

А.В. Гловацкий — про жизнь, профессию, страну и РУСЭЛПРОМ

Анатолий Васильевич Гловацкий — первый заместитель генерального директора ООО «Русэлпром» — один из создателей Российского электротехнического концерна. Отметив 80-летний юбилей, этот сильный, волевой человек — интересный рассказчик и активный участник многих событий — делится личными историями из жизненного и профессионального опыта.



Буду литейщиком!

Я родился на Украине, в деревне Кривое Озеро Одесской области. Там я заканчивал школу и для себя решил, что буду поступать в Одесский политехнический институт. При поступлении я недобрал один балл, но отступить не стал. Пробился на специальную комиссию по дополнительному набору. Я был простой деревенский парень, в спортивных брюках. А на комиссию пришел сам ректор института. Он спросил меня, как сдал экзамены. Я ответил: «Физика — 5, математика — 5». И еще я сказал, что хочу быть литейщиком. И ректор решил: «Выпишите ему направление на учебу!». И меня взяли. В 1956 году я поступил в Одесский политех на механико-технологический факультет. Так получилось, что к моменту окончания института у меня уже был опыт общественной работы, что во многом определило мой дальнейший путь.

Новая Каховка

Как-то я увидел журнал, в котором был опубликован репортаж из Новой Каховки: красивые цветные фотографии, город-чудо, город-сад, красота необыкновенная! И когда на распределении увидел название Новокаховский электромашиностроительный завод, твердо решил: «Хочу в Новую Каховку!» Оказалось, что туда много желающих. Отбрали пятерых. И вот мы — пять молодых специалистов приехали в Новую Каховку.

Сначала я попал в отдел главного металлурга, а потом перешел в литейный цех. Я был технологом, начальником техбюро, потом заместителем начальника цеха по

технике. И тут случился несчастный случай — в цехе погиб рабочий. Директор завода решил на время сменить начальника цеха, пока ситуация не успокоится. Вызвал меня и говорит: «Я тебе предлагаю на три месяца стать начальником цеха». И вдруг я ему говорю: «Если начальником — то начальником! А на три месяца я не согласен». Он на меня посмотрел и к вечеру издал приказ, назначив меня начальником цеха.

Работа мне очень нравилась, хотя труд в литейном цехе был тяжелый. Цех очень крупный: 1000 человек работников, выпускал 60 тысяч тонн серого чугуна в год.

Доверие людей

Практически сразу после назначения начальником цеха я был избран в члены парткома. Всего на заводе работало 10 тысяч человек, из них 2,5 тысячи — коммунисты. Люди были недовольны секретарем парткома, и решили его «прокатить» на очередных выборах. Однако результаты голосования, похоже, были подтасованы, так как народу объявили, что по итогам голосования переизбран прежний секретарь. Люди начали писать жалобы. Дело дошло до первого секретаря ЦК Компартии Украины В.В. Щербицкого. Тот прислал своего человека, собрали партком. Секретарь парткома начал шуметь: «Надо разобраться, кто это сделал!» А я, как член парткома, встал и говорю: «А может, надо разобраться, почему все голосовали против вас?» Многие члены парткома меня поддержали. Прежнего секретаря убрали, а меня, как «инициатора», выбрали.

Даешь металл!

Заводу постоянно не хватало металла для выполнения плана. Завод подчинялся непосредственно Москве, Министерству электротехнической промышленности. И я — секретарь заводского парткома — поехал в министерство просить металл. Пришел к замминистра по снабжению Я.Н. Заробяну. Тот ответил резко: «Ты мне тут про решения съездов партии не рассказывай. Ты, если видишь, что металла не хватает, думай, как снижать расходы». Вернувшись на завод, я организовал специальные мероприятия по снижению расходов, обозначил задачи и ответственных по каждому цеху, поставил контроль. Через полгода кривая потребления металла пошла вниз. С этими результатами снова поехал в Москву. Показал результаты, говорю: «Видите? А все равно металла для выполнения плана не хватает». Из министерства отправили на завод начальника главка посмотреть на ситуацию. В итоге, добавили. Так меня узнали в министерстве.

