель трактора я уже рассказал, а вторая задача — поднять экономические показатели.

Алтайский завод не выполнял поставленные задачи, экономические показатели были очень низкие — нужно было как-то исправлять положение. Необходимо было добиться выполнения плана, повышения прибыли.

А производство трактора — очень сложный процесс. Для этого нужно обеспечить вовремя поставку всех материальных ресурсов, подготовить цеха, а также нужна электроэнергия, нужна руда, нужен формовочный песок — всего и не перечислишь. Сотни различных материалов! За поставку отвечает служба снабжения, а с этой службы тоже нужно спрашивать, проверять её, знать её работу.

Кроме того, разработка технологического процесса и снятие трудоёмкости. Это тоже целый процесс, которым необходимо было заниматься параллельно с подготовкой новых технологий для перехода на другое производство.

И рабочие, которых нужно было мобилизовать, объяснить необходимость слаженной, дружной работы. Помочь им морально, поддержать. А надо сказать, что на Алтайском тракторном заводе коллектив сложился очень хороший. Все были люди талантливые, способные, грамотные. Именно общими усилиями мы и выполнили обе задачи, хотя было далеко не просто.

*Всю свою жизнь я работаю, как сейчас говорят, антикризисным менеджером. Сложилось так, что меня всегда бросали на выполнение сложных, практически невыполнимых задач. Видимо, всему виной мой неукротимый характер. Я ведь многое могу: и автомобиль освоил, и трактор, и комбайн. Могу хлеб собрать, могу починить всё вышеперечисленное. Так кроме этого, могу и подход к людям найти. Договориться с каждым: хоть с министром, хоть с простым рабочим, поговорить с человеком на его языке и о том, что ему близко, понятно и интересно. Для меня не представляет трудности общение с разными людьми. Иногда приходилось находить удивительные выходы из ситуаций, действовать в обход логике. Вот как произошло с той же чечёткой на праздновании Нового года. Этот праздник тогда нас очень сблизил с коллективом.*

## Художественная самодеятельность

**А**лтайский тракторный завод, по сути, создавался на базе Харьковского тракторного не только в плане производственной линии, но и в плане людей. Рабочие были эвакуированы из Харькова вместе с предприятием и продолжали работу уже на Алтае. А как известно украинцы народ талантливый, певучий. Поэтому самодеятельность у нас была организована замечательно!

Были и танцевальные коллективы, и музыкальные коллективы, ансамбль баянистов, был прекрасный хор. Устраивали праздники, вечера самодеятельности, на которых выступали наши работники. Я всегда старался поддерживать искусство в любом месте, куда бы меня не переводили руководить. *Искусство помогает людям в жизни, облагораживает их, даёт им возможность отвлечься от повседневных сложностей и забот.*

Все кружки самодеятельности были при нашем доме культуры. Там же мы поставили оперу «Запорожец за Дунаем». Я выделял средства на декорации, костюмы. Регулярно присутствовал на репетициях, чтобы поддержать самодеятельных артистов.

Такие внерабочие встречи сплачивают коллектив, сближают, помогают легче переносить нагрузки. *Это тоже один из секретов успешной работы — понимать увлечения людей и направлять их в нужное русло, в сторону творчества, самовыражения, искусства.*

## Разговор со Сталиным

Один раз мне довелось пообщаться с Иосифом Виссарионовичем Сталиным. Ну «пообщаться» — это конечно громко сказано. А дело было так: шёл 1952-й год, я находился в своём кабинете на Алтайском тракторном заводе.

Как обычно, задержался на работе до полуночи. Эта практика была у меня в то время регулярной. Как я уже рассказывал, перед нами были поставлены серьёзные задачи и на их выполнение не хватало обычного рабочего дня. Приходилось основательно задерживаться на заводе. Хорошо, что моя супруга, Вера Ивановна, с пониманием относилась к этим задержкам. Она осознавала, что я выполняю большую и значимую работу в масштабах всей страны и поддерживала меня всячески.

У нас с Москвой была разница 4 часа. То есть, когда на Алтае 12 ночи, в Москве 8 вечера. Теоретически, люди ещё могли находиться на работе, но обычно в такое время никаких звонков не поступало, московские руководители тоже понимали эту разницу во времени и вряд ли предполагали, что директор завода находится на рабочем месте в такой час.

Только я собрался уходить домой — раздаётся звонок по «вертушке». Это было разговорное название закрытой системы партийной и правительственной телефонной связи в СССР. Звонит Александр Николаевич Поскребышев. В то время он был членом Постоянной Комиссии по внешним делам при Президиуме ЦК КПСС. Его имя было всем хорошо известно. Из трубки слышится такой текст: «С вами будет говорить товарищ Сталин».

Я поневоле вытянулся в струнку, не ожидал такого поворота событий: «Слушаю Вас, товарищ Сталин». Иосиф Виссарионович без приветствия перешёл сразу к делу: «Товарищ Шаяхметов (тогда первый секретарь ЦК компартии Казахстана) просит отгрузить ему тракторы». Неожиданное указание. «Слушаюсь», — только успел ответить я и сеанс связи закончился. А что я мог ещё сказать? Не много я представляю себе людей, которые ослушались бы вождя или стали с ним спорить, уточнять детали и разбирать необходимость какого-нибудь действия.

И вот здесь меня здорово выручило то, что коллектив у нас на заводе был дружный, сплочённый, ответственный. На час ночи я назначил совещание. Благо жили все заводчане неподалеку в городке. Когда все собрались, я объявил: двое суток не выходим с завода, пока не отгрузим Казахстану по нарядке 500 тракторов. Моё заявление было воспринято, разумеется, без особой радости, но с должным пониманием. Меру ответственности все работники завода осознали сразу, без лишних объяснений.

На этом совещания не закончились. Утром я собрал всех жён работников, многие женщины тоже заводские. Объяснил ситуацию, призвал к пониманию, посоветовал побаловать мужей пирожками.

В общем, даже не двух суток — полутора хватило, чтобы эшелон с сельхозтехникой отправился в Казахстан. Партийное задание было выполнено, а заводчане показали себя с замечательной стороны. Ну и я, конечно, как директор завода, был горд своим коллективом и понял, что мы идём в правильном направлении. Вот такая была образцовая дисциплина и личная ответственность.

## Завод «Ростсельмаш»

**Н**а Алтайском тракторном заводе я проработал два года и в 1953 году меня перекинули в город Ростов-на-Дону на завод «Ростсельмаш». У него, как и у многих советских, а теперь уже российских предприятий, очень интересная история.

*Официальным днём рождения завода «Ростсельмаш» считается 21 июля 1929 года. В этот день, задолго до окончания строительства, заработали первые 5 цехов, и была выпущена первая продукция. В годы Великой Отечественной войны «Ростсельмаш» выпускал продукцию для фронта: корпуса снарядов и мин. В октябре 1941 года «Ростсельмаш» был эвакуирован в Узбекистан.*

*В Ростове-на-Дону предприятие вновь заработало 23 февраля 1943 года, на 10-й день после освобождения города от фашистских оккупантов. Кроме выпуска военной продукции на нём была организована база по ремонту боевых машин. В апреле 1947 года предприятие возобновило выпуск комбайнов.*

В этот период завод был в провале. Он не выполнял поставленные задачи, экономические показатели были ниже допустимого уровня. Если на Алтайском тракторном заводе ситуация была не очень хорошей, то здесь — просто тяжелейший. Мне необходимо было привести работу завода в адекватное состояние, нормализовать положение, вывести завод из кризиса.



## Антикризисные меры

**П**ервое, что нужно делать в любой кризисной ситуации — разбираться и искать корень проблемы. Я начал с анализа всех узких мест, искал, что нужно исправлять в первую очередь, а что после произведённых действий придёт в норму само собой, в автоматическом режиме.

*Следующий этап — постановка чётких задач, целей. Затем — планирование движения к ним.* Я придерживался своей схемы работы, своих принципов: должно быть чёткое планирование на час, на день, на неделю, на месяц, на три месяца. Только когда составлен план и составлен правильно, с учётом всех сложностей, предприятие будет работать как часы.

Я ходил по заводу с утра до вечера и пытался понять, в чём же причина такого бедственного положения предприятия. В процессе изучения, я обнаруживал всё новые и новые проблемы: работа литейного цеха хромала, нужно было организовать производство серого чугуна; сильно отставала инструментальная подготовка; была неисправность оборудования, неисправность технологической оснастки.

Когда я разобрался во всех этих сложностях, то разработал план для каждого подразделения по дням, на месяц и на три месяца. Поставил чётко задачу. В итоге, мы ликвидировали узкие места по всем подразделениям и через три месяца работа завода нормализовалась. Первоначальная задача была выполнена.

## Новое производство

**Т**олько мы выполнили задачу по нормализации положения на заводе, наладили работу всех цехов и подразделений, стабилизировали производство, как появилась новая задача. Необходимо было организовать производство самоходных комбайнов и кукурузоуборочных комбайнов.

Теперь больше всего времени я проводил в конструкторском бюро. Устраивал совещания с конструкторами, мы обсуждали все тонкости и возможные проблемы. Как я уже говорил, директор предприятия должен быть в курсе всего, знать весь технологический процесс, понимать, как происходит работа и в какой момент могут возникнуть сложности. Конечно, необходимо было увязать технологию с производством и с конструкторами. Всё проанализировать, спланировать.

*Машины создают один раз десятки людей, делают машины — тысячи людей, а эксплуатируют эти машины потом годами — миллионы.* Представляете, какая ответственность лежит на этих конструкторах, которые разрабатывают машины для миллионов?..

Нужно было учесть всё. В первую очередь — требования Минсельхоза. *У меня есть правило: заказчик всегда прав.* Мы изучали агротехнические требования на местах в различных областях. Ездили по ростовской области, общались. Собирали данные машиноиспытательных станций. Вопросам качества уделяли наибольшее внимание. Самое главное, чтобы новая техника была удобна в работе. Мы с этим справились. За время моей работы на заводе «Ростсельмаш» было организовано производство десяти наименований новой техники.

## Модернизация производства

**К**роме первичных задач — выведения завода «Ростсельмаш» из кризиса, а также организации производства новых наименований техники, стояла и глобальная задача. Необходимо было модернизировать, реконструировать завод. Речь шла о внедрении новых технологических процессов, реорганизации управления производством, переквалификации кадрового состава. Здесь мне помог передовой опыт других предприятий и собственный опыт на Иркутском и Алтайском заводах.

Поскольку Иркутский завод был филиалом Горьковского автомобильного завода, у нас существовала прекрасная связь. А надо сказать, что на Горьковском заводе работали очень профессиональные люди — как в руководстве, так и непосредственно на производстве, на местах. Горьковский завод выпускал тысячу автомобилей в сутки! Для этого нужна очень высокая организация, этот опыт обязательно нужно было использовать для модернизации «Ростсельмаша».

Поэтому я направил главных специалистов на обучение именно на Горьковский автомобильный завод. Мы все вместе обучались новым методам организации управления производством, новым методам и схемам планирования. Перенимали опыт и внедряли его на «Ростсельмаше».

Особое внимание уделялось заготовительным цехам — в них был очень большой процент брака. Пришлось совершенствовать технологические процессы, организацию производства, заниматься повышением квалификации кадров. Был проведён целый ряд мероприятий по модернизации работы завода, его результаты были впечатляющими. Нам удалось модернизи-

ровать завод и добиться не только улучшения экономических показателей, но и поставить на производство новую технику: и самоходные сенокосилки КС-10, и кукурузоуборочные комбайны ККУ-2, и зернокомбайны РСМ-8, и другие машины. Завод обеспечил стабильное выполнение планов производства.

Всё это стало возможным за счёт правильной работы «Ростсельмаша» в целом, изменения многих схем, проведения колоссальной работы по реконструкции всего процесса функционирования завода.

## Собственное производство

**В** текущей ситуации в стране очень важно производить свою технику, как это было в Советском Союзе. Мы ведь никогда не завозили сельхозтехнику, при этом страна обеспечивала не только свои нужды, но и 56 тысяч тракторов шло на экспорт. Экспортировали и в Европу, и в Америку, и в Канаду — это говорит и о масштабах производства и о качестве нашей техники, которую ценили в мире.

Дмитрий Иванович Менделеев, великий человек, все мы его знаем хоть бы из школьной программы, изложил замечательную позицию в своём монументальном 900-страничном труде «Толковый тариф, или Исследование о развитии промышленности России в связи с её общим таможенным тарифом 1891 года». Вот что сказано в этом труде: «На основе конкретных данных и глубокого исторического анализа Менделеев делает вывод, что развитие отечественного производства под защитой протекционизма в конечном счёте оказывается для России выгоднее, чем дешёвый импорт, за исключением ограниченного числа экзотических продуктов. Об этом свидетельствует опыт стран-лидеров. Так называемый «мировой путь» заключается в том, что благополучие народов строится, прежде всего, на расширении и укреплении отечественного производства».

Я считаю, что это очень правильные и мудрые слова гения отечественной науки, которые сохраняют свою актуальность и сейчас. Нужно завозить бананы, апельсины — всё то, что у нас не растёт и не производится. Россия, обладая огромными природными ресурсами, огромными людскими талантами, должна производить всё только сама! У нас большие территории, которые есть мало у кого в мире, их нужно использовать.

У нас прекрасные материальные ресурсы. Люди — талантливые, хорошо образованные, могущие творить, создавать, конструировать, изобретать, производить.

*Богатство страны делают не только ресурсы, но и то, как они применяются.*

В любой момент нам могут перекрыть поставки и что мы тогда будем делать? А вот если достаточно субсидировать отрасль, помогать в восстановлении заводов, производств — в таком случае, мы сможем не зависеть от импорта техники.

Этим летом я был в Ростовской области. Отправился с визитом в Ленинградский район — это примерно 150 км от Ростова, там сам сел за комбайн «Ростсельмаш-161», одноименного, родного мне завода и убрал два гектара пшеницы. Спросите — зачем я это сделал? Всё нужно знать досконально, во всём разбираться, следить за тенденциями и развитием техники. Вот я и решил самостоятельно испытать этот комбайн. Убедился в том, что машина отвечает высшим мировым требованиям, хороший комбайн, прямо скажу.

Потом мы совершили экскурсию по цехам завода «Ростсельмаш». Я остался доволен осмотром, завод держится на хорошем мировом уровне. Одно расстраивает — на его территории находятся новые комбайны с конвейера, которые должны были бы находиться не здесь, а на полях страны. Но сельхозтоваропроизводители лишены средств на покупку новой техники.

А почему так происходит: потому, что США имеет основательные виды на наши земельные и водные ресурсы, они считают позволительным решать за Россию, что ей делать — производить самой, завозить продукцию различного характера, как

продуктовую, так и техническую, из Америки или из Китая. И склоняются они, к сожалению для нас, к последним двум вариантам. А это не правильно, так не должно быть!

Всегда было по-другому, ещё во времена наших дедов и прадедов: *русский мужик, как тогда говорили, один с сошкой держал на себе семерых с ложкой, да ещё и заграничных едоков кормил.*

Опять же, возвращаемся к Дмитрию Ивановичу Менделееву, он замечательно выразил мысль, которая актуальна и сейчас в отношении ввоза импортной техники: «Нельзя же и супер-фосфат, и плуги, и сеялки — всё привозить издалека — оттуда, куда идёт много нашего хлеба». Прошло столько лет, а мы всё ещё завозим технику издалека, оттуда, куда поставляем хлеб.

Минеральные удобрения мы производим в достаточном количестве. С приходом советской власти, планы Менделеева и других выдающихся учёных были осуществлены. Сейчас Россия производит 18 миллионов тонн минеральных удобрений.

Но возникла другая проблема: 2,5 миллиона тонн идёт в российское село, а около 16 миллионов качественных минеральных удобрений отправляется за границу, нашим продуктовым конкурентам. К тому же, примерно в десять раз уменьшено применение наиболее ценных органических удобрений, так как дающий эти удобрения рогатый скот во многих областях остался лишь в газетных вырезках, эдакий подвид ископаемых динозавров получается, а не поставщик органических удобрений.

Сейчас основной вопрос, который стоит перед руководством страны, на мой взгляд: восстановление производственных сил, в том числе сельского хозяйства после их разрушения

в результате перехода на «рыночную экономику» в 1990-х годах, хотя, разрушение это продолжается и до сей поры. Происходит деиндустриализация, развал сельскохозяйственного машиностроения, промышленности. Энергетические мощности села снижены в четыре с лишним раза — с 420 миллионов лошадиных сил до 90 миллионов с небольшим сегодня. Колхозы и совхозы имели 1 365 тысяч тракторов, а теперь на селе лишь примерно 460 тысяч. Соответственно уборку урожая вели 408 тысяч комбайнов, а теперь в хозяйствах всех категорий — 122 тысячи.

Село несёт огромные потери, даже на тех площадях, что ещё уцелели. Происходит недобор в 15–17 миллионов тонн зерна из-за нарушения сроков полевых работ. А в общей сложности это грозит потерей продукции на сумму свыше 500 миллиардов рублей, в основном из-за низкой энергообеспеченности села.

Хотя, повторюсь, поход по цехам того же «Ростсельмаша» оставил удовлетворительное впечатление. *Нам есть, что противопоставить западной продукции*, хотя, конечно, из-за развала системы контроля и планирования, из-за закрытия многих предприятий мы многое потеряли.

Но далеко не все в руководстве страны это понимают. Возьмите мою родную тракторную промышленность. Её же практически ликвидировали сейчас. Россия в 1990 году производила 214 тысяч тракторов, а в прошлом году произвела всего 3 тысячи — это куда же годится?!

Вот ещё одна причина, почему лозунг про импортозамещение не работает в нашей отрасли. А чем замещать, если у нас такая ограниченная номенклатура. Многие единицы техники, которую мы покупаем за рубежом, просто не производятся в России.



