

МЫ «ДЕЙСТВОВАЛИ НА МАРШЕ»



**ЗАЙЦЕВ
ГЕННАДИЙ
НИКОЛАЕВИЧ**

**Советник генерального
директора ГАВС
(Москва)**

– Расскажите о своей биографии и послужном списке?

– Родился в 1938 году в Восточном Казахстане в г. Лениногорске. Деды и родители были раскулачены выселены из Поволжья, из Борисоглебска и Балашова, в 30-м году. В 1955 году закончил школу. Среди моих сверстников жили выселенные (нас называли спецпереселенцами): татары, волжские немцы, узбеки, чеченцы, с 1943 года, с начала войны, - пленные немцы и японцы, и позже так называемые бендеровцы. Как спецпереселенцам нам было разрешено учиться до 7-го класса, а потом, после смерти Сталина, разрешили закончить 10 классов. Было желание попасть в авиацию. Первая попытка оказалась неудачной, поскольку за мной тянулась мессия одного из раскулаченных родственников-спецпереселенцев. Мне на мандатной комиссии было записано два слова: кроме ВВС и ВМФ, чтобы "не улетел" и "не уплыл".

Вынужден был уехать в Челябинск, работал на заводе токарем, одновременно учился в аэроклубе. После аэроклуба поступил в военное авиационное училище, которое закончил в 60-м году с отличием. В связи с сокращением Вооруженных сил в мае 60-го года был уволен. Это было первое сокращение (один миллион двести тысяч, так называемых). Был вынужден вернуться на завод в Челябинск. После длительных поисков был принят на работу в Тюменскую авиагруппу Уральского управления ГВФ диспетчером службы движения. Спустя примерно год меня приняли вторым пилотом самолета Ан-2 в Салехард, где я проработал 20 лет. Должности прошел разные: от второго пилота до командира летного отряда, заместителя командира объединения по летной службе. В 1980 году был переведен в Управление Центральных районов, где занимал последовательно должности начальника летно-штурманского отдела, заместителя начальника управления по летной службе и управлению воздушным движением. В этой должности проработал 7 лет и в 1987 году был переведен в аппарат МГА, где работал заместителем начальника Управления летной службы, начальником Главного управления летной службы и далее, в связи с ликвидацией МГА, вначале занимал должность начальника отдела летной эксплуатации, заместителя, первого заместителя директора Департамента воздушного транспорта. В 1996 году, в связи с очередной реорганизацией, был назначен первым заместителем Министра транспорта и одновременно - Руководителем Федеральной авиационной службы, которая входила в состав Минтранса России. Впоследствии ФАС была преобразована в самостоятельный федеральный орган, я был ее директором до июня 1999 года.

Когда, в связи с очередной реорганизацией, вместо ФАС была создана Федеральная служба воздушного транспорта, ушел на пенсию в возрасте 61 года. Находясь на пенсии, работал советником в Аэррофлоте, а в настоящее время - в Главгентстве, также советником.

– На Ваших глазах происходили все перипетии в ГА. Как Вы считаете, то, что произошло с ГА, насколько это было

предопределено, заложено судьбой?

– Сказать, что это было предопределено, трудно, поскольку реформированием гражданской авиации в новых экономических условиях занимались разные руководители. Их было достаточно много.

Считаю своим долгом отметить, что большой вклад в развитие ГА за всю его историю внесли многие руководители. Я был свидетелем двух руководителей отрасли. Это маршал авиации Логинов Е.Ф. и главный маршал авиации Бугаев Б.П.. Считаю, что наибольший вклад в развитие ГА внес главный маршал авиации Бугаев Б.П. Не всем нам нравились методы его руководства, довольно жесткие, но со временем приходят понимание и оценка.

Далее, после реформирования МГА, гражданской авиацией руководили: Ларин А.А., Замотин В.В., потом Ваш покорный слуга, далее Андреев В. И. и в настоящее время - Нерадько А. В.