Не выжидать, а делать

Еще в бытность мою начальником литейного цеха приезжал к нам на завод очередной начальник главка из Москвы. Я ему показал старые, отработавшие свой ресурс формовочные машины и попросил выделить новые. Он говорит: «Завтра приходи ко мне в главк, поговорим!» Легко сказать, «приходи!» Где Новая Каховка, а где Москва! Но я поехал. Прихожу в главк, и он мне говорит: «У меня друг — начальник главка в Министерстве станкостроения. Сейчас я ему позвоню,



В Новой Каховке



Один из цехов Новокаховского электромашиностроительного завода. 1961 г.

он все решит». Набирает ему раз-другой, телефон молчит. Просидел я два часа в приемной, телефон все не отвечает. Не выдержал, узнал у секретаря адрес и сам поехал к этому человеку. Захожу, говорю: «Привет вам от такого-то! Не может он до вас дозвониться». Тот отвечает: «Да, мы вместе с ним учились. У меня тут трактор перекопал телефонную линию, нет связи. А что ты хотел?». Я говорю: «Мне бы формовочные машины!» Написал он соответствующее письмо, и я поехал с этим письмом в Павлоград Днепропетровской области, на станкостроительный завод. Договорился, погрузил машины, привез к себе. Машины смонтировали, работают.

Прошел год, приезжает к нам на завод тот самый начальник главка, увидел меня и говорит: «Я же так и не позвонил». Я говорю: «Не надо, уже все работает» — «Как работает?!» И я рассказал, что не стал ждать, а поехал и все решил сам. Он, видимо, тогда

отметил у себя в голове, что я из тех, кто не ждет, а берется и решает проблемы. И когда было принято решение перевести директора нашего завода в министерство на должность замначальника главка, на его место решили назначить меня.

Директор завода

Назначение директора такого крупного завода, как наш, обычно проходило на коллегии министерства. Я приехал в Москву, пришел к замначальника главка по кадрам. Мы с ним пошли к одному члену коллегии, час там просидели, к другому... Потом кадровику надоело, он дал мне опросный лист, в котором должны были поставить подписи все члены коллегии, и отправил меня собирать их самостоятельно. Мне не понравились эти министерские порядки, и я решил уехать домой. Сел в лифт, спускаюсь с этой папкой, какой-то мужик меня спрашивает: «Это у тебя



А.В. Гловацкий, первый заместитель министра электротехнической промышленности СССР. 1988 г.



В бытность директором НКЭМЗ (А. Гловацкий — третий слева)



На всесоюзном собрании директоров
электромашиностроительных заводов. 1981 г.



На одном из ведущих электротехнических предприятий Австрии

что?» Я ему рассказал. Он говорит: «Пойдем со мной!» Оказалось, что это был начальник управления кадров министерства. Пришли к нему в кабинет, до трех часов дня с ним поговорили, а в три часа подошли к дверям, откуда выходили члены коллегии после заседания, и за пять минут я получил все подписи. И в тот же вечер был в кабинете у министра А.К. Антонова. Министр подписал приказ, позвонил сам секретарю обкома Херсонской области И.А. Мозговому, представил меня. Все было сделано, можно было уезжать. Но надо же было зайти перед отъездом к начальнику главка. Уже вечер, восемь часов, я захожу к нему, он спрашивает: «Ну как дела, сколько подписей удалось собрать?» А я ему показываю приказ с подписью Антонова. Он весь красный стал — как это так я без него обошелся! Так я стал директором завода.

Борьба с приписками

В 1970-е годы году наш электромашиностроительный завод был ведущим в стране по выпуску взрывобезопасных двигателей. Мы в год выпускали 335 тысяч двигателей для шахт и предприятий нефтехимии. Но в первый же месяц моего директорства я провалил план

по номенклатуре взрывобезопасных двигателей. Потому что прекратил приписки, которые до этого практиковались. И ввел правило: «что сделали, то и показали».