Наша тракторная отрасль в долгах, как в шелках: у концерна «Тракторные заводы» кредиторская задолженность больше 50 миллиардов рублей. И дело даже не в том, что сокращены инвестиции, хотя и это играет немаловажную роль. А дело в том, что *производство должно функционировать, заводы должны работать, выпускать продукцию и зарабатывать деньги*. А сейчас, по сути, кроме Кировского и Чебоксарского тракторных заводов ничего толково не работает, если это существование можно назвать работой.

Липецкий завод — ликвидирован. Барнаульский моторный завод нужно восстановить полностью и наращивать производство. У нас достаточное количество заводов, которые могли бы обеспечить страну сельхозтехникой, но они должны работать. Чего не происходит на данный момент или происходит в очень урезанном объёме.

Ведь *от производства сельхозтехники зависит и всё сельское хозяйство в целом*. Нужны новые технологии для улучшения и облегчения работы сельскохозяйственников.

Без новой техники не может быть современной технологии. Половина успеха сельхозпроизводства зависит от энерговооружённости. Чтобы выполнять работы в оптимальные агротехнические сроки, обеспечивать высокую продуктивность полей и ферм, нам надо иметь энерговооружённость в 3 лошадиные силы на гектар, как было в прежние годы, когда Россия собирала до 128 миллионов тонн зерна.

В советский период были цель и направление: все граждане знали, что наша Родина продолжала поступательное развитие и обязательно достигла бы полного самообеспечения в соответствии с действовавшей тогда Продовольственной программой.

В её цели не входило добиться для советской страны положения продовольственной сверхдержавы, но безусловно, всё более эффективное использование биологических богатств нашего государства было бы благом не только для его народа, но и для сотрудничества во всём мире.

*У России есть потенциал, надо только всё грамотно спланировать, поставить цели, распределить задачи и взяться за дело.* Пример «Ростсельмаша» и Петербургского тракторного завода убеждает, что можно возродить собственное сельскохозяйственное машиностроение на современном научно-техническом уровне. У нас есть для этого все возможности, было бы желание и достаточные субсидии государства. Но кроме того нужно обязательно восстановить покупательную способность нашего сельского хозяйства, чтобы новая техника с заводов сразу уходила в поля и на фермы. Тогда она не будет простаивать без дела, а будет работать и приносить прибыль отрасли и государству.

# От управления заводами к управлению отраслью



О том, за что назначают министром. Чему учат в Канаде.  
Доклад длиной в 4 часа. Что делают на выставках ночью.  
Как жеребца поменяли на трактор. Как сибиряк научился убирать  
хлопок. Что делал главный редактор журнала в Госплане.  
Каков рецепт качества отечественной продукции.

## Министерство автомобильной промышленности

За счёт того, что мне удалось проделать такую серьёзную, глобальную работу на «Ростсельмаше», мне предложили должность заместителя министра автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР.

Поскольку у меня был опыт руководства Иркутским автосборочным заводом, потом Алтайским тракторным заводом, потом «Ростсельмашем», мне пришлось несколько легче, чем, возможно, приходилось другим. Легче давались вопросы профессиональные, а вот что касается общих вопросов управления отраслью, подотраслью — с этими большими задачами пришлось разбираться, осваивать.

*Я всегда смотрел вперёд и как бы тяжело не было, старался познавать, изучать всё новое, современное и внедрять лучшее в отрасль.*

Огромный опыт я получил, когда в 1955 году в составе советской сельскохозяйственной делегации из 12 человек посещал США и Канаду. Два месяца я провёл в Америке, смотрел, учился, знакомился с американским опытом. Мы изучали деятельность фермерских хозяйств, машиноиспытательных станций в двенадцати штатах Америки и в трёх провинциях Канады, деятельность заводов сельхозмашиностроения, дилеров.

Меня особенно интересовала механизация сельскохозяйственных процессов, я старался вникнуть во все детали, во все технологические тонкости. К примеру я заметил, что на севе кукурузы

квадратно-гнездовым методом посевной агрегат обслуживают два человека, а у нас — пять. А почему так происходит? Оказывается, лишних людей заменяет специальное приспособление на сеялке. Внедрение его в СССР освободило бы, в общей сложности, до 700 тысяч человек! Одно это предложение окупало все расходы на мою командировку!

Разумеется, посетили мы и животноводческие комплексы. Советский Союз в то время только оправился после Великой Отечественной войны и подобные комплексы были необходимы стране, чтобы накормить народ. Стояла задача понять, какое импортное оборудование стоит предпочесть, чтобы оно подходило для наших условий и наших задач. Это можно было выяснить только при доскональном знакомстве с работой зарубежных фирм.

Как всегда, в любом месте, на любом производстве, предприятии, ферме, должны работать профессионалы. Мы познакомились с замечательным человеком — господином Маловази, главным зоотехником итальянской фирмы «Джи-Джи». Фирма производила свои свинокомплексы на 24 тысячи голов, но выразила готовность разработать проекты на 54 и даже на 108 тысяч и поставить в Советском Союзе 32 таких комплекса.

По возвращении я в течение четырёх часов докладывал Никите Сергеевичу Хрущёву о поездке, сформулированных предложениях по развитию производственно-технического обеспечения сельского хозяйства в стране.

Для меня эта командировка стала очень большой вехой в собственном развитии в профессиональном плане, я получил огромный опыт!

## Международные выставки

**Я** посещал все международные выставки, которые проходили в СССР. Они были очень интересными, разнообразными. Но для меня они становились в первую очередь работой.

На выставках присутствовали члены Правительства, члены Политбюро. В мои обязанности входило сопровождать их визит, рассказывать о том, что конкретно представлено в рамках данной экспозиции, отвечать на вопросы. Иногда их визиты затягивались на 3–4 часа и всё это время я рассказывал о технических характеристиках машин, показывал новейшие образцы, знакомил с самыми передовыми достижениями в сельхозтехнике. В основном выставки посещали Леонид Ильич Брежнев, Алексей Николаевич Косыгин, Николай Викторович Подгорный, Михаил Андреевич Сулов.

Прежде чем пригласить руководителей на выставку, нужно было понять, что им показывать и о чём интересней всего будет рассказать. Вот здесь возникала одна загвоздка: экспозиция, как правило, монтировалась накануне открытия выставки и свободного дня для подробного её изучения у меня просто не было. Поэтому приходилось всю ночь проводить на выставке, изучать образцы, запоминать цифры, технические характеристики. Подготовка занимала очень много времени, ведь вопрос могли задать не только по тем экспонатам, о которых я рассказывал, но и по тем, на которые вдруг упал взгляд.

Наиболее интересные, квалифицированные вопросы задавал Алексей Николаевич Косыгин. Он хотел вникнуть в процесс, знать все детали. Он был широко эрудированным человеком,

разбирался в вопросах техники и его совсем непросто было про- вести, если бы у кого-то возникла такая идея.

Леонид Ильич Брежнев тоже был очень грамотным человеком, вопросы задавал по существу, умел слушать, интересовался подробностями и деталями. Он был очень внимательным, очень обаятельным человеком, производил приятное впечатление.

Также я сопровождал членов Политбюро на испытания, кото- рые проводились на испытательной станции в подмосковном городе Солнечногорске. Здесь демонстрировались в действии самые новые машины, которые только сошли с конвейера. Мне наряду с конструкторами приходилось давать пояснения в про- цессе демонстрации. Поэтому я должен был знать всё очень де- тально и подробно!

Был один интересный случай, правда значительно позже того времени, о котором мы сейчас говорим. Шёл 1972-й год. Объе- динение «Сельхозтехника» организовало на своей машинно-ис- пытательной станции международную выставку, на которую многие зарубежные производители привезли образцы новой техники, последние свои достижения и разработки. В числе прочих, американская фирма «Джон Дир» — одна из лидиру- ющих фирм производителей сельскохозяйственной техники — привезла трактор XR-150. Наши конструкторы очень заинтере- совались им. Предложили выкупить трактор.

Но президент фирмы отказался продавать машину Советскому Союзу, ни в какую не соглашался на заключение договора. Надо было что-то придумывать, чтобы заполучить трактор для кон- структоров. Я узнал, что супруга президента — большая лю- бительница лошадей и конного спорта. Эту её страсть мы и ис- пользовали в своих целях. Устроили в Горках-10 показ лошадей

нашей замечательной будённовской породы для американской делегации, на который пригласили и президента фирмы «Джон Дир» с супругой, разумеется.

Когда она увидела одного из жеребцов, вопрос о продаже трактора был решён тут же. Мы подарили даме этого коня, а сами получили возможность заключить контракт на покупку интересующего трактора.





*Международная выставка «Кормопроизводство», 1974 год  
Руководители партии, члены Политбюро  
во главе с Л.И. Брежневым*



*На птицефабрике, США, 1967 год*

## Руководство отраслью

**З**аместитель Министра автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения — это, по сути, руководитель всей отрасли, всего сельскохозяйственного машиностроения. А выпускалось тогда больше 1920 наименований техники для растениеводства и 620 наименований машин для животноводства.

Была разнообразная техника для почвообработки, ухода за посевами, уборки урожаев различных культур, различных зон заготовки кормов в животноводстве, для раздачи кормов, удаления навоза, доения.

Без механизации ничего невозможно сделать. Ведь что такое механизация в сельском хозяйстве? *Без машин в сельском хозяйстве ничего не сделаешь: ни землю не вспашешь, ни поле не засеешь, ни удобрения не внесёшь, ни урожай не соберёшь.* Сегодня говорится о том, что успех определяет селекция, семеноводство, химизация, мелиорация, лучшие породы скота. Безусловно это тоже. Но всё это половина слагаемых успеха. А вторая половина — механизация.

Всё современное сельскохозяйственное производство базируется на высокоэффективных технологиях и машинах. Без них никуда, человек может и год, и два проходить в одном костюме, а за обеденный стол должен сесть три раза в день. *Пища — это наша с вами жизнь, поэтому Россия обязана сделать так, чтобы обеспечить своих граждан собственными качественными продуктами питания,* а для этого нужно их производить — опять же возвращаемся к механизации сельского хозяйства.

Это актуально сейчас, было это актуально и в бытность моей работы заместителем министра. У нас была огромная номенклатура машин, широкий диапазон техники для сельского хозяйства.

Половину своего рабочего времени я проводил в Москве — на совещаниях, выступал с докладами, организовывал работу. У нас было 18 прикладных институтов, которые разрабатывали конструкции, занимались технологией, проектированием предприятий. С ними нужно было находиться в постоянном контакте, отслеживать работу, контролировать. Мы осуществляли кооперативные поставки — этими вопросами также занималось наше министерство.

Вторую половину времени я проводил на производстве. Занимался внедрением на заводах новых разработок, работал с конструкторами, технологами, производственниками. За время работы заместителем министра я принял участие в постановке на производство десятка разных машин.

Определённые заводы я, безусловно, выделял больше. Предприятия все разные, в первую очередь по своей технологической сложности. Взять, к примеру, тот же «Ростсельмаш» — на нём работало до 50 тысяч человек. А были заводы, на которых работало 200 — 300 человек. У них же разные объёмы, разный комплекс работ необходимо было производить.

Бывают заводы комплексные, на которых и заготовительное производство осуществляется, и механообработка, и сборка. А бывают заводы специализированные, кооперированные, за которыми закреплена только одна номенклатура, хотя и у них очень непростое производство. Завод клапанов, к примеру, или завод поршневых колец, завод радиаторов, завод то-

пливной аппаратуры — у нас было 56 предприятий, которые делали различные компоненты. На них тоже нужно было организовывать производство, внедрять какие-либо научные, технологические разработки, но в гораздо меньшем объёме, чем на таких гигантах как «Ростсельмаш».

В отрасли у нас работало почти полтора миллиона человек. Это огромные масштабы производственных и человеческих ресурсов. Приходилось применять различные методы и приёмы работы.

Кроме того, необходимо было поддерживать связь не только с заводами, но и с поставщиками. А их было очень много. Один человек, работающий в нашей отрасли, давал рабочие места 7–8 людям в других отраслях. Мы были связаны и с металлургами, и с нефтехимиками, и с химиками, и с лёгкой промышленностью. Машиностроение потребляло материалы различных отраслей и со всеми нужно было держать связь, координировать работу, следить за такими вопросами как соблюдение сроков, соответствие продукции техническим требованиям, решать вопросы качества и количества поставок.

Поэтому должностные обязанности у меня, как у заместителя министра, были обширные и занимали всё возможное время.

## Сбор хлопка

Три месяца я проработал заместителем министра. Вызывает меня Степан Акопович Акопов, Министр автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР, то есть мой непосредственный руководитель. Выясняется, что Алексей Николаевич Косыгин, в то время Министр промышленности продовольственных товаров (бывшее Министерство лёгкой и пищевой промышленности), хочет, чтобы я отправился с ним в Узбекистан на сбор хлопка и консультировал его по механизации этого процесса.

Я был удивлён и немного растерян. Я же сибиряк, а в Сибири хлопок не растёт, и в его сборе и обработке совершенно не разбираюсь! В самолёте летим, Алексей Николаевич со мной пытается на эту тему разговаривать, а я всячески уклоняюсь, увожу разговор в другую сторону. А сам думаю: как же выходить из ситуации?..

Вечером прилетаем в Ташкент. Поужинали, делегация во главе с товарищем Косыгиным отправилась отдыхать, а я быстро на наш завод «Ташсельмаш». Говорю коллегам: просветите меня за ночь по части возделывания хлопка.

Они показали всю производственную цепочку, как всё работает, рассказали про все тонкости, сложности. Потом мы поехали на хлопковое поле. На дворе ночь, ничего не видно. Светили фарами, чтобы я увидел, как растут хлопковые коробочки, как их убирают. Успел переговорить с конструкторами о возникающих проблемах — они подсказали, как изменить устройство шпинделя хлопкоуборочной машины, чтобы решить возникшую техническую проблему.

В общем, к утру я был подкован. Всю ночь не спал, но утром взбодрился и поехали мы уже вместе с делегацией в поля. Алексей Николаевич задаёт местным руководителям вопросы, что-то уточняет, выясняет. И вот он спрашивает про те самые шпиндели: об организации вместо вертикальных шпинделей на машины, горизонтальных.

Местные руководители растерялись, не знали, что ответить. А мне же ночью про этот вопрос рассказали, я уже был в курсе. Ну, я всё и изложил подробно. Косыгин очень удивился. «Откуда Вы, товарищ Ежовский, знаете такие подробности?» — спрашивает он меня. Я скрывать не стал, рассказал, как провёл эту ночь, о чём разговаривал с рабочими, с конструкторами. И дальше он сказал мне фразу, которой я потом руководствовался всю жизнь: *«Вот так и дальше чувствуйте ответственность за всё, за что берётесь, так и относитесь к делам, которые решаете. Смотрите вперёд»*.

И я всю жизнь отношусь ответственно даже к самым, казалось бы, незначительным делам, учусь новому и смотрю вперёд!

## Итоги работы

**З**а время моей работы в должности заместителя министра автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения в стране реконструировано большое количество промышленных предприятий, налажено производство сотен новых машин, решены многие социальные вопросы. Я старался уделять каждому вопросу максимальное внимание. *Не бывает незначительных мелочей или неважных вопросов — всё, в той или иной степени, важно и значимо.*

Новый импульс развития получили крупнейшие машиностроительные предприятия страны, в том числе «Ростсельмаш», Чебоксарский, Липецкий, Минский, Владимирский, Кишинёвский тракторные заводы. Я приезжал на эти заводы, общался с конструкторами, с руководителями подразделений, с рабочими. Ходил по цехам, смотрел за состоянием рабочих мест, за состоянием производства, выяснял, какие есть проблемы и сложности, старался помогать в их решении.

Только на «Ростсельмаше» было построено свыше 600 тысяч квадратных метров производственных площадей, проведена реконструкция старых цехов, внедрены современные технологии, позволившие довести объём производства до 80 тысяч комбайнов в год. Это было важно для всей страны! Я не устану повторять, что *собственное производство в любой отрасли — это гарантия стабильности страны, её независимости от импорта из-за границы, её богатства.*

## Госплан

Потом все министерства, в том числе и наше, ликвидировали и появились совнархозы, как инструмент территориального управления народным хозяйством СССР. Произошло это в 1957 году, когда было принято решение начать реформу системы управления.

*В ходе реформы территория СССР была разделена на экономические административные районы, в которых создавались советы народного хозяйства. Районы образовывались верховными советами союзных республик; ими же утверждались председатели, их заместители и члены совнархозов.*

*Совнархозы подчинялись советам министров республик, при этом их председатели могли входить в состав совета министров. В связи с реорганизацией системы управления, в 1957 году было упразднено большинство общесоюзных и союзно-республиканских министерств, занимавшихся вопросами промышленности и строительства, а подведомственные им предприятия и организации переданы в непосредственное подчинение местным советам народного хозяйства. Немногочисленные оставшиеся министерства, за которыми остались функции планирования и обеспечения высокого уровня технического производства, руководили предприятиями соответствующих отраслей через совнархозы.*

*По мнению инициаторов реформы главным преимуществом территориальной системы управления было приближение руководства промышленностью и строительством к ни-*



*зовым звеньям экономической системы — предприятиям и объединениям. Также предполагалось, что совнархозы, будучи не связаны ведомственными барьерами, обеспечат комплексный подход к развитию территорий, что имело немаловажное значение, особенно для отдаленных от центра экономически неразвитых регионов.*

Меня же перевели в Госплан — Государственный плановый комитет Совета Министров СССР. Это был орган, осуществлявший общегосударственное планирование развития народного хозяйства СССР и контроль выполнения народнохозяйственных планов. Меня назначили начальником отдела автомобильного, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения.

В Госплане я проработал почти пять лет. Совместно с основной деятельностью, без отрыва от прямых обязанностей, я был главным редактором журнала «Тракторы и сельхозмашины».