Мне звонил бывший директор завода, а тогда заместитель начальника главка, и кричал: «Почему провалили номенклатуру?!» Я аж задохнулся, ведь он все понимает! Из-за его приписок завод не выполняет план, люди не получают премии, лишаются большей части дохода. Прошу: «Дайте мне три месяца — и будем делать всю номенклатуру, но мне надо подготовиться. И прошу договориться в Госплане — скорректировать план». Такой же разговор у меня состоялся и с начальником главка: «Пусть ваш нынешний заместитель объяснит вам, почему сложилась такая ситуация. А мне скорректируйте на три месяца план, а через три месяца, гарантирую, задание выполним». В ответ: «Мы этого сделать не сможем». Им не хотелось идти в Госплан, доказывать. «Тогда, — говорю, — приезжайте и назначайте нового директора. А я издам приказ, в соответствии с которым сам себя назначу старшим мастером в литейный цех, а исполняющим обязанности директора оставлю своего зама — главного инженера. И вам

все равно придется с этим разбираться». Сам же был убежден, что если бы не сделали корректировку, то так бы и поступил. Понимал, что не могу нанести ущерб людям, которые ни в чем не виноваты. Приходилось наводить порядок и очень жестко.

Сила коллектива

Важнейшим был вопрос жилья. Для того чтобы построить дом, надо было сначала найти место для строительства, чтобы город выделил землю. У нас же рядом заводские садовые участки. Очень удобно с точки зрения строительства жилья, так как можно подключить все коммуникации от завода. Но надо как-то выкупить эти участки у людей, добиться для них другого места. Для этого нужно получить решение местных властей. Председатель горисполкома (по-нашему, мэр) уваливал. Я ему говорю: «Если будешь тянуть с решением, мы напишем письмо Щербицкому, а пока, чтобы ускорить решение, мы всем коллективом завтра придем к тебе». И пришли 5 тысяч человек во главе со мной под окна горисполкома. Тут же «мэр» выскочил к людям. В итоге решение приняли за два дня.



Концерн инвестирует немалые средства в модернизацию своих производственных площадок



Сегодня РУСЭЛПРОМ — это один из флагманов инновационного производства

Лимиты и возможности

После получения решения начали строить жилье. Но в советское время на все были лимиты: на цемент и иные материалы. На проект вообще лимиты давала центральная власть. Единственное, что у нас было свое, это металл. Изготовление бетона организовал хозспособом прямо на заводе. Мы сами делали и бордюрный камень, и плиты перекрытий, и даже лифтовые шахты.

На заводе с численностью 10 тысяч человек можно было производить практически все, надо было только правильно все организовать. Но главное — нужен был цемент. Чтобы его получить, я договорился с «цементниками», что мы им сделаем машины, в которых они нуждались, договорюсь в Госплане. На заводе делали крупные электрические машины, которые вращали цементные мельницы. Поехал в Госплан и говорю: «У меня по плану 100 машин, а я сделаю 103, но эти три нужны мне». Договорился. Поехал к «цементникам», говорю: «Давайте, я вам — три машины, а вы мне — 10 тысяч тонн цемента». Такой обмен шел, начиная с 1975 года. Тогда понял, что продукция может быть предметом, с помощью которого можно что-то сделать для людей. И было очень обидно, когда уже работая первым заместителем министра, я поехал по западным странам, увидел, что такое рынок, и почувствовал, сколько можно всего сделать в рыночных условиях.

Детские сады с бассейном

В советское время на балансе предприятий были детские сады, общежития, садовые участки. Очередь в детсад стояла такая, что дети не успевали дожидаться — сразу шли в школу. Надо было решать и это. Но для строительства детсадов, кроме места и материалов, нужен проект и подрядчик, который будет строить. Была такая мощная организация Межоблколхозстрой. У нее — свои проектные институты. Предложил им строить совместно детсад на 320 мест: им — 20, а нам — 300. «Но, — говорю, — и проект, и подряд — ваши, а я даю весь железобетон». Договорились, построили. На взрывозащищенные двигатели я выменял в Туркменистане вагон некондиционных ковров. Застелили все полы в детском садике. Все готово, а пустить в строй не можем. Потому что нужно утвердить лимиты на зарплату, на содержание, а это, опять же, решают наверху.

Приехал в министерство, рассказываю о строительстве. Министерство никогда не выполняло план ни по жилью, ни по детсадам. А я им готовый детский сад привез. «Не имеем права, — говорят, — потому что у вас получается смешанная собственность: государственная и колхозная». Выхожу не в себе, а одна женщина подошла и говорит: «Я вам подскажу, как надо сделать. Передайте и свою, и колхозную доли в Облздравотдел — организацию, которая отвечает за детсады в области. А потом они передадут вам этот объект обратно. После этого можно будет выбить лимиты на содержание». Так мы и поступили. Потом, когда уже работал в министерстве, долго искал эту женщину, чтобы отблагодарить. А когда в составе делегации по обмену опытом поехал в Крым, увидел там на одном заводе детсад с бассейном. Загорелся я этим, тоже начал делать в Новой Каховке свои детсады с бассейнами.

Секретарь обкома партии

Случилось так, что Председателем Госнаба П.И. Мостовой предложил мне место главного инженера Госнаба Украины в Киеве. Звоню начальнику главка, тот — министру Антонову, министр — первому секретарю

обкома партии Херсонской области. Меня пригласил к себе первый секретарь обкома и говорит: «Мы с министром решили тебя не отдавать, у нас на тебя другие виды». Но какие, не сказал.

Потом меня вызвали в Москву, в ЦК КПСС. Это был 1982 год, еще был жив Л.И. Брежнев. Меня пригласили на заседание Секретариата, задали вопросы, я ответил и поехал обратно домой. И вот на очередном пленуме обкома партии объявляют, что «по согласованию с ЦК КПСС на пост секретаря обкома выдвигается А.В. Гловацкий». И меня приглашают в президиум. Оказалось, что меня вызывали в Москву, потому что секретарь обкома — это номенклатура ЦК, и утверждается решением Секретариата ЦК КПСС.

В обкоме, кроме меня, было еще несколько секретарей. Нас собрал первый секретарь, чтобы меня представить и поговорить о перераспределении обязанностей. Работая директором крупного предприятия, мне приходилось решать вопросы в самых разных областях, поэтому я сразу заявил, что готов взять отделы строительства, промышленности, транспорта и связи, а также отдел, занимающийся общими вопросами, в



РУСЭЛПРОМ комплектует своими электродвигателями все производимые в стране атомные ледоколы

том числе товарами народного потребления — то есть все основные отделы. Поднялся шум, потому что эти отделы находились в ведении других секретарей. Первый секретарь попросил всех изложить пожелания письменно, а на следующий день вышло распределение за его подписью. Все, что просил, мне и досталось. Так я стал главным лицом в обкоме партии после первого секретаря. А партия в то время решала все вопросы, абсолютно все.

В ЦК КПСС

В начале 1985 года меня пригласил в Москву завотделом машиностроения ЦК КПСС А.И. Вольский и сообщил, что решено разбавить «комсомольские» кадры в ЦК «крепкими хозяйственниками». Я полностью подходил по всем параметрам — имел богатый опыт и производственной и партийной работы. И в июне 1985 года меня назначили заведующим сектором электротехнической промышленности отдела машиностроения ЦК КПСС. В моем ведении было министерство электротехнической промышленности. Работа в ЦК КПСС была очень напряженная, но не по мне. Не любил я эти бумаги писать. И попросился я у Вольского на линейную работу.

В министерстве

В это время министра электротехнической промышленности Г.П. Вороновского сняли, назначили нового министра О.Г. Анфимова, а меня позвали первым замом. Я отвечал за поставки электротехники оборонным отраслям, работу производственного блока, а также за товары народного потребления. Много ездил за границу, чаще в ФРГ, и видел, что мы сильно отстаем в производстве товаров для людей, а так продолжаться не может. На Западе 40% электротехнической продукции было ориентировано на нужды человека, а мы делали «машин для машин». В ФРГ, например, делали специальные мелкие двигатели для бытовых электроприборов, а мы — значительно меньше. В 1990 году министерство хотели ликвидировать. Мы его отстаивали. Но электротехническую отрасль надо было реформировать, переориентировать на выпуск конечного продукта.