Госплан занимался планированием работы всех отраслей, а наш отдел, соответственно, сельскохозяйственного машиностроения. Мы разрабатывали годовые планы, пятилетние планы, увязывали работу всех предприятий отрасли. Госплан занимался всеми вопросами, связанными с планированием и обеспечением отрасли материально-техническим снабжением, увязки отраслевых и межотраслевых связей.

Отрасль автомобильного и тракторного машиностроения не может существовать автономно. Мы потребляем продукцию других отраслей, и, соответственно, все эти связи нужно отладить, отрегулировать, увязать друг с другом. Необходимо было заниматься планированием всего: организации производства, технологии, конструкторских вопросов, поставки качественных

металлов, комплектующих, резинотехники, шин, горюче-смазочных материалов. Всего, что необходимо для изготовления наших машин.

Конечно не обходилось и без решения финансовых вопросов. Проверять балансы, рассчитывать капиталовложения. Постоянно держать связь с отделом капитального строительства. Да и со всеми другими отделами, с которыми связана отрасль.

Это была важная и значимая организация, функционал которой сложно переоценить. Сейчас же нет никакого планирования, не ясно, куда мы идём, что строим и что будет через пять лет. У нашей продукции понижается качество, падает конкурентоспособность. А всё потому, что такие полезные организации, как Госплан, Госстандарт, Комитет по науке — уничтожены. Сейчас нет централизованной системы изучения, планирования и контроля качества, что не очень хорошо сказалось на развитии России.

# Жизнь с музыкой не только в сердце



О любви всей жизни Александра Александровича.  
О том, что помогает найти силы в горе и радости. Куда делся Театр оперы и балета. Кто сколачивал сцены в Иркутске. Какое мгновение связывало Пушкина и Керн. Всегда ли старое лучше нового. Как перепутали министров с композиторами и чем это закончилось. С цыганами, но без медведя. Как Ежевский дал слово Ленину.

## ЖИЗНЬ И МУЗЫКА

С музыкой я связан на протяжении многих лет! Это и любовь, и страсть, и отдых, и возможность собраться с мыслями. *Ведь вся наша жизнь — это мелодия, такт, ритм.* Какие-то мелодии дают нам возможность отдохнуть от трудового дня, расслабиться. От других, наоборот, приходит собранность, прибавляется энергия, проходит грусть. Каждый романс помогает мне добиться своего состояния: что-то я слушаю когда очень устал и хочется покоя, другое — когда нужно где-то найти силы для деятельности.

За века истории музыки написано много прекрасных песен, создано большое количество удивительных композиций. Разброс огромен: от классических композиций до застольных песен. Во всём есть свой колорит, свои мысль и эмоциональный посыл. Но я ещё в далёкой юности влюбился в романсы. Они очаровали меня нежностью своих мелодий, лиричностью исполнения. Большинство их конечно же о любви. Казалось бы, что здесь нового, мужчина влюбляется в женщину или наоборот. Либо всё заканчивается хорошо, либо плохо. Но не тут-то было!

Если знать историю каждого конкретного романса, понимать, в каком состоянии и настроении был автор стихов или композитор, представлять персонажей романса — получается уже совершенно другой эффект. *Становишься не просто слушателем или зрителем, становишься участником конкретного романса, переживаешь историю любви как свою собственную, сочувствуешь героям, очаровываешься или разочаровываешься вместе с ними.*

## «Я помню чудное мгновенье»

**В**от, к примеру, романс «Я помню чудное мгновенье» на стихи Александра Сергеевича Пушкина и музыку Михаила Ивановича Глинки. Всем нам этот романс хорошо известен, пожалуй, его можно назвать одним из самых популярных романсов. Но мало кто знает его историю, поэтому воспринимают его хоть и душевно, но поверхностно, не чувствуя всей глубины переживаний персонажей. Я расскажу его историю и вы сможете по другому воспринять это удивительное произведение.

История этого романса началась в 1819 году, когда на одном из вечеров в доме Алексея Оленина, президента Академии художеств, Александр Сергеевич Пушкин увидел его девятнадцатилетнюю племянницу Анну Керн. За ужином Пушкин неотступно наблюдал за Анной и не жалел похвал в её адрес. Он был покорён её красотой. Скоро он напишет:

«Я помню чудное мгновенье:  
Передо мной явилась ты,  
Как мимолётное виденье  
Как гений чистой красоты».

Те самые строчки, которые с помощью гения композитора Михаила Ивановича Глинки стали впоследствии знакомым и любимым нами романсом.

Быть может впечатление, которое произвела на поэта юная красавица, оказалось столь необычным ещё и потому, что Пушкин был наслышан о несчастливом замужестве Анны Петровны. Жалел ли он её? Возможно! Но вероятней всего Пушкину хотелось спасти это юное и очаровательное создание от такой

прискорбной судьбы. Главным виновником этого замужества был отец Анны. Когда ей шёл семнадцатый год, она приглянулась дивизионному генералу Ермолаю Керну. Генерал был на тридцать с лишним лет старше её, старый вояка, превыше всего почитавший парады, смотры, манёвры.

Анна была романтическая девушка, выросшая на французских романах. Она была не только красива, но отличалась самостоятельностью и оригинальностью суждений. Разумеется, генерал никак не мог заставить её себя полюбить. К ней уже сватались многие, но родители предпочли бравого генерала. Анну убеждали в том, что она полюбит, когда станет женою генерала и она согласилась по молодости лет. Через год у неё родилась дочь Катя.

Шли годы, Керн расцвела во всей женской красе. Она была восторженной поклонницей стихов Пушкина. Анна Петровна так и не полюбила своего супруга и со временем разрыв её отношений с генералом Керном стал неотвратим. Случилось так, что летом 1825 года Анна Керн приехала к тетушке Прасковье Осиповой в Тригорское. В это самое время Пушкин отбывал ссылку в селе Михайловском, которое находилось по соседству. Анна Керн с трепетом и надеждой ждала приезда Пушкина. И вот он приехал!

Анна Петровна впоследствии так описала это событие: «Мы сидели за обедом, как вдруг вошёл Пушкин. Тётушка мне его представила, он низко поклонился, но не сказал ни слова, робость была видна в его движениях. Он был очень не ровен в обращении: то шумно весел, то грустен, то робок, то дерзок, — и нельзя было угадать, в каком он будет расположении духа через минуту.

На другой день я должна была ехать в Ригу. Он пришёл утром и на прощанье принёс мне экземпляр главы Онегина. Между страницами я нашла вчетверо сложенный почтовый лист бумаги со стихами: «Я помню чудное мгновенье». Когда я собиралась спрятать в шкатулку этот поэтический подарок, он долго на меня смотрел, потом судорожно выхватил и не хотел возвращать, насилу выпросила я их опять, что у него промелькнуло тогда в голове, не знаю».

В 1927 году экземпляр этих стихов Анна передала барону Дельвигу, который поместил их в своём альманахе «Северные цветы». Да, Пушкин влюбился в Анну Керн страстно, ревниво и благодарно. До конца того года он посылал ей письма, с нежностью вспоминая прежние встречи, надеясь на новые, звал её приехать опять в Тригорское и ждал, и надеялся.

Попробовав теперь, после этой истории, послушать романс «Я помню чудное мгновенье», уже невозможно будет как раньше, безучастно, относиться к героям повествования.

Поэтому на многочисленных вечерах, которые я устраивал для различной публики всю свою жизнь, я начинал непременно с истории, а уж потом заводил сам романс.

## С чего всё началось

С музыкой я был связан с шести лет, когда только начал танцевать. Но особый период познания музыки был во время войны. Тогда в Иркутске находился эвакуированный киевский Театр оперы и балета имени Тараса Шевченко. В нём служили выдающиеся певцы: Иван Сергеевич Паторжинский, Мария Ивановна Литвиненко-Вольгемут, Зоя Михайловна Гайдай и другие замечательные артисты.

А наш Иркутский автосборочный завод шефствовал над театром. Специально для молодых читателей отмечу: раньше шефством называлась не деятельность одного конкретного человека, а когда целый коллектив брал на себя ответственность помогать какой-то организации — пионерскому лагерю, детскому саду или, как в нашем случае, эвакуированному театру. Ведь им нужна была и помощь физическая: установить декорации, сколотить сцену, привезти, перетащить. И финансовая: мы помогали им с декорациями, костюмами.

За это артисты приезжали к нам на автосборочный завод и давали небольшие представления прямо в цехах. Всё это происходило в обеденный перерыв, чтобы люди, не отвлекаясь от работы, могли слушать хорошую музыку и смотреть такие вот мини-спектакли. Программы были различные, но обычно что-то лёгкое: пели романсы, украинские песни, русские народные. Украинцы — вообще народ певучий и слушать их было одно удовольствие! И вот они-то как раз и приучили меня к романсам.

Они приглашали меня на все премьеры. У нас завязалась дружба, возникло взаимопонимание, взаимная помощь и поддержка. Я с удовольствием посещал их постановки, слушал оперы,



наслаждался музыкой в эти сложные годы. Ведь если не музыка, то что же может поддержать человека, помочь ему, когда вокруг война, а на нас, тружеников тыла, ложится такая ответственность, такие сложные задачи перед нами ставятся.

Артисты тоже труженики тыла и они своими песнями, своими спектаклями, операми, приездами на завод с лёгкими, доступными для понимания и восприятия программами, поддерживали боевой дух и силы, которые готовы были в любой момент закончиться!

Именно эти артисты помогли понять душу романса, как русско-го, так и других народов. За три-четыре минуты романса развивается целая история, в которой и любовь, и печаль, и встречи, и расставания. Как художник, который пишет картину и по ней можно определить и время, в которое происходит действие, и характер персонажей, и жизненные обстоятельства.

Над романсами работали такие удивительные поэты как и Антон Антонович Дельвиг, и Александр Сергеевич Пушкин, и Михаил Юрьевич Лермонтов, и Фёдор Иванович Тютчев, и Афанасий Афанасиевич Фет. Кроме того, приложили свою гениальность к созданию романсов такие композиторы как Александр Александрович Алябьев, Александр Львович Гурилёв, Пётр Ильич Чайковский, Михаил Иванович Глинка, Александр Сергеевич Даргомыжский, Николай Андреевич Римский-Корсаков. А исполнители совершенно чудесные, волшебные голоса: Фёдор Иванович Шаляпин, Леонид Витальевич Собинов, Дмитрий Хворостовский.

С Галиной Алексеевной Каревой я, к примеру, был даже лично знаком. Можно даже сказать, что наши отношения были дружескими. Я считаю, что это одна из замечательных исполнительниц романсов современности.

Конечно, любимая исполнительница у меня — это Надежда Андреевна Обухова, у неё прекрасное меццо-сопрано было. Например, романс «Калитка» в её исполнении просто бесподобен! Лучше неё, пожалуй, никто не пел. Впрочем, отнюдь неплоха была и Антонина Нежданова, но у неё сопрано, а для исполнения романсов, по моему мнению, больше подходит меццо-сопрано.

Но началась моя любовь, конечно, благодаря артистам Театра оперы и балета имени Тараса Шевченко. До сих пор в моей коллекции хранятся пластинки с дарственными надписями от этих замечательных, талантливых и общительных людей, хотя многих из них, конечно уже нет в живых, к сожалению.

## Собрание записей

Сегодня в моей коллекции 2500 виниловых пластинок, 600 DVD-дисков, 900 аудиокассет. Безусловно, ведётся картотека и каждая новая запись, попавшая в коллекцию, вносится в эту картотеку. Для меня очень важно, чтоб во всём, и в делах, и в отдыхе, был порядок. Кроме того, благодаря картотеке, я легко и быстро могу найти нужные мне пластинку или диск в такой, без ложной скромности, огромной коллекции.

Коллекция моя имеет и своё продолжение: я регулярно записываю отдельные романсы для друзей по их просьбам. После вечеров романса, которые я проводил и сейчас иногда провожу для них, многим хочется иметь те романсы в своей фонотеке, о которых я рассказывал. Конечно, я стараюсь никому не отказывать и осуществлять перезапись понравившихся вещей, если это возможно.

Также к коллекции прилагается справочная и художественная литература, у меня собрана антология романсов, истории жизни композиторов, поэтов, истории создания конкретных произведений. Каждый романс, который есть в моей коллекции, имеет свою историю. В антологии романсов, к примеру, два тома, в которых описано 600 романсов.

## Товарищи композиторы

Отдыхали мы как-то в санатории «Подмосковье» вместе с Вячеславом Ивановичем Черноивановым. В этом санатории два корпуса: один для всех, кому выдали путёвки или кто их приобрёл, другой корпус небольшой, класса люкс. Это филиал «Барвихи», там отдыхали министры и прочие высокопоставленные деятели нашего порядка.

Так вот, отдыхали мы в «Подмосковье» и я, конечно, регулярно навещался в библиотеку. Я считаю, что учиться нужно всю жизнь, а во времена работы министром, времени на личное самосовершенствование, не относящееся к основной деятельности, довольно мало. Поэтому я, конечно, пользовался случаем и брал в библиотеке книги по музыке, по искусству.

Разговорили меня как-то библиотекари и я рассказал им о своей коллекции, о том, что всю жизнь собираю пластинки, изучаю романсы. Они очень удивились и продолжили меня расспрашивать. Я рассказал им немного о разных романсах, о различных экземплярах моей коллекции. А после этих рассказов они пристали ко мне, ну прямо-таки намертво: «Устройте вечер для наших отдыхающих». Пришлось согласиться!

Вячеслав Иванович согласился мне ассистировать, встал за пульт, я взял кассеты из своей коллекции и провел им замечательный вечер. Рассказал истории некоторых романсов. А после заводил сами эти романсы. Чуть позже я вам тоже расскажу ещё несколько интересных историй романсов. А пока вернёмся к вечеру: все увлеченно слушали, интересовались, остались довольны.

Но на этом всё не закончилось! На следующий день, гуляем мы с Вячеславом Ивановичем по территории санатория, а навстречу нам вчерашние слушатели. Идут и говорят: «Здравствуйте, товарищи композиторы, спасибо за прекрасный вечер». Мы удивились, но промолчали. Потом ещё одни с «товарищи композиторы», и ещё, и ещё. Мы уже после всем объяснили, что мы не композиторы, а министры. Каково же было их удивление!

Когда отдыхающие узнавали, что я министр ещё и тракторного и сельскохозяйственного машиностроения — удивлению людей не было предела! У них в головах не укладывалось: министр такой отрасли — и любит романсы!

Потом, конечно, уговаривали провести ещё вечер, но мы, в конце концов, тоже на отдыхе были! Сказали, что непременно проведём, но в следующий свой приезд в санаторий.

Впрочем, практика проведения подобных вечеров для меня отнюдь не нова. Когда мы с семьёй проживали в поселке Успенское, я в выходной день иногда устраивал для друзей такие же вечера романса. Я выбирал несколько записей, рассказывал историю романсов, чему они посвящены и заводил их. Так, в течение часа—получаса мы слушали красивые романсы. Потом начинали просить записать понравившиеся романсы. Я, конечно, записывал. Через помощников, но записывал — так сказать, популяризировал романс!

Да и Екатерина Алексеевна Фурцева очень ценила мои знания. Не скажу, что я был с ней дружен, но находился в хороших отношениях. Она иногда просила меня выступить по вопросу романсов перед определённой аудиторией. Тоже, кстати, очень удивлялась, что я руковожу такой промышленностью, и при этом знаю и люблю романсы в частности и музыкальную культуру в целом.

## «Только раз бывает в жизни встреча»

**Р**асскажу вам историю ещё одного романса. Не скажу, что это самый любимый романс, такого, наверное, вообще не существует, каждый из них люблю по-своему, но этот — один из примечательных.

Итак, романс Бориса Ивановича Фомина на стихи Павла Давидовича Германа «Только раз».

Мария Фёдоровна Небольсина была когда-то певицей в цыганском хоре. Была она не только талантлива, но и очаровательна, прекрасно играла на гитаре, восхитительно пела романсы. Было всё это, конечно, ещё до того, как стала она Небольсиной, благодаря тому, что Сергей Небольсин выкупил её из цыганского хора, сделал своей женой, но петь она теперь могла только для мужа и его гостей.

Здесь, в доме в конце Арбата, и увидел Марию Борис Фомин. Увидел, очаровался и, как водится, влюбился без памяти! Чем серьёзнее и драматичнее складывались его отношения с Марией Фёдоровной, тем ближе становился ему жанр русского старинного романса. Ведь только в нём он мог теперь искренне излить свою томящуюся душу.

Как-то он засиделся у Небольсиных допоздна, вернулся домой и тихо лёг спать. Но мелодия, которая терзала его всю дорогу до дома и тут не оставила его в покое. Борис Иванович спал спокойно, в плену грёз о Марии, но незнакомая мелодия разбудила его среди ночи и принудила встать с постели, зажечь свет и сесть за рояль.

Только когда мелодия выпилась на нотный стан, она отпустила Бориса Ивановича и тот смог поспать хоть бы остаток ночи. А рано утром он побежал к своему новому знакомому, поэту Павлу Герману. Уже по дороге он понял, что напевает эту зловредную мелодию со словами Павла Германа, но положенными на музыку И. Кагана.

Слова удивительно совпадали и с его, фоминской, музыкой, как будто были созданы друг под друга. Но ничего другого не оставалось, кроме как просить поэта о новом тексте, ведь романс с этими словами уже есть. На удивление, Герман отказался сочинять новые слова под музыку Фомина, но разрешил использовать те же самые, в новой обработке.

А Каган заказал новые слова под свою мелодию уже у поэта Тимофеева. И эта новая песня тоже жила на эстраде довольно долго, но, разумеется, её успех не шёл ни в какое сравнение с успехом романса «Только раз».

Вот и снова неожиданная влюблённость без надежды на продолжение или взаимность стала поводом для создания шедевра!

## Любимые экспонаты коллекции

Один из любимых экспонатов — романс в исполнении Георга Отса «Чёрное море». Я вообще очень люблю этого певца, не зря он народный артист Советского Союза. Пластинка эта появилась у меня в Сочи, как раз на берегу того самого Чёрного моря, о котором поётся в романсе. Мы отдыхали в Сочи и там я приобрёл этот экспонат.

У меня есть пластинка 1912 года, иногда, не часто конечно, чтоб лишний раз не царапать, завожу её. Очень интересно погрузиться в атмосферу того времени. Запись, конечно, ни в какое сравнение не идёт с современными, сейчас и обрабатывают, и шумы убирают, и качество прекрасное делают. Но всё равно приятно послушать аутентичную вещь!

Кстати, о старых записях и их преимуществах перед новыми: Сергей Яковлевич Лемешев, вот уж кого переписывали и переиздавали не один раз! Но его первые записи, первоначальный вариант на пластинке — лучше, более атмосферный, чем цифровое звучание.

Вообще, есть у некоторых артистов вещи, которые они исполняют лучше, чем кто-то другой. Вот, к примеру, Марк Бернес — достаточно слабый голос у него казалось бы, но «Тёмная ночь» — бесподобна. Возможно, потому что Никита Богословский, композитор, создавший эту вещь, писал её именно под голос Марка Бернеса. Впрочем, вероятен и другой вариант: его исполнение нам привычно, знакомо, так как он был первый, исполнивший эту вещь.



Или, допустим, Леонид Осипович Утёсов с его хриплым голосом. Хотя именно с его исполнением у меня, как и у многих других, ассоциируется песня «Сердце».

Очень люблю цыганские романсы — в них страсть, азарт, свобода, динамика! Например, «Очи чёрные», хоть слова этого известного романса отнюдь не цыганские, их автор Евгений Павлович Гребёнка, украинец по происхождению. Но цыгане взяли этот русский романс и переложили его на свои, цыганские мотивы — получилось необычайно хорошо! Кстати, с романсом «Прощай мой табор» — та же история, он тоже не цыганский.

У меня есть носители, на которых записаны многие варианты исполнения одного и того же романса разными певцами и артистами. Очень интересно их сравнивать, вслушиваться в них. Ведь у каждого исполнителя свой подход, все выделяют какую-то свою грань, делают её центром романса.

Люблю и DVD — на них лучше звук, если сравнивать их с пластинками.

Раньше, конечно, коллекция пополнялась более активно. У меня были хорошие взаимоотношения с фирмой «Мелодия», они всегда помнили про меня, передавали новые пластинки. К примеру, придёт к ним по импорту партия из 300 пластинок — они одну непременно мне преподнесут в подарок. Ни за что, просто зная мою любовь к романсам.

## «Я встретил Вас»

**Я** расскажу вам историю ещё одного удивительного романа, стихи которого написал Фёдор Тютчев, он называется «Я встретил Вас».

Всё началось в середине 1822 года в столице Баварии Мюнхене, куда прибыл новый сотрудник дипломатической миссии, Фёдор Иванович Тютчев. Он сразу обратил на себя внимание глубоким и проницательным умом, своим остроумием, отличной образованностью. Он был юн, недавно окончил Московский университет. С четырнадцати лет он состоял членом Общества любителей российской словесности, а с пятнадцати печатал свои стихи в различных периодических изданиях. Впрочем, и своё дипломатическое поприще он начинал, когда ему едва минуло восемнадцать лет. Судя по всему, стихи были для него скорее досугом, нежели единым, целиком поглощавшим его занятием.

Вскоре Тютчев стал желанным гостем и в придворных кругах Мюнхена, в мире литераторов, музыкантов и учёных. На одной из светских встреч он увидел девушку поразительной красоты и почувствовал себя околдованным и влюблённым. Звали её Амалия Лерхенфельд. Она была внебрачной дочерью прусского короля Фридриха-Вильгельма III и двоюродной сестрой будущей императрицы России Александры Фёдоровны, жены Николая I. Тогда в первую встречу с Тютчевым, Амалии было четырнадцать лет.

Но несмотря на впечатление, Тютчев вернулся в Москву и в 1826 году женился на Элеоноре Петерсон. Амалия стала женой первого секретаря русского посольства в Мюнхене барона А.С. Крюденера. Позднее она будет блистать на придворных ба-

лах в Петербурге. Шли годы. Тютчев продолжал дипломатическую службу, вследствие чего находился вдалеке от Петербурга, Амалии и блеска балов. Он всё спрашивал в письмах: «Ведаете ли вы когда-либо госпожу Крюденер? У меня есть некоторые основания полагать, что она не так счастлива в своём блестящем положении, как я того желал бы. Какая милая, превосходная женщина, как жаль её. Столь счастлива, сколь она того заслуживает, она никогда не будет. Спросите её, когда увидите, не забыла ли она ещё, что я существую на свете». Прошло ещё много лет, Фёдор Иванович тихо угасал в Карлсбаде в возрасте шестидесяти семи лет.

И вдруг новая встреча с Амалией Крюденер. Ей — за шестьдесят... Казалось бы, встретились два человека, всё в прошлом, всё поросло травой забвенья. Но... Как будто бы романтический юноша встретил ту же девочку, которая когда-то бесконечно, бесконечно давно, так потрясла воображение и сердце!

В одной из последних своих записок 1 апреля 1873 года Тютчев за несколько месяцев до смерти писал дочери Дарье Фёдоровне: «Вчера я испытал минуту жгучего волнения вследствие моего свидания с графиней Адлерберг, моей доброй Амалией Крюденер, которая пожелала проститься со мной. В её лице прошлое лучших моих лет явилось дать мне прощальный поцелуй». Стихотворение «Я встретил вас» написано в один день 26 июля 1870 года, имеет посвящение: «К.Б.» («Крюденер, баронессе») — и было опубликовано в том же году в декабрьской книжке журнала «Заря».

Многие композиторы писали музыку на эти стихи. Но у нас на слуху та мелодия, которую нам даровал Иван Семёнович Козловский — он сделал аранжировку и записал этот романс. Долгое время считалось, что автор этой музыки не-

известен, но были найдены ноты — сборник произведений Л.Д. Малашкина, знакомого нам по романсу «О, если б мог выразить в звуке...»

Иван Козловский поёт мелодию, похожую на ту, которую написал Малашкин к стихам «Я встретил вас», почти ставшую народной.

Вроде бы похожие истории: любовь к юной прелестнице, её несчастливый брак, желание автора стать героем, спасителем. Но, с другой стороны, совершенно всё по-другому. Этот романс написан уже спустя много лет после встречи с отнюдь не пылким юношей, а уже многое повидавшим мужчиной. Встреча двух юных сердец имела продолжение, спустя многие года. Это очарование Фёдор Иванович, впрочем как и Амалия, пронесли через всю жизнь.

Впрочем, каждый видит и чувствует по-своему, но эта история даёт возможность погрузиться в пучину страстей, которые происходят в этом романсе и стать его соучастниками, а не просто слушателями. Ведь каждый романс — это жизненные переживания автора, композитора. В каждом романсе есть большой, глубокий смысл. И очень приятно об этом рассказывать, посвящать людей в тайну произведения.

## Слово предоставляется товарищу Ленину

**К** вопросу о качестве записи и современной обработке старых записей, хочу рассказать одну историю. Она тоже произошла со мной на отдыхе. На этот раз, в городе Кисловодске в санатории «Красные камни».

Приближался праздник 7 ноября, мне предстояло отметить его в этом самом санатории. Заранее меня оповестили, что очень хотят, чтобы я провёл праздничный вечер в качестве, скажем так, тамады. Как я уже упоминал, мне такое не в новинку, я с удовольствием согласился.

Но встал вопрос: чем же удивить отдыхающих? Хотелось сделать что-то такое из ряда вон выходящее, чтобы людям это празднование запомнилось на долгие годы.

Я узнал, что киевская студия звукозаписи значительно обработала выступление Владимира Ильича Ленина «Что такое советская власть?» В оригинале и голос был с хрипотцой, и запись со скрипом. Всё равно ведь на пластинке скрипы и шорохи постоянно — сказывается давление иглы на пластинку. А тут студия сняла с записи всё лишнее, идеально обработала, оставив чистую запись. Зная мою любовь к музыке, киевская студия передала мне эту запись.

К сожалению, я не успел взять её с собой — о самом факте меня проинформировали, но доставили только через два дня после моего отъезда в санаторий. Ну да не беда, я попросил своего помощника забрать запись из моего дома и привезти в санаторий.

Итак, наступает 7 ноября, я открываю вечер и говорю: «Слово предоставляется товарищу Ленину». Все присутствующие ахнули и замерли в немом удивлении. На лицах отдыхающих можно было очень чётко прочесть вопрос «Ежевский что, сошёл с ума?! Нельзя же с такими вещами шутить!»

Я махнул рукой, помощник включил кассету и в гробовой тишине зазвучал очищенный от всех шумов, скрипов и хрипов монолог товарища Ленина.

Это был совершеннейший фурор! Чистейший звук, идеальная слышимость! Мне кажется, что до конца речи никто из присутствующих даже не пошевелился, настолько был ошеломляющим произведённый эффект!

После этого, конечно, были бурные овации и вечер продолжился.

Вот так качество записи влияет на восприятие информации, а уж если дело касается музыки, то чистота звучания ещё большее значение имеет!

## Коллекция сегодня

**Н**е могу сказать, что продолжаю сейчас активно коллекционировать, но за новинками в мире музыки стараюсь следить. Дело в том, что романсов сейчас почти не появляется.

Что нужно для рождения романса? Конечно, музыка важна и значима, но основное значение имеют стихи. А с хорошими поэтами у нас перебой. Сейчас пишут песни, а не романсы — это совершенно другое.

Романс — это вещь глубоко лирическая, прочувствованная, а песня основана на повторении, на ритме и темпе. Не скажу, что мне не нравятся песни, некоторые — очень даже, но к романсу они не имеют отношения, а, следовательно, и к моей коллекции напрямую не относятся.

Из плеяды относительно современных поэтов я могу выделить Андрея Вознесенского, Роберта Рождественского и Евгения Евтушенко. Последнего, правда, отмечаю как поэта, но не признаю как человека! Он же мой земляк, мы жили примерно в 100 км друг от друга, но он никогда не был в нашем землячестве, не признаёт его и с ним не считается. Даже к себе на родину, в Иркутскую область, не представляется возможным его позвать! Он не подлинный россиянин-сибиряк! Какими бы экспрессивными не показались мои высказывания, это моё мнение: он живёт в Америке, хотя здесь его окружали достаточным вниманием и почётом. Зачем он уехал? Зачем пытается усидеть на двух стульях? Но то что он талантлив — это бесспорно!

Я регулярно смотрю телевизионную программу «Романтика романса». Не так давно в ней представляли Александру Пахмудо-

ву. Она прекрасный, выдающийся композитор, но, опять же, это совершенно не романсы, это песни. Хотя многие из них мне безусловно нравятся, и «Мелодия», и «Надежда», и другие. Они есть в моей коллекции.

Ещё одно относительно недавнее пополнение — все последние записи Эдит Пиаф. У меня они, конечно, и так частично были, но сын вернулся из Парижа и привёз полное собрание. Было очень приятно. Порадовал и сам подарок, и повод послушать эти песни. Они, кстати, ведь тоже совершенно не относятся к романсам, однако я с удовольствием храню эти записи в своей коллекции и слушаю под определенное настроение.

За новыми пластинками я конечно периодически заезжаю в музыкальный магазин. Впрочем, за современной аппаратурой тоже слежу! Если появляется что-то достойное, лучше, чем моя техника, непременно покупаю! Технологии движутся вперёд, и техника становится всё лучше и лучше. Всё самое хорошее у меня сейчас есть! Хотя есть и граммофоны, и патефоны, и для кассет проигрыватели — надо же для друзей записывать.



# «Союзсельхозтехника» и Министерство — обеспечить село необходимым



О трёх мировых системах в действии.  
Как договориться с министром. На «Чайке» по первопрестольной.  
Чужие жёны как элемент воздействия.

## Всесоюзное объединение «Союзсельхозтехника»

**В** 1962-м году меня назначили председателем Всесоюзного объединения «Союзсельхозтехника» Совета Министров СССР. «Сельхозтехника» была огромной организацией, когда я пришёл в ней работало 270 тысяч человек, а когда уходил — два с половиной миллиона. «Сельхозтехника» занималась обеспечением села, всё проходило через нашу организацию — от гвоздя до минеральных удобрений.

*История создания «Союзсельхозтехники» началась в 1961-м году, когда по решению правительства на базе ремонтно-технических станций с учётом лучшего зарубежного опыта была создана самая мощная, самая передовая дилерская служба. Её отделения находились во всех союзных и автономных республиках, краях, областях, районах. Более 8,5 тысяч предприятий и организаций занимались поставкой материально-технических ресурсов для села, ремонтом и техническим обслуживанием машин, монтажом животноводческого оборудования, механизированными и транспортными работами, созданием и испытанием новой техники.*

Я 18 лет руководил «Союзсельхозтехникой». Мы занимались и снабжением, и непосредственно техникой для села: поставки, ремонт. Были подведомственные ремонтные заводы, ремонтные станции, станции технического обслуживания автомобилей. Также «Союзсельхозтехника» занималась решением вопросов материального снабжения и транспортных перевозок.

Это была серьёзная, значимая, могучая организация. В СССР тогда в шутку говорили: «Есть три системы в мире: социалистическая, капиталистическая и «Сельхозтехника».

Зависело от этой организации не только село, но и многие другие отрасли. Мы снабжали автомобильными запчастями не только сельское хозяйство, но и всю страну, всю промышленность. Все запчасти к автомобилям, тракторам, дорожной технике — всё шло через нас.

Поэтому и торговые базы у нас были в каждом регионе. 3,5 тысячи районных отделений «Сельхозтехники». А в каждом отделении полный комплект всего необходимого: торговая база, станция-мастерская, обменно-технические пункты, отдел автомобильных перевозок.

Мы занимались и кадрами для отрасли. Подготовка, переподготовка механизаторов и других кадров массовых профессий, повышение квалификации руководящих работников, инженеров.

В те годы мы построили и реконструировали республиканские и областные торговые базы, 536 ремонтных заводов, 1100 станций технического обслуживания автомобилей, 1000 станций обслуживания животноводческих ферм, мастерские общего назначения, механизированные отряды, автобазы, ввели классы обучения механизированных отрядов.

Я был председателем, руководителем на правах министра со всеми министерскими привилегиями: и зарплату получал такую же, как министр, и на «Чайке» такой же ездил, и в санаториях тех же отдыхал. Всё, что министрам полагалось — у меня было.

Пока я 18 лет работал в этой должности, сменилось шесть министров сельского хозяйства СССР. Нельзя сказать, что к «Союзсельхозтехнике» все относились однозначно, по-разному было, но с каждым из них у меня складывались нормальные отношения, было взаимопонимание. Мы организовывали выставки, конференции, проводили коллегии, вместе решали вопросы, связанные с развитием сельского хозяйства.

## Обходной манёвр

**Н**е всегда и не во всех сферах, чтобы добиться желаемых целей, удавалось действовать напрямую. Иногда нужно было применять обходные манёвры. Был такой любопытный случай, который произошёл со мной и Министром нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности СССР Виктором Степановичем Фёдоровым.

В один из выходных дней, на дачах в Успенском мы с жёнами пошли на молочную ферму в Горки за молоком. Завязался разговор с доярками, работавшими на этой ферме. Завязался он не случайно, а по моей инициативе: я знал, что сосковая резина, та, которая надевается на соски коровам во время дойки, очень плохого качества.

И вот я спросил у доярок, как им работается, как работает доильный аппарат. Доярки стали жаловаться на качество той самой резины, производство которой было в ведении Виктора Степановича. Жаловались они, разумеется, при супруге Виктора Степановича. Я ему тоже много раз говорил про качество резины, но у него никак не доходили руки до этого вопроса.

Виктория Николаевна, разумеется, посочувствовала женщинам, и я начал воздействовать на Виктора Степановича через неё, в обход рабочего времени. Она стала давить на него по этому поводу дома каждый день, Виктор Степанович разозлился, собрал коллегию и решил вопрос. Резина стала высшего зарубежного качества. Вот такой получился обходной манёвр!

## Руководство — это целая наука!

**Е**сть несколько принципов руководства, которые я сформулировал для себя уже давно. Звучат они так:

— Необходимо определить задачи, цели, стратегию. *«Если нет цели, то и попутный ветер не поможет»*. Необходимо понимать, куда мы идём и как мы должны туда прийти.

— Растить в силе каждый день. А для этого нужно научиться действовать, а не ждать. Творить, а не собираться с духом. *Действие, действие, действие — вот путь жизни современного человека.*

— *Нужно всегда оставаться недовольным собой.* Тогда будет идти процесс постоянного самосовершенствования.

— *Системный подход при решении всех вопросов.* К этому относится и организованность — как своя собственная, так и окружающего пространства, коллектива, сотрудников и подчинённых.

— При решении любого вопроса нужно владеть технологией.

— Каждой машине — высокий технологический уровень, отличное качество, профессиональное обслуживание и эффективное использование.

— *Опережающая подготовка и переподготовка кадров.* Когда люди готовы к работе с новым оборудованием, с новыми машинами, тогда не придётся тратить лишнее время на скоростное обучение с отрывом от производства.

— *Везде должны быть профессионалы.* Поэтому так важно, чтобы на руководящих должностях были люди, которые знают производство, работали хоть бы инженерами. Я прошёл путь от ученика токаря до министра и работа на предприятиях мне очень помогла в руководстве.