На изломе эпохи

После развала СССР я возглавлял ликвидационную комиссию Министерства, подписывал документы о передаче собственности бывшим союзным республикам. Тогда украинские машиностроители решили организовать объединение украинских заводов и предложили мне возглавить новую организацию. Я отказался. Считал, что нужно создавать российское объединение. В тот момент разошелся во взглядах с бывшим министром, который выступал за объединение заводов всего бывшего Советского Союза. В 1991 году в результате реформирования Министерства электротехнической промышленности и приборостроения образовалось общероссийское объединение электротехнических предприятий «Росэлпром». В него вошли 50 электромашиностроительных заводов. Объединение взяло на себя какие-то функции министерства, Госнабза, хотя и не имело на заводы прямого влияния.



Гловацкий и глава концерна В.В. Дорохин

Трудные 90-е

Экономика развалилась, люди на заводах сидели без зарплаты, без материалов. Я начал искать пути выхода. Позвал в партнеры начальника ЦДУ (Центрального диспетчерского управления) нефтяной промышленности А.В. Кочнева, и «Росэлпром» начал заключать контракты с такими компаниями, как «Сургутнефтегаз», «Юганскнефтегаз», «Коминнефтегаз» и другими. Мы поставляли им трансформаторы, кабели, насосы, электрооборудование. Госнабза уже не было, и со снабжением встали серьезные проблемы. Но и у этих компаний денег особо еще не было — готовы были расплачиваться нефтью. Через ЦДУ мы искали покупателей на эту нефть. После того, как находили покупателей на нефть, могли заплатить директорам заводов, а те — выдать зарплату рабочим. Вот так мы жили в 1990-е годы.

РУСЭЛПРОМ

В 1993 году я познакомился с Владимиром Васильевичем Дорохиным, который в то время занимался поставками двигателей с Украины, и мы начали работать вместе. Нашей идеей было объединить заводы под единым началом. Но для этого нужны контрольные пакеты акций. У прежнего ОАО «Росэлпром» был пакет акций на Сафоновском электромашиностроительном заводе. Я там был председателем наблюдательного совета, а директором был Святослав Анатольевич Масютин. Часть пакета акций Владимирского электромоторного завода принадлежала Владимиру Васильевичу Дорохину. Совместно был выкуплен Ленинградский электромашиностроительный завод. Потом другие предприятия. Так родился Российский электротехнический концерн РУСЭЛПРОМ.

Сегодня

Авторитет концерна РУСЭЛПРОМ на сегодня высок. Достаточно сказать, что мы комплектуем своими двигателями все производимые в стране атомные ледоколы. Есть другие серьезные партнеры — белорусский автомобильный завод. БЕЛАЗ на

70% комплектуется нашими генераторами. Разработаны проекты по модернизации Ленинградского и Сафоновского заводов по увеличению выпуска продукции в 1,5 раза. Это потребует значительных инвестиций по каждому заводу.

Задачи на будущее

Наша задача — разрабатывать и производить электрооборудование, которое соответствует потребностям рынка и по качеству, и по цене. Надо переходить на экспорт. Сейчас мы делаем шаги в этом направлении. У нас контракты с Кубой, есть перспективы по Узбекистану и другим странам СНГ. Традиционно хорошо связана с Беларуссией.

Еще одна задача — производить комплектные поставки оборудования, например, для строительства малых гидроэлектростанций, дизельных электростанций. И, конечно, инженерное обслуживание и сервис нашего оборудования. Мы должны каждую минуту знать, как оно работает у заказчика. Мы этим направлением занимаемся серьезно.

О семье и увлечениях

Для меня работа — главное увлечение. Если бы не работал, не знаю, жил бы или нет. Работа помогла мне выкарабкаться из тяжелой ситуации со здоровьем, в которой оказался в последние годы. А кроме работы... Люблю играть в шахматы. За неимением партнера, играю с компьютером. Каждый вечер после работы сажусь и играю. На дачу купил себе трехколесный велосипед, каждые выходные проезжаю 10–15 км. Общаюсь с детьми — у меня сын и дочь — и с внуками.

Ваша судьба — в собственных руках

В сложной обстановке сегодняшнего дня главное — осознание того, что только от нас зависит наше собственное благополучие и наших близких. Оглядываясь на прошедшие годы, я бы сказал, что не хватает идеологической работы. Этим хочу сказать, как важно говорить с людьми. К сожалению, не все понимают, что их судьба — в их собственных руках. Дерзайте, действуйте — и обязательно будут результаты и успех!