— Должно быть обязательно индикативное планирование, регулирование. Нужно заранее прогнозировать, что будет дальше и знать, как справляться с ситуацией, которая возникнет.

— Лев Николаевич Толстой говорил: «Бери освоенное и иди дальше, в этом сила человечества». Я согласен с этим полностью.

— *Грамм активных действий стоит больше, чем тонна обещаний и проповедей.* Должна быть ответственность за свои слова, за то, что люди обещают сделать. Раньше, если министр что-то не выполнял — с него спрашивали. Мы, министры, были подотчётны и чувствовали ответственность. Есть ли это сейчас?...

— *Жизнь — это велосипед, пока крутишь педали — едешь, перестанешь крутить — упадёшь.* Нужно постоянно двигаться, идти вперёд, всё дальше и дальше.

— Постоянно учиться, самосовершенствоваться. Нельзя останавливаться на накопленных знаниях, нужно постоянно узнавать что-то новое.





# Министерство тракторного и сельско- хозяйственного машиностроения СССР



О клятве японцев. Дорога Косыгина в Министерство.  
Охрана Министров СССР. Необходимость табельного оружия.  
Что решают кадры. Руководство как наука.  
Перестройка жизни — перестройка умов.

## Министр тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР

**В** 1980-м году, отработав те самые 18 лет в «Союзсельхозтехнике», я получил новое назначение — Министром тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР. Дело в том, что предыдущий министр, Иван Флегонтович Синицын, к тому времени заболел, уже плохо слышал и не мог полностью справляться со всеми задачами. Меня направили на укрепление Министерства.

Ну и, кроме того, нельзя же столько времени работать на одном месте. Даже у Президента есть срок — 4 года. Максимум два срока — 8 лет, а я отработал в «Союзсельхозтехнике» 18 лет!

В Министерстве как раз были проблемы. Всю жизнь меня на отставания направляют и я с ними вполне справляюсь, могу сказать оглядываясь на сделанное. Министерство не выполняло те задачи, которые были поставлены перед ним, в первую очередь в вопросе новой техники.

Пришлось улучшать деятельность Министерства, укреплять его работу. Часто спрашивают: как это удалось. Видимо, хватило сил, энергии, знаний, опыта. Накопил за время работы на производстве и в «Союзсельхозтехнике». Уже основываясь на прошлом опыте руководил, делал, исправлял.

*Ведь успех любого дела, любого предприятия на 60–70% зависит от системы управления. Японцы считают, что на все*

75%. Для них вообще человеческий фактор очень много значит. Я лично убедился, что их подход к делу работает.

Когда я был в командировке в Японии, на крупнейшей тракторостроительной фирме «Камацу», помимо основной цели поездки, я получил очень любопытный опыт. Мне было интересно посмотреть на жизнь такого большого предприятия, узнать все принципы культуры производства и работы с кадрами. Первое, на что я обратил внимание, на заводе красовался лозунг на японском языке, который переводился так: *«Кадры решают всё! Сталин»*.

В Японии я ещё раз убедился в том, что очень важно ценить человеческий фактор, ориентироваться на работников! Каждое утро рабочие завода собирались и давали клятву работать честно и качественно, а потом уже расходились по своим рабочим местам.

Во всём чувствовалась забота о человеке, внимание к нему, к его внутреннему миру, трудовым качествам и навыкам. На предприятии регулярно проводилось обучение сотрудников: как только планировалась новая модернизация машины, людей готовили к ней заранее: каждый день 15 минут, затем каждую неделю час и каждый месяц один день. Это называлось «Опережающей непрерывной подготовкой и переподготовкой кадров».

Я наблюдал, как внимательно относятся к каждому сотруднику, за успехи поощряют и премируют, а также приветствуют рационализаторские предложения. Японцы удивительным образом воспитывали ответственность в каждом участнике рабочего процесса — от премьера до рабочих на местах! Этот опыт мне также пригодился в моей руководящей деятельности.

Это что касается кадров, а, возвращаясь к руководящему звену, на него ложится огромная черед обязанностей: как расставить кадры, как дать нужные поручения, каким образом контролировать выполнение поставленных задач, какие решения принимать и окажутся ли они правильными. Огромный круг обязанностей, которые нужно выполнять, ничего не упуская из вида. Нужно иметь перспективы. Иметь план работ. Ответственно относиться к своим обязанностям. Что я и делал в том числе на посту министра.

## Охрана и безопасность

Сейчас, в наше время, все — от простого бизнесмена до министра ходят с охраной, разъезжают по Москве с эскортом из нескольких автомобилей, затрудняя городское движение.

Я 26 лет был членом правительства и у меня даже пистолета не было, хотя он и полагался. Мы не чувствовали потребности в охране, эскортах, оружии. Не возникало необходимости в этом.

Я помню, Алексей Николаевич Косыгин едет на работу по Новому Арбату, выйдет в самом начале Арбата и дальше пешком идёт. За ним, метрах в пяти, идёт охранник. Только один. И никто ничего не боялся.

Меня поражает то, что творится сейчас. В моём подъезде живёт молодой человек, бизнесмен. А у него уже охранник, который провожает его до квартиры. Для чего бизнесмену охранник?

У нас были только помощники. Они сопровождали в поездке, занимались организационными вопросами, документацией, выполняли какие-то необходимые поручения, писали протоколы, записывали беседы. Но они не были вооружены, на них не возлагалась функция охранников, это были только помощники.

## От перестройки до настоящего времени

**К**огда пришла перестройка, я уже фактически был на пенсии. Хотя и тогда работал, и сейчас продолжаю работать. Я чувствую себя в новом времени вполне комфортно: есть востребованность, работы вполне хватает, к моему мнению прислушиваются — всё-таки опыт за плечами огромный.

В настоящее время я член консультационного совета Минсельхоза и Минпромторга, главный научный сотрудник ГОСНИТИ (Всероссийский научно-исследовательский технологический институт ремонта и эксплуатации машинно-тракторного парка Россельхозакадемии). Довольно часто езжу в командировки и с докладами в области. Бываю на сельскохозяйственных выставках. Не так давно делал главный доклад на консультационном совете бывших министров.

Выпускаю книги, готовлю отчёты о различных мероприятиях, выставках. Кроме того, я, вместе с моими товарищами, организовал общество ветеранов-министров. Мы, бывшие министры и работники министерств СССР, встречаемся, отмечаем праздники, общаемся. В основном все на пенсии и необходимо, чтобы были в курсе событий, знали, что происходит. На встречах кто-то что-то из своего опыта рассказывает, делится знаниями, наработками. Это очень нужно тем, кто всё ещё на службе, кто может использовать их опыт. Это замечательный повод собраться вместе и обсудить текущее положение дел, обменяться мнениями. Руководство я на себя не взял, помогаю по чисто бытовым вопросам, но с удовольствием присутствую на мероприятиях.

## Советская власть и нынешнее время

**М**ногое в нашей сегодняшней власти упирается в то, что руководители не были на производстве, не работали, не руководили.

Раньше было принято так: чтобы стать министром, нужно было пройти различные должности — и директора предприятия, и начальника Главка, и заместителя министра, а потом уже человек мог занять министерское кресло. Всё это давало колоссальный опыт и понимание того, что нужно на местах, чего не хватает, на что следует обратить внимание при принятии тех или иных решений.

Когда я был министром и приезжал на заводы и предприятия, то мог разговаривать с рабочими на их языке. Я знал проблемы, сложности и потребности рабочего класса, ведь я был в этой среде, на своей шкуре испытал и горести, и радости. Я мог подойти к станку и рассказать рабочему, как на нём нужно работать. Не только рассказать, но и показать, указать на его ошибки. Это вызывало уважение.





# Семья всегда рядом



О том, каким был роман учителя и ученицы. Как выпить уксус и остаться в живых. Какие дивиденды по вкладу можно получить от детей. По стопам родителей, но своей дорогой. Где искать счастье. Правило пяти «Д» по версии Александра Александровича Ежевского.

## Знакомство с супругой

Со своей супругой, Верой Ивановной, я познакомился очень интересно. Когда я учился в институте, у меня был лучший друг — Виктор Жебелев. Замечательный человек, танцор, большой друг детства и юности. А у него была сестра, с которой мы общались. Близких дружеских отношений не было, но приятельское общение поддерживали. Как-то я пришёл к Виктору в гости, а у его сестры тоже были гости в это время — девушка Вера. Так я встретился с ней первый раз.

В студенческие годы я преподавал западно-европейские танцы в различных учебных заведениях. И вот одним из таких учреждений и была Верочкина школа. Тогда она ещё училась в десятом классе. Я вообще был человек популярный среди девчат: танцор, каждая девушка хотела со мной станцевать. Но я обратил внимание на Верочку и она на меня тоже. Мы поженились и прожили в браке больше 60 лет.

Свадьба у нас была широкая, сибирская, гостеприимная. Примерно человек 50 собралось друзей и родственников. Многие занимались искусством, помогали нам в организации и проведении свадьбы.

Был такой случай на свадьбе, который запомнился на всю жизнь. Мы его, конечно, вспоминали со смехом, но он чуть было не превратился из смешного в трагический.

На свадьбе всегда кричат «горько», пожелания говорят, тосты, всё это под водочку. Водку на стол подавали в стеклянных графинах. А на закуску — пельмени. Сначала-то конечно холодные закуски: к примеру, рыба омуль — знаменитая байкальская,

а уж потом горячее. В пельмени добавляли разведённый уксус, по желанию, разумеется. Для этого его ставили на стол отдельно, тоже в стеклянных графинах. Получается, что и водка, и разведённый уксус стояли на столе в одинаковых графинах.

И вот кто-то по ошибке, налил моему двоюродному брату в стопку вместо водки — разведённый уксус. Крикнули «горько», мы поцеловались, он выпил эту стопку разведённого уксуса... Понятно, что после этого вся свадьба сосредоточилась на нём. Его, к счастью, откачали, отпоили, исход был благополучный. Вот такая путаница возникла!

После того, как всё с двоюродным братом разрешилось, праздник продолжился. Начались танцы, песни, игры, шарады, развлечения. Ох и душевно тогда пели! И народные песни, и те, что в кино были. Жаль, что сейчас эта традиция практически ушла в прошлое.

Ну и танцевали, конечно, кто как умел. А большинство моих друзей танцевали очень хорошо, да и мы с Верочкой тоже. Замечательные танцы были: вальс, краковяк, субботочка, падеспань.

Музыка была разнообразная. Меня на занятиях всегда сопровождали аккомпаниаторы, так что среди приглашенных были разные музыканты: баянисты, аккордеонисты, пианисты. Они нам аккомпанировали, а все гости пели и танцевали.

После поехали кататься на машинах по Иркутску, фотографироваться. Опять же — друзья помогали, но теперь уже те, кто из автомотоклуба. А у других друзей были немецкие фотоаппараты «Лейка» и они нас фотографировали.

Сейчас с теплотой вспоминаю свадьбу, то весёлое время. Как организовывали и проводили все дружно, весело. Какая была колоссальная поддержка и помощь друзей!

Вера Ивановна была со мной во всех регионах, где я работал. Она окончила Иркутский медицинский институт и была врачом-хирургом.

Во время войны она в госпиталях работала. Помогала раненым, спасала жизни.

И куда бы я не приезжал, каким бы предприятием не руководил, моя Верочка ехала со мной, работала в местных поликлиниках врачом. Везде меня сопровождала, поддерживала меня.

Она родила мне двоих замечательных детей — Маргариту и Виктора. Заботы о них практически полностью лежали на Вере Ивановне. Я был всё время на работе, всегда занят производственными вопросами. Приходил домой, подчас, за полночь, когда ребята уже спали. Работал по 12–14 часов. А что делать, должность того требовала, задачи, которые ставились передо мной, отнимали у меня всё возможное время.

Ведь что такое директор завода? Это работа, ответственность, задачи, руководство. Было капустное поле — стал Иркутский автосборочный завод, на Алтае невыполнимая задача по переходу с одного трактора на другой без прерывания производства — справился, «Ростсельмаш» был в провале — поставил на ноги, заставил работать.

Это всё огромное напряжение. А кроме руководства приходилось заниматься и хозяйственными делами, техническими, общественными. Так что времени на семью действительно было

мало, но Вера Ивановна понимала значимость моей работы и дети понимали.

К счастью, ни Верочка, когда была жива, ни Виктор и Маргарита, не винят меня за отсутствие внимания. Вере Ивановне конечно было очень тяжело справляться с домом и детьми одной, но тут уж она ничего не могла сделать — мой беспокойный характер сдержать невозможно. Она и не пыталась.

## Дети

**П**оявление детей на свет — это всегда счастье, радость и удовлетворение! *Дети — это вклад в будущее!* Кто бы ни появился — сын или дочь. А у меня счастье вдвойне — у меня есть и дочка Маргарита, и сын Виктор.

Маргарита родилась ещё в Иркутске, а Виктор появился на свет в городе Рубцовск Алтайского края.

К моему огромному счастью, не только Вера Ивановна, но и ребята понимали, что быть руководителем огромного предприятия далеко не просто. Я отвечал не только за себя и свою семью, но за целый огромный коллектив. А коллектив завода — это же живой организм, всё время что-то происходит, нужно решать какие-то вопросы, справляться с различными сложностями. Оглядываясь назад можно прямо сказать: нужно было больше времени уделять семье, детям. Но ребята не обижались на меня за недостаток внимания.

Они выросли достойными людьми, переняли наш опыт, наши знания, привычки. В плане профессий они также пошли по правильному, интересному пути. Мне приятно то, как они относятся ко мне и относились к Верочке, когда она ещё была жива.

Я доволен их выбором профессий, на который мы с Верой Ивановной, очевидно, оказали немалое влияние. По крайней мере так логически кажется. Маргарита стала врачом-офтальмологом, а Виктор окончил автомеханический институт, он инженер-механик, он пошёл по моему пути.

У нас дома всё направлено на профессиональный рост: есть огромная библиотека, в которой можно найти всю необходимую информацию. Моя часть — это автомобили и тракторы, справочная информация по вопросам техники. А у Веры Ивановны собраны медицинские книги. Дети с удовольствием читали, черпали знания из литературы.

У нас в доме всегда собиралось много друзей. Были и профессора, и доктора, много интересных людей приходило как внутри моей специальности, так и внутри специальности Веры Ивановны, работников медицины. Мы вели беседы, а дети слушали, впитывали то, о чём мы говорим. Что оказывалось непонятно — всегда можно было посмотреть в справочниках, найти в нашей прекрасной библиотеке.

Виктор будучи ещё маленьким ходил со мной на встречи с рабочими, посещал заводы, видел работу различных предприятий, общался с моими товарищами. А ведь разговоры велись о технике, о техническом прогрессе. Он слушал, изучал. Но он пошёл дальше: он знает четыре языка в совершенстве, свободно ими владеет, общается, читает. Это очень правильно! Мы с Верой Ивановной напутствовали их ещё в детстве: дети всегда должны превосходить своих родителей. Не во всех случаях это удаётся, но такую задачу ставили перед ними. Буду надеяться, что у них это получится.

## Внуки

*Дети — это золотой капитал, а внуки — это процент с капитала, они ещё дороже.* Дети обычно ревнуют нас к внуку или к внучке, говорят, что мы лучше к ним относимся. Но это только так кажется. Конечно, с возрастом мы становимся мягче, добрее, сердобольнее. Да и времени у нас появляется значительно больше. Времени, которое мы можем проводить с внуками. Вот и кажется, что мы ценим внуков и внучек больше, чем детей.

У меня двое внуков — Мария и Александр. Они выбрали профессии, не относящиеся к моему или Веры Ивановны роду деятельности. Ребята пошли по совершенно другому, своему собственному пути. Хотя родители тоже оказали на них некоторое влияние.

Маргарита всегда увлекалась рукоделием. Хорошо шила. Она пристрастила Машу к этому. Всякие модели, куколки — всегда у неё были нарядные, красиво и со вкусом одетые в самодельные платья. Её так увлекло прикладное творчество, что она решила сделать его своей профессией. Маша окончила Текстильный университет имени А.Н. Косыгина, отделение — художественный дизайн. Сейчас она работает в Экспоцентре, занимается оформлением выставок. Она замечательно рисует — это и профессия, и увлечение.

Внук Александр работает кинорежиссером. Он делает различные рекламные ролики и на данный момент снял уже три полнометражные кинокартины. Он увлёкся киноискусством ещё в детстве и сделал кино своей профессией. В этой теме он действительно профессионал: знает историю кинематографа,



историю развития техники, многих актёров, режиссёров. Его можно спросить, кто играл в таком-то фильме и он, скорее всего, с лёгкостью назовёт актёров. Саша серьёзно погружён в мир кино. Это его вдохновение, его страсть, от этого он получает удовлетворение.

С Сашей мы общались очень много, но не сразу. Сын Виктор 4 года работал в Америке и Саша всё это время был с ним. В первый класс Саша пошёл в американскую школу, где никто ни слова не говорил по-русски. С одной стороны, это замечательно — Саша ещё в детстве знал английский лучше, чем русский. С другой стороны, вероятно сложно учиться на чужом языке, не на языке своей страны. Потом они переехали в Японию. Там уже Саша освоил японский язык. Но хотя бы не пришлось на нём учиться — Сашу отдали в школу при посольстве, где преподавание велось на русском языке.

А потом Виктор с семьёй вернулись в Россию и мы забрали Сашу к себе. Уже со мной и Верой Ивановной Саша навёрстывал то, что недополучил в раннем детстве в плане русского языка, русской литературы. Мы с Верочкой знакомили его с нашими любимыми литературными произведениями, старались пополнить его словарный запас.

Маша тоже жила в нашем доме, в нашей семье, со мной и Верой Ивановной. С бабушкой они были очень близки, Маша называла её Верочка — не бабушка, не бабуля, а Верочка, Верунчик. Очень тёплые, в некотором роде даже дружеские отношения у них складывались.

Я не очень расстроился, что внуки пошли не по нашему пути. Они нашли себя в других профессиях, они с увлечением работают, любят своё дело, получают от него удовольствие, удовлетворение.

## Рецепт счастья

**С**амое главное — любить своё дело. Нужно любить то, чем ты занимаешься, идти на работу с удовольствием, даже если тяжело, даже если сложно, если есть какие-то проблемы, которые приходится решать. Всё преодолимо, если есть любовь к своему делу, каким бы оно ни было.

В этом и есть рецепт счастья! Счастье — оно везде и всегда. Идёшь на работу — с удовольствием. Домой возвращаешься — удовлетворённый, с радостью. Только так можно обрести счастье жизни!

А для достижения успеха нужно всегда оставаться недовольным собой, в любой ситуации и в любых обстоятельствах, даже если позади, на первый взгляд, великая победа. С трибуны выступил — недоволен, интервью дал — недоволен: это не сказал, то не доделал, мысль не довёл — тогда в следующий раз получится лучше, потому что доделаешь, договоришь, доведёшь. *Всегда надо оценивать себя критически, тогда будет, что совершенствовать.*

И всегда смотреть только вперёд. Тот, кто смотрит вперёд, никогда не постареет душой и телом.

Наша жизнь, наша работа, что суть одно и то же, как езда на велосипеде, крутишь педали — едешь, прекратишь крутить — упадёшь.

## ПЯТЬ «Д»

**С**амое важное правило в моей жизни — это «правило пяти «Д»: *Д*вижение, *д*ыхание, *д*иета, *д*обро и *д*евушки. Расшифрую.

*Девушки — они наша радость, они красота и свет нашей жизни. У меня всю жизнь была одна любовь — Вера Ивановна. Но любоваться красотой и молодостью никому не противопоказано!*

Далее — движение. *Для меня движение — это жизнь. Я очень люблю автомобили, мотоциклы, много передвигался и на том, и на другом. Но и пешком я люблю ходить. Всегда любил, да и сейчас машиной стараюсь пользоваться как можно реже. Куда получается — хожу пешком или езжу на метро. В выходные я прохожу по 8 км. В Министерство раньше 6 км пешком ходил. «Чайка» в гараже стоит, а я выхожу из дома и отправляюсь пешком вместе с коллегой.*

Был такой Министр автомобильной промышленности СССР, Виктор Николаевич Поляков, мы с ним в одном подъезде жили, а Министерство у нас на Лубянке было. Так вот мы с ним вместе до Министерства пешочком шли. Знаменитый врач-кардиохирург Лео Антонович Бокерия говорил, что в день нужно ходить минимум полчаса. А уж он-то в вопросах здоровья сердца разбирается как никто другой.

*Дыхание — дышать нужно не только чистым воздухом, но и правильно. Если грамотно дышать, то можно по лестницам или эскалаторам в метро подниматься пешком совершенно не напрягаясь. Или вот, к примеру, лифт в доме сломался, нужно подняться: вдох и выдох следует делать равномерно, каж-*

дые три ступеньки, тогда подъём дастся легко и наверху не будет одышки и тяжёлого состояния, даже если вы прошли пять этажей ни разу не остановившись передохнуть. Дыхание — это одна из основ жизни.

*Диета — следующая буква «Д» в моей формуле.* У меня режим питания такой: утром каша и творог со сметаной и мёдом, днём обед полноценный, из трёх блюд обязательно, а на ужин — овощной салат и кефир. Я и домашних своих старался приучить к такому режиму питания. Не навязывал, конечно, но они смотрели на меня, что-то для себя брали из моих пониманий жизни. Всю жизнь я старался придерживаться такой диеты, но, к сожалению, это не всегда получалось.

У меня много друзей и приглашения на Дни рождения, Юбилеи и прочие торжества довольно частые, зовут в гости. А тут уж — какая диета. Не обидишь же хозяйку отказом попробовать её фирменное кушанье, вот и приходится временно прощаться с диетой.

А раньше ещё и в командировки по всему Советскому Союзу ездил. Приезжаешь в какую-то область, встречает Первый секретарь, ведёт в резиденцию Обкома. А там — стол накрыт, национальные кушанья в изобилии. Каждый год объезжал все наши республики и в каждой республике — своё национальное блюдо. В Украине — вареники, в Сибири, хоть и Россия — тоже своё блюдо, пельмени, а мне ещё с детства это близко и знакомо, как же отказаться. В Белоруссии национальное блюдо — мачанка, это такое кушанье мясное. В Узбекистане плов. В Азербайджане — семь шашлыков из разных сортов мяса. А не есть нельзя — хозяина обидишь. У них же с этим строго — гостя обязательно нужно накормить, а уж высокопоставленного гостя тем более. Приедешь домой — килограмм или полтора прибавил! До сле-

дующей командировки обратно в форму возвращаешься и всё по новой. Эти поездки мне всю диету и нарушали. Да и юбилеи тоже — не откажешься, хозяйку не обидишь, по чуть-чуть всего попробуешь, а уже диета сбивается. Ну а дома — строгий режим, никаких отступлений.

Ещё одно «Д», последнее в списке, но не по значимости — добро. *Я всегда стараюсь помогать людям, если это в моих силах, делать добро.* Будучи директором предприятия, в пятницу обязательно принимал у себя рабочих. Выслушивал все просьбы, жалобы, недовольства, сложности. Старался решать, по мере возможности. Кому-то нужно было помочь с жильём, семья, к примеру, увеличилась на ещё одного ребенка, надо бы уже пространство побольше. Или в детский сад ребёнка нужно устроить — тоже старался договориться, если в садике места были. А таких просьб ведь были тысячи за мою жизнь!

Есть такое выражение: «Не делай добра, не получишь зла» — я с ним категорически не согласен. Считаю, что мама была права и людям нужно помогать обязательно. Чем могу — всегда стараюсь помочь просящим. Раньше, конечно, больше возможностей было, но и теперь остались кое-какие связи, знаю, кого из товарищей попросить и помочь в решении каких-либо вопросов. Ведь и сейчас друзья часто обращаются: кого-то в больницу устроить, кому-то врача порекомендовать, да мало ли какие вопросы в жизни бывают. Так что я считаю: делайте добро и ответят вам добром.

Вот такое «правило пяти «Д», которые моя семья, многие мои друзья и коллеги приняли на вооружение. Я этим правилом руководствуюсь всю свою жизнь.



# Коллеги говорят...



О том, как А.А. Ежовский был тамадой. Стрелок или охотник — меткий ли глаз. Выдержка и эмоциональность — как всё совместить.

Почему печёная картошка оказалась вкуснее колбасы.  
Чем кормили жёны на Кубани. Как избежать паники на борту падающего самолёта. Чем «примагнитить» собеседника.

## СЛОВО КОЛЛЕГАМ

**А**лександр Александрович всегда был окружен трудолюбивыми, отзывчивыми и благодарными ему коллегами. Людьми, которые отзывались о нём с уважением, учились у него, советовались с ним.

В любом коллективе, в должности руководителя завода или отрасли, Александр Александрович всегда был готов прийти на помощь в решении казалось бы тупиковых вопросов. Никогда не затягивал с обсуждением насущных проблем, не откладывал «в долгий ящик».

В общении с вышестоящим руководством всегда был честен, правдив и твёрд. Мог возразить любому — что Алексею Николаевичу Косыгину, что Михаилу Сергеевичу Горбачёву, если считал, что они не правы или правы не во всех вопросах — открыто высказывал своё мнение.

Вот что писали коллеги Александра Александровича о нём в разные годы в различных печатных и Интернет-изданиях ...



## Из книги Антипина Евстафия Никитича «Байкал», люди, время»

По уникальной биографии А.А. Ежевского можно судить о том историческом времени, когда в недрах новой социальной системы выросли талантливые инженеры и мудрые руководители, великие учёные и замечательные творцы прекрасного, самоотверженные защитники отечества и мужественные покорители космоса.

Александр Александрович Ежевский — руководитель новой формации. Его можно считать первопроходцем в научной организации управления, главным в которой — оптимизация функций и персонализация ответственности руководителей всех рангов. Он настойчиво внедрял автоматизацию систем управления, требовал всегда учитывать социально-психологические аспекты управленческого труда.

Александр Александрович, высоко оценивая роль Иркутского землячества в организации общения и сплочения земляков старшего, среднего и молодого поколения, в упрочении связей с малой родиной, принимает активное участие в его деятельности, в осуществлении гуманитарных и патриотических акций.

Мне представляется, что А.А. Ежевский — человек из будущего, он всю жизнь опережал время своими идеями и делами.

## Месяц Валентин Карпович

*Министр сельского хозяйства СССР в 1976–1986 годах*

Дорогой Александр Александрович! Я не могу точно определить время нашего знакомства с тобой. Мне кажется, я знал тебя всю трудовую жизнь. Твоё имя ещё во время моей работы директором Чеховской МТС (машинно-тракторной станции) уже гремело по всей стране. При первой встрече я воспринял тебя как родного близкого друга. Ты, как и я, сибиряк.

Тебе — талантливому организатору производства, несмотря на молодые годы, доверяли очень большие и ответственные участки работы; с ними ты успешно справлялся. Тебя часто можно было видеть в наших сельскохозяйственных районах на полях и фермах совхозов и колхозов.

Мы с ним дружили семьями. Часто вспоминаю, как иногда охотились в подмосковных лесах. Александр Александрович — прекрасный стрелок. Каждая выпущенная им пуля попадала в цель. Он никогда не возвращался домой без трофеев.

Не раз ездили вместе отдыхать и в Сочи, и в Кисловодск, гуляли вместе по окрестностям, ездили на экскурсии, в разные хозяйства. С ним всегда было весело, он часто шутил, имея в запасе массу шуток. Эти шутки во время празднования юбилеев или Дней Рождения вызывали шумное веселье. Его все мы называли лучшим «международным тамадой».

Мы часто общались с семьёй Александра Александровича, когда жили на дачах в селе Успенском. Нас очень привлекала его громадная коллекция дисков и пластинок с разнообразными песнями, романсами и другими музыкальными записями.

Этот человек всегда молодой, стройный, не жалующийся на своё здоровье. И годы его не берут — он до сих пор работает.

# Паничев Николай Александрович

*Министр станкостроительной и инструментальной промышленности СССР в 1986 – 1991 годах, с 1991 года Председатель Совета директоров Российской ассоциации «Станкоинструмент»*

Первый раз я увидел Александра Александровича ещё в начале восьмидесятых годов прошлого века на одном из совещаний в Совете Министров СССР.

Председатель совмина Николай Александрович Тихонов проводил совещание по вопросу развития сельскохозяйственного машиностроения. И вот на трибуну поднимается очень энергичный человек и, жестикулируя, со знанием обсуждаемой проблемы, убежденно излагает суть дела и пути решения проблемы.

Я был потрясён. В зале воцарилась тишина. Все сосредоточились на ораторе. А он не щадя ни себя, ни других говорил, что должен сделать каждый, чтобы сельхозмашиностроение смогло полностью удовлетворить село современной техникой. Это был Министр сельхозмашиностроения Ежовский.

Особенно мы сблизились в годы, когда я работал первым заместителем Министра станкоинструментальной промышленности. Мы стали встречаться не только на заседаниях Правительства

или в ЦК КПСС. По предложению Александра Александровича, мы стали решать многие технические и организационные вопросы сами, не внося их на правительственный уровень. Мы вместе выезжали на заводы, вместе рассматривали технические проблемы предприятий, вместе находили способы их решения.

Могу честно признаться, что во всей этой многогранной работе я всегда брал пример с неуёмной кипучей деятельности Александра Александровича. Кроме деловых встреч мы старались общаться и на бытовом уровне, хотя для этого времени практически не было.

Александр Александрович мне всегда говорил о том, что никакого технического прогресса в обрабатывающих областях промышленности без развитого станкостроения не будет. Всегда говорил знаменитые слова американца Форда, что «производительность труда на острие резца».

Александр Александрович не только крупный руководитель, высококвалифицированный инженер. Он прежде всего настоящий товарищ и преданный друг. Все с кем мне пришлось работать и общаться, одинаково высоко ценят его человеческие достоинства и уважают, как верного товарища, друга, руководителя.

Подтверждением к сказанному может послужить и то, что он всесторонне развит, интересуется искусством и особенно музыкой, бессменный руководитель всех наших тузовок.

## КАЛИНИН Эдуард Александрович

*Первый заместитель Министра тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР в 1975–1989 годах, первый заместитель Министра автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР в 1989–1992 годах*

Из всего моего знакомства с Александром Александровичем особенно памятливы годы с 80-го по 89-й — эти 9 лет, мне довелось работать под его непосредственным руководством, т.е. быть его первым заместителем. Скажу совершенно откровенно, что не мгновенно сложились наши взаимоотношения и взаимопонимание. Разница была в чисто внешнем проявлении чувств и реакций на окружающие события, в различии человеческих темпераментов.

У Александра Александровича это проявлялось в том числе и внешне: в жестах, мимике, лёгкости движений, чего нельзя было сказать о его первом замае. Моя выдержка несколько видимо первоначально раздражала Александра Александровича. Но он, обладая большим опытом руководства людьми, «раскусил» этого внешне сдержанного зама, легко поняв, что под кажущейся маской спокойствия — такой же буйный и динамичный темперамент, и всё как-то незаметно встало на свои места.

Вспоминаю: как сейчас перед глазами актёрский зал ВИСХОМа, человек 250 ведущих специалистов отрасли — директора ин-

ституты, ведущих заводов, генеральные конструкторы, а также некоторые члены Правительства СССР, генеральный секретарь ЦК КПСС М.С. Горбачёв. Докладывает Александр Александрович Ежевский о перспективе развития сельскохозяйственного машиностроения. Видимо желая блеснуть своей эрудицией и положением хозяина, Горбачёв один, а затем и другой раз совершенно не к месту и невпопад одёргивает докладчика. Александр Александрович делает паузу, другую, и, не дрогнув ни одним мускулом лица, продолжает доклад. Вместе с тем, эти непродолжительные паузы как бы показывали умение докладчика владеть собой, его глубокое знание дела, оттеняя его благородство, простоту и корректность поведения перед собравшимися.

Александр Александрович всегда прост в общении, вне зависимости от должности, полное отсутствие чёрствости и чванства. Напротив, всегда готов прийти на помощь, проявить отеческую чуткость, заботу, поддержку.

# Бабкин Константин Анатольевич

*Совладелец «Ростсельмаш», глава Ассоциации производителей сельхозтехники «Росагромаш», Президент Промышленного Союза «Новое Содружество»*

Александр Александрович вызывает у меня бесконечное уважение и восхищение как личность. Значительную часть своей профессиональной карьеры он посвятил и продолжает посвящать развитию сельскохозяйственного машиностроения в нашей стране. Строительство заводов, проведение первой индустриализации, послевоенное восстановление, модернизация предприятий — везде он играет свою роль. Александр Александрович настоящий символ сельхозмашиностроения не только в России, но и в мире. Куда бы я ни приехал, где бы я ни общался с людьми — везде его знают и уважают.

Когда я был в Узбекистане, мне рассказали интересную историю: Узбекистан славится своим гостеприимством, умением принять гостей, своей кухней, и когда Александр Александрович туда приезжал, конечно же его там принимали как падишаха. Тем не менее, не в его правилах терять контроль над собой: после обеда Александр Александрович обязательно вставал на весы и контролировал — не слишком ли много он съел. Такое компетентное внимание к своему здоровью, своей работоспособности и самочувствию — это часть его работы. Не только тракторы и комбайны, но и его организм — всё должно работать слажено и с максимальной отдачей.



Вопрос организации культуры производства является одним из самых важных для Александра Александровича Ежевского. Здесь не может быть мелочей, поэтому приезжая на завод, Александр Александрович первым делом шёл проверять, как ни странно, места общего пользования. Порядок на производстве должен быть везде — только так можно производить качественные машины.

Александр Александрович является символом рождения традиций и постоянного обновления индустрии сельхозмашиностроения. Его профессиональный путь доказывает — из любых кризисов мы можем выйти и занимать достойное положение в мире.

*Желаю Александру Александровичу доброго здоровья и ещё долгих лет жизни впереди!*

## Хайдуков Валерий Васильевич

*Заместитель генерального директора  
Челябинского тракторного завода,  
бывший член коллегии Минсельхозмаша СССР*

Несмотря на то, что я пришёл на работу в систему Минсельхозмаша в начале 1981 года, впервые близко познакомился с Александром Александровичем в конце 1985 года. В то время ликвидировались всесоюзные промышленные объединения, в том числе и «Союзсельхозтрактор», где я работал заместителем начальника ВПО по производству.

Как-то приглашает меня секретарь парткома Министерства Г.А. Бычков и говорит:

— Скоро перевыборы, предлагаю тебе поработать секретарём парткома. Тем более, что ВПО ликвидируются, а у тебя появляется хорошая работа.

Я категорически отказался — не моя это работа. Через некоторое время приглашают к Министру А.А. Ежовскому:

— Что же Вы не хотите поработать секретарём парткома?»

И нарисовал мне блестящие перспективы в служебной карьере, громадные задачи, стоящие перед отраслью, величие предстоящих дел... Мои возражения о том, что я производственник, а не партийный работник действия не возымели.

— Вот поработаешь год на партийной работе, расширишь свой кругозор, проявишь себя, — переведём на другую работу.

Разговор длился не долго: минут через 15 я уже был согласен со всеми его доводами и дал «добро» на работу в парткоме. Вот уж действительно верной оказалась поговорка: «идёшь к начальнику со своим мнением, а выходишь с его».

Меня, к тому времени уже немолодого и уже опытного человека, поразила способность А.А. Ежеского убеждать и переубеждать людей, заражать своим оптимизмом, вселять уверенность. Впоследствии я неоднократно был свидетелем таких примеров в самых различных ситуациях.

Кстати, Александр Александрович сдержал своё обещание: ровно через год он представил меня коллективу в должности начальника Главного производственного управления Министерства.

## Щельцин Николай Александрович

*Кандидат технических наук, профессор,  
директор по научной работе ОАО «НАТИ»*

В первый раз я встретился с Александром Александровичем в середине 70-х годов прошлого века, после возвращения из командировки в США большой группы советских специалистов. Ежевский возглавлял эту делегацию и после возвращения выступил перед сотрудниками Министерства и предприятий тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, чтобы поделиться впечатлениями от увиденного в США. Встреча состоялась в зале коллегии Минтракторсельхозмаша, участвовали руководители и рядовые специалисты министерства и научно-исследовательских институтов. Все мы конечно много слышали об А.А. Ежевском, легендарном организаторе и руководителе «Союзсельхозтехники» СССР.

Помню, какое впечатление произвело на меня выступление Александра Александровича, его яркая, красочная речь, мгновенная реакция и находчивость в ответах на вопросы. Было видно, что ему нравится то и дело возникающая дискуссия, чувствовалось, что он находится в своей стихии. Все кто ранее встречался с А.А. Ежевским, этому не удивлялись, а мне, видевшему его впервые, показалось необычным, что руководитель такого ранга столь непринужденно обсуждает технические и экономические вопросы с рядовыми сотрудниками смежного ведомства.

## Коробейников Александр Тихонович

*Кандидат технических наук, заслуженный механизатор РФ, лауреат премии Совета Министров СССР и Государственной премии СССР, бывший директор КубНИИТиМа*

Александр Александрович при приезде в КубНИИТиМ интересовался производством, бытом простых специалистов и рабочих. Его радовало строительство производственных помещений.

Но начинал Александр Александрович знакомство с деятельностью директора по строительству жилых домов, школы, детского сада, магазинов. А однажды сказал: «Я смотрел, как живут рабочие и специалисты КубНИИТиМа, — хорошо, значит, и работать будут хорошо. Но не видел, как живёт директор. Сегодня хочу посмотреть!»

Это было уже во второй половине дня, но я успел позвонить жене, чтобы она приготовила ужин. Жил я в четырёхквартирном доме, окружённом хорошим цветником. Поздно вечером, когда мы приехали к дому, жена с соседками поливали цветы. Александр Александрович сразу направился к женщинам, поздоровался и остановился среди цветов, трогая их руками и вдыхая кубанский благоуханный воздух.

А когда женщины пригласили всех на ужин, он сказал: «За приглашение спасибо, но вы же, наверное, приготовили

дорогих икры, колбас, сыров, как в Москве, а хотелось бы печёной картошки!» Жена ответила: «Мы же тоже недавно пришли с работы, и некогда было искать то, что Вы назвали, мы приготовили кубанские разносолы. А печёную картошку через 15–20 минут сделаем!»

Ужин получился чисто крестьянским. Александр Александрович сразу взял на себя роль «тамады» и весь ужин вёл себя так, что всё напряжение сложного рабочего дня было снято.

## Казнадзей Олег Владимирович

*Помощник председателя В/О «Союзсельхозтехника»,  
Госкомсельхозтехника СССР в 1990–1997 годах*

Вспоминаю такой случай: это было зимой 1973 года. Когда мне довелось лететь вместе с Александром Александровичем в Ивано-Франковск. Полёт проходил нормально, и вот через два часа загорелось табло, что самолёт идёт на посадку. В иллюминатор было видно, что мы приземляемся, появилась посадочная полоса, но вдруг самолёт вместо посадки взмывает в небо.

Проходит 30–40 минут, а самолёт то снижается почти к посадочной полосе, то мгновенно поднимается ввысь. Видя такое дело, пассажиры начали волноваться. Кабина пилотов была закрыта, стюардесса в салон не выходила. Никто не знал, что случилось. Александр Александрович шёпотом сказал мне, что возникла нестандартная ситуация и необходимо выдержать время и молчать.

Взоры пассажиров были обращены к передним сидениям, где находились мы, но мы сидели спокойно, как будто ничего не происходит. Некоторые из пассажиров начали спешно что-то записывать в блокноты. У некоторых начали сдавать нервы, они стали плакать и громко рыдать.

Самолёт продолжал то приземляться, то подниматься. При подлёте к посадочной полосе мы чётко видели вереницу пожарных машин, карет скорой помощи.

И вот спустя сто кошмарных минут после начала посадки, самолёт приземлился и резко затормозил, не подруливая к аэропорту. Со всех сторон к самолёту ринулись спасательные службы. Дверные люки самолёта открыли, и пассажиры, потрясённые и измученные, выдержавшие суровое испытание, вдохнули полной грудью и стали подходить к открытому люку.

Всё время Александр Александрович сохранял непоколебимое спокойствие, не суетился и не нервничал, отсюда его безграничная уверенность в себе и в собственных силах.

Потрясающей чертой характера Александра Александровича является умение заморозить людей, привлечь, «примагнитить», приковать внимание собеседника, легко перейти от серьёзного к шутке, служащей проводником истины, которая не достигла бы цели без её помощи.

Очень часто Александр Александрович любил повторять изречения: «Под лежащий камень вода не течёт, капля камень долбит», «Ребёнок не плачет — мать не понимает», «Хитрый и уворотливый телок двух маточек сосёт». Эти изречения стали как девиз и Александр Александрович его внушал всем своим соратникам, начиная от заместителей и кончая рядовыми работниками.



# Поздравления от самых близких



О том, как съесть 100 пельменей для поддержания реноме.  
Где искать ответы на вопросы внуков. Что делать в единственный  
выходной. Как не бояться лающих собак. На каком велосипеде ездить  
ребёнку. Почему внуков нужно встречать в салоне самолёта.  
Как в начале века катались с горы на санях.  
Кто мог спорить с самим Косыгиным.

# Маргарита Ежевская

*Дочь Александра Александровича*

Я всегда воспринимала папу просто как папу. Как очень надёжного человека. Даже сейчас, в его годы, папа для нас — опора. В своей жизни больше всего я ориентировалась и ориентируюсь именно на его суждения. Бывает принимаешь какое-то важное решение и думаешь о том, что нужно обязательно сказать папе — может он подскажет, что выбрать. Папа всегда очень дипломатично подходит к решению разных вопросов, всегда подсказывает правильные пути выхода из ситуации.

Если мы с папой не сходились в каких-то вопросах, это воспринималось спокойно. Вначале он всегда пытался доказать своё мнение, объяснить, переубедить, но потом принимал наши мнения. Он никогда не давил на нас, только давал советы.

Допустим, брат не хотел идти по инженерной линии, но папа сказал: «Ты должен получить высшее образование, стать инженером, а потом уже можешь заниматься тем, чем ты хочешь». Брат закончил автомеханический институт, а после этого уже поступил в институт внешней торговли, изучал языки. Но вначале, по совету папы, получил образование инженера и это очень пригодилось ему в жизни.

Когда я хотела стать врачом, как мама, но сомневалась — у меня были художественные наклонности, думала пойти

по этому пути, но папа сказал: «Хочешь быть врачом — делай», — я пошла учиться на врача и никогда о том не жалела.

С папой всегда было весело. Когда мы были молодыми, часто ездили вместе отдыхать. Замечательно проводили время.

Когда в 1954-м году мы переехали в Москву, папа каждое воскресенье водил нас гулять. При его загруженности он уделял нам время и мы вместе узнавали город. Папа выбирал какие-то достопримечательности, составлял программу и мы шли смотреть на Москву.

Главное его качество, по моему мнению, что человек, достигший таких высот, такого положения, всегда помогал ближним. Как мог конечно, в тех вопросах, в которых мог подействовать.

*Папа, мы тебя любим и ценим! Как ты всегда говорил — «жить до 120 лет». Твой основной принцип: «Пока крутишь педали — едешь, перестал крутить — упадёшь, жить нужно всё время в движении». Это твой девиз и я тебе желаю как можно дольше крутить свой велосипед! Поздравляю тебя с Юбилеем, папа!*



*Ежевский Александр Александрович  
с дочерью Маргаритой Александровной  
и покойной супругой Верой Ивановной*



*Ежевский Александр Александрович  
с сыном Виктором Александровичем  
и внуком Александром*

# Виктор Ежевский

*Сын Александра Александровича*

Хотелось бы начать со следующего: одной из самых главных черт отца является способность быть примером для подражания, быть лидером в освоении неизвестных предметов, территорий. Ещё одна важная черта — его отзывчивость. Он никогда никого не забывал, всегда находил время и для коллег, и для друзей, и для семьи.

Когда мы с Маргаритой были ещё маленькими, у папы почти не было свободного времени, тогда ведь была шестидневная рабочая неделя и выходной был один — воскресенье. Но, возможность пообщаться с нами у папы находилась всегда.

Ещё в дошкольном возрасте самой желанной для меня была прогулка в выходной день на другую сторону Ленинградского проспекта, к пожарной каланче у метро Сокол, где находился универсальный магазин, в котором был большой отдел пластинок (отрада для папы), небольшой отдел игрушек (моё царство), а самое главное — на стене висел какой-то странный ящик, который за опущенную в него монетку щедро обдавал тебя струей восхитительного одеколona.

Папа с удовольствием изучал новые поступления, в случае удачи — покупал чёрные диски в тонких бумажных конвертах, а то и в больших коробках из толстого картона (когда их было много), мне доставалась новая порция оловянных солдатиков и очень мощная струя из замечательного ящика на стене,

и мы, довольные каждый своей покупкой, возвращались к своему дому №66 на Ленинградке. С тех пор прошло много лет.

Я тоже увлёкся коллекционированием пластинок, своей направленности, конечно, постоянно наблюдая за его совершенной системой хранения и систематизации учёта звукозаписей. Размеры наших коллекций несопоставимы, наши музыкальные интересы различны, но, не делая никаких направляющих указаний и подсказок, отец, практически, привил мне любовь к музыке, к скрупулёзному изучению конкретной темы, совершенствованию собственного познания предмета.

Надежность — его великая черта. Неважно — член ли ты его семьи, друг, коллега, если он может, всегда подставит плечо. Как-то поздно вечером на даче раздался звонок. Звонила вдова министра, бывшего папиного коллеги в Правительстве, сказала что её сын и его приятель выпили лишнего и разбушевались, она не понимала что делать: слова не помогали, к кому обратиться она не знала, была крайне встревожена.

Отец сказал ей, что немедленно подойдёт. Я хорошо знал этих крепких, молодых ребят и вызвался пойти с ним. Отец категорически отказался. На всякий случай решил проконтролировать ситуацию, но моё участие и не понадобилось. Как только отец появился на пороге дачи и произнёс пару жестких фраз, оба приятеля протрезвели мгновенно и также мгновенно испарились каждый в своём направлении.

Много раз потом они вспоминали при мне этот случай и говорили, что никогда до этого не видели такого жёсткого, волевого взгляда, который было очень трудно выдержать.

Я никогда не видел отца поднимающим руку на кого либо, но знаю, что он, выросший в сложном районе Иркутска, сам соз-

давший себя, мог постоять за честь свою и своих близких, остановить распоясавшегося бугая, прекратить ссору перебравших приятелей, знакомых, помочь незнакомому человеку в беде.

Кто бы с отцом ни работал, кто бы с ним ни дружил, куда бы он ни переезжал, меняя места работы по мере продвижения к Москве, все друзья были рядом с ним. Возникали разные проблемы, сложности и какая бы просьба ни была у его друзей, он всегда находил время решить вопрос. У папы толстая записная книжка, так вот каждый праздник он садился и обзванивал друзей. Никогда не забывал поздравить и с Днём Рождения, и с общими большими праздниками.

Ещё одно потрясающее чувство детства — необыкновенная гордость за спортивную подготовку отца. Как только выдавалась возможность отдохнуть, папа брал нас в какой-либо дом отдыха и мы все вставали на лыжи, коньки, учились игре на бильярде. И если на бильярде мне удалось обойти его (да и многих других), то на льду и лыжне ему не было равных. Обладая потрясающей техникой скольжения (говорят, что был чуть ли не рекордсменом Иркутска на пятьсотметровке), папа наматывал круги в потрясающе красивом свитере, держа, как водится, обе руки за спиной, в профессиональной позе, а весь каток от мала до велика с восхищением провожал его взглядом.

И конечно танцы. Естественно, я видел не всё, что умеет отец, но его бесчисленные жетоны участника танцевальных конкурсов говорят о многом. Где бы это не происходило, на юге в санатории, на даче во время какого-либо торжества или где-то ещё, там где звучала музыка, его глаза загорались (чувствую, в нём говорил бывший учитель танцев), и он бросался в атаку, приглашая женщин направо, всех подряд, наслаждаясь каждой минутой танго, вальса, фокстрота, сверх галантно отно-



сясь к своей партнёрше и бережливо сохраняя все технические приёмы конкретного танца. Эта квинтэссенция великолепного владения телом, отношения к даме и знания основ танца всегда производила на окружающих неизгладимое впечатление.

Для него не было разницы: человек на большой позиции или простой водитель, он был ко всем одинаково внимателен. Вот для примера: у отца умер водитель, который проработал у него не один год. Папа пришёл на похороны и все, друзья и коллеги этого водителя, очень удивлялись — такой человек и нашёл возможность прийти на похороны обычного водителя. А отец считал, что невозможно не прийти — столько лет проработал!

Самообразование — тоже характеризует отца как личность. Всего, что он в жизни достиг, он достиг самостоятельно, сам себя строил. Отец всегда чем-то занимался, что-то делал, чему-то учился. Надо было, например, помочь внукам в учёбе — он садился за учебники, всё вспоминал, изучал, думал, как объяснить в доступной детям форме. Надо было самому расширить кругозор, изучить какой-то предмет, папа шёл в магазин, скупал все книги и журналы и кропотливо всё изучал. Даже сейчас он постоянно что-то читает, покупает книги, что-то новое отыскивает в интернете. Если статья на иностранном языке — просит перевести. Пока отец не получит ответы на свои вопросы — не перестанет искать, читать, изучать.

Папины отношения со своими сёстрами — эталон для меня. Старшую, Лелю, я уже не помню, она рано ушла из жизни. А младшая — Розалия, часто приезжала в Москву, а потом совсем переехала в Балашиху. Любовь брата и сестры была очень серьёзная. Они обожали друг друга, были друг за друга горой. Их любовь трогательная, настоящая, как я себе её представляю, такая, какой должна быть. Мы с моей сестрой никогда на-

долго не расставались, в отличие от папы с Лелей, и мне сложно судить о наших отношениях со стороны, но мы стараемся совершенствовать их на примере папы и Розалии.

Замечательно то, что папа никогда не был совершенно категоричен. В жизни возникают разные вопросы, бывает, что ты хочешь принять какое-то решение, а родители советуют двигаться в совершенно другом направлении. У папы никогда не было: «так, а никак иначе», он обязательно выслушает твои доводы, подумает. Если понимает, что ты хорошо подготовился и понимаешь, что делаешь, то даст возможность идти своим путём. Он — сильный человек, у него на всё свои взгляды, но если ты начинаешь высказывать свою точку зрения, он её обязательно выслушает и сможет найти форму взаимодействия, пусть даже в ущерб своей линии.

Папа очень упорный человек, все свои дела доводит до конца. Я помню одно время он увлёкся фотографией. Занимался этим, пока не достиг совершенства в печати цветных фотографий. Потом, конечно охладел к фотопечати, в силу отсутствия времени для такого хобби, но до конца обучение довёл. Отец никогда не останавливался на полдороги.

*Дорогой мой Александр Александрович, отец, папа — по-разному я могу тебя называть и по-разному выразить тебе свою любовь и благодарность. Всю жизнь — это ты сумел сделать так, дай Бог тебе ещё долгих лет жизни — вся наша семья находилась за очень крепким, мощным забором! Мы могли видеть тебя, общаться с тобой, учиться у тебя и благодаря этому совершать правильные поступки. Это относится не только ко мне, но и ко всем членам нашей семьи. Все мы чувствовали себя защищёнными рядом с тобой, чувствовали себя на высоте своих возможностей, потому что каждому из нас ты дал возможность развиваться! Поздравляю тебя с Юбилеем, папа!*

## Мария Ежевская

*Внучка Александра Александровича*

Дедушка для меня — самый лучший! Мы его все очень любим и он нас тоже! Он заслужил такую долгую жизнь тем, что всегда жил в любви, всегда любил свою семью, и семья отвечала ему любовью и заботой.

Дедушка для нас — точка отсчёта, та единица, от которой мы отталкиваемся. Он сам создал такой имидж, приложив для этого немалые усилия.

Самое главное его качество, по-моему, это то, что он всегда учится. Всю свою жизнь самообразовывается. Несмотря на то, какие посты он занимал, всегда стремился к новым знаниям, до сих пор следит за тенденциями в своей профессии, держит руку на пульсе. Он много читает, даже сейчас изучает литературу, которая пригождается ему в работе. Кроме этого, на отдыхе он тоже продолжает читать, — но уже книги, связанные с музыкой, искусством.

Мы не так много времени проводили вместе в будние дни. Дедушка приходил с работы около 9 вечера, ужинал, смотрел новости и шёл спать. Никаких фильмов, никакой лишней информации. Бабушка рассказывала, что у него было удивительное качество: он ложился и сразу засыпал, никаких дум и тревог, потому что нужно быть готовым к следующему трудовому дню. Были, конечно, мероприятия, на которые мы ходили вместе.



*Ежевская Вера Ивановна с внучкой Машей*



*Ежевский Александр Александрович  
с невесткой Татьяной Эриковной, внучкой Марией  
и дочерью Маргаритой Александровной*

Но больше они ходили куда-то вдвоём с бабушкой: на приёмы, на концерты. А в последние годы, когда бабушки уже не стало, мы стали часто ходить на какие-то мероприятия вместе, к примеру, на встречи иркутского землячества «Байкал».

Отдельная страница биографии — это его отношения с моей бабушкой. Они прожили вместе очень долго: с 1942-го года по 2006-й, когда она умерла. У неё была большая семья, много сестёр, которые были совсем маленькими, ответственность за которых тоже частично легла на дедушкины плечи. Плюс к этому, бабушкин отец был репрессирован. Жениться на дочери репрессированного — это огромная опасность для карьеры, но он не испугался. Бабушкиного отца потом реабилитировали, но в тот момент эта свадьба была огромным мужеством с дедушкиной стороны. Другой мог бы испугаться, несмотря на чувства к любимой.

Ещё нужно отметить его любовь к родным местам, к семье, к Иркутску. Она не сгладилась с годами и ностальгию по родным местам он испытывает и сейчас. Дедушка очень любил свою маму. Очень жаль, что она так рано умерла. Дедушка к моменту её смерти уже достиг определённого положения и мог бы обеспечить семье достойную жизнь, но его мама не дожидая до этого. Она очень любила моего дедушку, просила похоронить её в том платье, которое он подарил. Любовь к маме дедушка пронёс через всю жизнь и передал нам. Мы знаем о ней с дедушкиных слов, в прошлом году были с ним на её могиле в Иркутске.

Дедушка очень целеустремленный человек, всегда добивается поставленных целей. В связи с этим есть у меня одна история, свидетельницей которой я, конечно, не была, знаю по рассказам.

Было это ещё в Иркутске. В Сибири основной едой были пельмени. И вот они с приятелем поспорили, что дедушка съест

разом 100 пельменей. А пельмени там были большие, не такие как сейчас у нас — совсем маленькие. Собрались как-то друзья вместе, выпили, плотно закусили да и вспомнили про этот спор. И мой дедушка, чтобы не потерять марку, всё выполнил: съел ровно 100 пельменей, даже будучи уже сытым, не на голодный желудок. Его принцип: «Никогда не отступать» сработал и в этом случае. Я считаю, что эта история характеризует его как человека упорного, всё доводящего до конца.

Дедушка очень сильно менялся в течение жизни, никогда не стоял на месте. Если понимал, что ему не хватает знаний или опыта, всегда старался их получить. Мне это в нём очень нравится. Даже сейчас он ездит на выставки, связанные с работой, и по возвращении пишет подробные отчёты, получаются целые книги, настолько великолепно он прорабатывает материал.

Большое значение имеет его забота о людях. Он всегда старался помогать тем, кто обращался к нему с просьбами. Сейчас многие чиновники, которые достигли значительного положения, не будут утруждаться и что-то делать для людей, а дедушка, какой бы пост он не занимал, всегда старался помочь.

Дедушка приучил нас ко многим полезным вещам, например, ходить пешком. Он сам всегда много ходил и теперь это у нас семейное. Машины простаивают в гаражах, я тоже почти отказалась от машины, по-возможности передвигаюсь пешком — в нашей семье это норма.

Я счастлива, что у меня есть возможность общаться с дедушкой. Многих его друзей уже нет в живых. Интересно, что он аккумулируется в обществе другого возраста — он же везде самый старший. Все, включая моих друзей, говорят, что это огромная удача — общаться с таким человеком.

Ещё одна дедушкина замечательная черта — он очень дипломатичен. Он может найти подход к любому человеку, будь-то важная персона или просто первый встречный на улице. Мне очень импонирует его тонкий такт.

*Мой дорогой дедушка, с любовью, нежностью хочу поздравить тебя с Юбилеем! Ты — самый главный в нашей большой семье! Ты — наша гордость! Ты наш командир, ты просыпаешься раньше всех, у тебя всегда много дел. Пусть каждый новый день дарит тебе положительные моменты: радость от встреч с близкими, хорошую погоду, отличные новости, бодрость духа! Таких дней пусть будет не счесть! Желаю тебе быть вечно молодым и душой, и телом! С любовью, твоя внучка Маша.*

# Александр Ежевский

*Внук Александра Александровича*

Я начал помнить дедушку довольно рано, ещё с того времени, когда у него была государственная дача в Успенском, и мы ездили туда с родителями, а часто меня отправляли на эту дачу на всё лето. Дедушка любил со мной общаться, и я всегда очень его ждал. Мы играли во всякие игры. Настолько, насколько он мог играть с маленьким ребенком. С ним было весело!

Помню, что у него был очень хороший почерк. Меня до сих пор удивляет, почему он не занимался живописью — обычно люди с хорошим почерком наделены художественным талантом. Но рисовать он всё-таки умел. Я всегда просил его нарисовать мне что-нибудь и он рисовал разные машинки, что же ещё ему рисовать. Потом я ножницами вырезал эти рисунки и играл с ними.

С детства он приучал меня, впрочем, как и всю семью, много ходить. Сначала брал с собой на прогулки коляску со мной. Мне это очень нравилось: так ведь никого не допросишься, а дедушка по собственной инициативе с удовольствием возил меня. Потом я уже вышел из коляски и пересел на детский велосипед.

Именно дедушка учил меня кататься на велосипеде. Велосипед у меня был с двумя колёсиками по бокам, которые дедушка сразу отвинтил. Бабушка страшно переживала, говорила, что надо сначала со страховочными колёсами научиться ездить, но дедушка был непреклонен. Говорил, что не нужно бояться, нуж-



но просто ехать и всё. И я поехал. Оказалось, что это довольно просто, хотя все утверждали обратное.

Ещё помню, как дедушка водил меня в кино. Сам он кино никогда не любил. Не то чтобы испытывал неприязнь, просто если есть возможность заняться чем-то другим, он фильм смотреть не будет. А со мной ему приходилось ходить на все детские сеансы. Дедушка мужественно их высиживал, но пару раз всё-таки не выдержал: ему было настолько скучно, что он уговаривал: «может уже домой пойдём?»

Вот яркое воспоминание уже не из этой страны. Мы с родителями тогда жили в Японии и меня несколько раз отправляли в Москву в сопровождении кого-то из знакомых родителей. Дедушка встречал меня прямо в самолёте. Уж не знаю, как ему удавалось об этом договориться, но как только открывались двери самолёта, в салон входил дедушка и шёл ко мне. Я всегда очень гордился и ждал, когда он придёт.

Дедушка много рассказывал про Москву. Когда куда-то ехали, на дачу, к примеру, он комментировал дорогу: «Вот это — Триумфальная арка, а вот здесь проходил Наполеон». Как ни странно, я все эти рассказы помню и сейчас. Много гуляли с ним по Москве, очень далеко ходили. Сейчас сам так же гуляю.

Я его неоднократно спрашивал, есть ли у него любимые города. Он отвечал, что у него два любимых города: один — в котором он живёт, Москва, а второй, который он считает чуть ли не самым красивым, это Париж. Дедушка там много раз бывал, гулял по нему, много про него рассказывал. Он так это рассказывал, что когда я не так давно туда попал, мне легко было ориентироваться по его рассказам. Он подмечал какие-то забавные детали, на которые я бы сам может и не обратил вни-

мания. Говорил о том, как там чисто и прекрасно, но сейчас это, к сожалению, не так.

Ещё я помню его терпение в общении с детьми. Не знаю, каким он был отцом, но знаю какой он дед. Вся наша семья — в основном люди с техническим складом ума, а у меня гуманитарный. Мои родные занимались со мной точными науками, которые мне давались сложнее, и у дедушки было больше терпения, чем у моего папы, это я помню точно. Дедушка на равных с детьми общался, хоть он вполне мог бы быть тираном, занимая такую должность, но нет.

Если я проявлял характер, он с уважением относился к моему мнению. Есть какие-то вещи, которые для него важны и он может сделать вид, что не слышит чужое мнение, но если ему разумно аргументировать, он подумает и согласится. Не помню, чтоб дедушка был абсолютно категоричен.

Я достаточно рано увлекся режиссурой. Это вызывало если не осуждение, то вопросы. У дедушки и папы возникал страх, что это очень неконкретная профессия, что можно получать образование и заниматься чем-то совершенно другим долго, а может быть и всегда. Для них это как бы не работа вовсе. Их пугало, что я ввязываюсь во что-то, что не до конца понимаю. Но дедушка не был против моего выбора, ему понравилось, что я сделал его самостоятельно, для него было главное, чтобы я понимал, с какой профессиональной сферой собираюсь связать жизнь.

Был такой проблемный момент из моей юности: дедушкина сестра Розалия была ещё жива, и я слышал их разговор. Дедушка говорил, что я общаюсь в таких странных компаниях. Нет, компании были не то что странные — это были 90-е годы. Были дискотеки, не скажу, что я учился хорошо, мо-

жет слишком рано начал курить, несмотря на то, что потом бросил. Розалия привела пример, сказала: «А ты себя не помнишь в этом возрасте? Не помнишь, как ты маму нервировал со своими полубандитскими друзьями бегал?» Дедушка в ответ: «Это другое!» — «Ты же был хулиганом!» — «Был, но это другое!» — «Но ты же изменился, значит и Саша изменится, он же не глупый». Так и произошло. Но это был сложный период. При этом, со стороны дедушки всё равно не было давления, он уважительно относился к моим решениям.

Вот ещё одна история: я ещё был маленьким, но запомнил на всю жизнь и руководствуюсь этим принципом. Когда мы жили в Успенском, мне захотелось ловить рыбу. Я ходил со взрослыми. Мне было лет 6, точно до школы. Мы рано вставали, брали удочку и шли на рыбалку. А по пути к пруду была собака, которая постоянно выбегала и лаяла. Я очень боялся собак и при всём желании поймать рыбу, для меня это была главная пытка, которая портила всё удовольствие от рыбной ловли. Избежать встречи с этой собакой было нельзя.

В какой-то момент я просто перестал ходить на рыбалку. Дедушка меня спросил, почему я перестал рыбачить. Я рассказал ему про собаку, что я боюсь, что она может подбежать и укусить. Он сказал: «Какая ерунда — пойдём». Мы идём, я продолжаю рассказывать ему про свой страх. И он говорит: «Во-первых, она тебя не укусит, а во-вторых, запомни на всю жизнь: если ты будешь обращать внимание на каждую лающую собаку, ты никогда никуда не придёшь». Я это запомнил и отнёсся к этому как к метафоре.

*Дедушка, ты сейчас ровно такой же, каким я тебя помню. Ты для меня за 36 лет моей жизни не постарел. Того же возраста, той же энергии, какой ты был, когда я родился.*

*Я очень тебя прошу, чтобы когда родятся мои внуки, они тебя лет 20 видели точно таким же. Чтоб ты им рассказал то, что ты знаешь, наставил их на путь истинный и праздновал вместе с нами и 115, и 120 лет. Заряда у тебя как раз хватает ещё и правнуков принять. Я надеюсь, что ты не подведёшь, и это так и будет! Поздравляю тебя с твоим Юбилеем!*

## Зубарев Борис Матвеевич

*Первый заместитель Министра геологии СССР,  
заслуженный геолог России, трижды лауреат  
Государственных премий Советского Союза*

В Иркутске мы с Сашей жили рядом: он — под горой, а я — на горе. Вместе гуляли, играли. Любили кататься на санках. Всё было не просто, была целая система у этих катаний. Рулевые сани на горе, в них мальчишка, спрашивает: «Можно?», — в смысле, можно ли скатиться вниз, потому что внизу дорога, а по ней лошади ездят, машин тогда ещё не было, только лошади. Ему дают отмашку и он скатывается.

А по вечерам собирались все вместе, общались. Много было всяких рассуждений, в основном о лошадях — кто как ездит. Были и драки, конечно. Не очень жёсткие, в пределах правил кулачного боя.

У меня был брат, он 19-го года рождения, а я 21-го, Саша в основном дружил с моим братом, но и вместе тоже общались, быстро подружились. Дружили семьями, у Саши мама была очень хорошей женщиной, в период НЭПа семьи особенно сблизились. Мы держались друг за друга, в 30-х годах за хлебом вместе в очередях стояли.

Саша всегда был очень честным, отзывчивым человеком. Вот пример такой: когда была война, моего брата Юрия забрали в армию. С фронта он вернулся инвалидом — нога в колене не гнулась. Так вот, когда Саша стал директором завода, он взял Юрия своим заместителем, не забыл о нём, помог.

Когда в Москву переехали, Саша тоже стал выделяться сразу из общей массы людей. Выделяться, благодаря своим человеческим, душевным качествам. Помню, как на заседании, которое проводил Косыгин — Саша тогда был министром, а я заместителем министра геологии — Саша докладывает, а Косыгин говорит: «Надо было сделать так-то и так-то», Саша не согласен и открыто возражал ему, без боязни. Я учился у него этому.

*Дорогой друг Саша! Как быстро время прошло! Столетний Юбилей — такое не каждому даётся. Как давно было время, когда дружили, встречались в Иркутске, а сейчас уже столько лет пролетело, просто страшно подумать! Но надо держаться, как ты всегда говоришь! Много сделано, но многое ещё можно сделать. Какой замечательный ты человек! Как хорошо чувствовать, что мы с тобой прошли такой долгий путь! Я был ближе к войне, а ты войну ощущал путём выдачи хорошего снаряжения, автомобилей, оружия. Совминовские заседания, на которых мы были вместе — я их всегда вспоминаю. Конечно, в таком возрасте, как мы с тобой находимся, работающих людей почти нет. Тем не менее, и ты, и я — на государственной службе. Всю жизнь я смотрел, как ты делаешь какую-то работу и брал с тебя пример, это очень просто — брать с тебя пример. Ты очень отзывчивый и хороший человек, Саша! Очень хочется подражать тебе! Саша, друг мой, к сожалению мы только вдвоём из иркутских ребят остались в живых. Очень жаль, но ничего не сделаешь. Твоё столетие для меня очень важно! Ты очень здоровый человек, тебя все любят, ну а мы с тобой дружим такой дружбой, которой никто другой не может похвалиться! Будь здоров, Саша! Желаю тебе добра, сил и здоровья! Честь имею кланяться!*



*Ежевский Александр Александрович  
с другом Зубаревым Борисом Матвеевичем*

## Черноиванов Вячеслав Иванович

*Советник РАН, доктор технических наук,  
профессор, академик РАН, бывший Министр  
сельского хозяйства СССР*

Дорогой Александр Александрович! Сердечно поздравляю Вас с очередным Вашим Днём Рождения! Так не хочется говорить — сколько Вам лет. Вы ещё полны энергии, сил и здоровья, что просто язык не поворачивается назвать цифру. Да, постоянно находясь с Вами, не верю, что Вам уже столько лет.

Поздравляю с Юбилеем и желаю Вам всего того, что Вы желаете нам, говоря о пяти «Д», спокойствия и здоровья безграничного.

Действительно, Вы — Великий человек! Вы относитесь к категории людей, которые всю свою жизнь работали на благо и могущество нашей Родины. На каких бы должностях Вы не находились — главным для Вас были всегда интересы нашего государства.

Вы, дорогой наш юбиляр Александр Александрович, Человек с большой буквы, отличающийся теми чертами характера, которые присущи нашему народу, к тому же Вы ещё и сибиряк! Невольно вспоминаются сибирские дивизии во время переломных сражений под Москвой.

Вы обладаете теми чертами характера, которые способствуют достижению успеха, это мудрость, спокойствие, твёрдость ха-



рактера, любовь к людям, решительность, доброта и любовь к Родине. Всё это Вам позволяет быть таким, каким Вы подошли к своему Юбилею.

Да, мы живём сейчас в более сложное время. Многие проблемы, которые у нас имеются в стране, решаются порой медленно и неправильно. Но Вы не стоите в стороне и не занимаете позицию наблюдателя. Все свои умения и знания направяете на процессы созидания. Вы много выступаете, многое рекомендуете, и целый ряд проблем решается.

Вот и наступает Юбилей, проделана огромная работа, есть чем гордиться, и возникает вопрос — что дальше?

*В этой связи, хотелось бы Вам пожелать, как Вы всегда говорите: «не останавливайтесь на достигнутом, двигайтесь вперёд, постоянно учитесь и внедряйте научно-технический прогресс, ибо он основа движения вперёд, кто не двигается, тот отстаёт и падает».*

*Дорогой Александр Александрович! Поздравляю Вас с Днём Рождения, желаю Вам здоровья, энергии, музыкальности и везения, и долгой, долгой работы на благо нашей Родины!*



# Содержание

9

Родом из детства

33

Годы студенческие: учёба и увлечения

49

Руководство предприятиями.  
Антикризисный менеджмент и забота о трудящихся

83

От управления заводами к управлению отраслью

99

Жизнь с музыкой не только в сердце

121

«Союзсельхозтехника» — обеспечить село необходимым

129

Министерство тракторного и сельскохозяйственного  
машиностроения СССР

137

Семья всегда рядом

151

Коллеги говорят...

169

Поздравления от самых близких

# Александр Ежевский

## *Жизнь длиннее Века*

Биография

Автор — Владислава Позднякова

Редактор — Елена Рубекина

Москва, 2015, 196 страниц.

Книга издана к 100-летию Юбилею  
Ежевского Александра Александровича  
Компанией «РОТСЕЛЬМАШ»

При работе над книгой использовались материалы:

«Александр Александрович Ежевский. К 95-летию со дня рождения»,  
Москва, «Росинформагротех», 2010 г.

«Стратегия, эффективность и опыт производственно-технического  
обеспечения сельского хозяйства во второй половине XX века»,  
Москва, «Росинформагротех», 2004 г.

Материалы сайта Иркутского землячества «Байкал»  
([baikal-irkzem.ru](http://baikal-irkzem.ru))

Материалы сайта Иркутской области ([irkipedia.ru](http://irkipedia.ru))

Материалы, предоставленные А.А. Ежевским