Сказать, что была какая-то ровная линия в вопросах реформирования, нельзя. Разные люди, разные взгляды, разные команды. Единственное, что нас всегда объединяло - каждый из нас работал на благо гражданской авиации, исходя из тех условий, в которых мы находились.

– Личность Бугаева Б.П. была столь заметная или еще и время тому способствовало?

– В какой-то мере и время способствовало, поскольку гражданская авиация в годы его руководства бурно развивалась. В Советском Союзе в год перевозилось более 100 миллионов пассажиров, при нем отрасль впервые стала рентабельной. С другой стороны, он имел очень хорошие отношения с руководством страны, с руководителями правительства, членами Политбюро, включая Генерального секретаря Брежнева Леонида Ильича, личные контакты. Планы, которые рождались в умах руководителя гражданской авиации и его заместителей, его помощников, легче осуществляются, когда есть взаимопонимание и контакты. Это, собственно говоря, касается всех уровней: будь то межправительственный уровень или межотраслевые отношения. Нормальные, добрые отношения всегда приносили пользу гражданской авиации.

Всегда было правило: если руководители всех уровней гражданской авиации не находят общего языка с местными органами власти, в то время и с партийными органами власти, толку и пользы не будет. Поэтому руководители гражданской авиации всегда работали в контакте с той властью, которая в то время существовала.

– То есть консенсус был?

– Да, я надеюсь, что он продолжается и сейчас.

– Возникает ощущение, что гражданская авиация является одной из демократичных отраслей, когда с низшей ступеньки можно дорасти до руководителя высокого ранга.

Это действительно так?

– Сказать, что наша отрасль такая свободная в поступках и действиях и очень демократичная? Я бы не согласился с такой оценкой.

В авиации существуют жесткие правила и законы, все они написаны опытом работы и, как некоторые любят выражаться, "написаны кровью" и экипажей и, к сожалению, пассажиров. Поэтому нельзя вести себя так свободно и демократично, как в других сферах деятельности, тем более, что демократичность некоторые понимают как вседозволенность. **Вседозволенности в гражданской авиации нет и не будет**, так как отрасль определена жесткими рамками безопасности полетов, дисциплиной, установленными законами и правилами, высоким уровнем образования работающих в ней людей!

– То есть все не просто?

– Да, то есть существуют жесткие требования и правила дисциплины, профессиональных навыков, подготовки, состояния здоровья. Есть особенности, касающиеся летного состава, службы движения, инженерной службы, там, кроме общих правил, есть и специфические правила.

– Что для Вас являлось самым сложным?

– Многое. Дело в том, что гражданская авиация работала в рамках тех правил и экономических законов и распределительной системы, в каких работала вся страна. То есть были заведомо убыточные предприятия, которые дотировались за счет прибыльных предприятий, особенно это касалось авиации на местных воздушных линиях, авиационных работ, специального применения авиации.

Вся эта техника была, с точки зрения оценки труда и стоимости, заведомо убыточной. Например, когда начинались весенние или осенние авиационно-химические работы, то финансовое положение этих предприятий резко ухудшалось, поскольку каждый летный час приносил только убытки. Другие предприятия работали на доходной технике, это крупные пассажирские самолеты типа Ан-24, Ил-18, Ту-134, Ту-154, Ил-62 и др. МГА, получая реальную картину доходов и расходов, осуществляло перераспределение средств по авиапредприятиям. У одних отнимались - другим передавались. Тем, кто не в состоянии был их заработать не потому, что плохо работал, а потому, что была такая распределительная система. Поэтому, когда началась реорганизация, капиталов и средств для проведения реформ и реорганизаций ни на одном предприятии ГА не было. Все надо было начинать сначала.

И потом, надо было менять психологию людей. Ведь были такие авиапредприятия, где все есть: аэропорты, самолеты, специалисты, а работать в новых условиях, искать объемы, считать себестоимость, уменьшать ее, чтобы получить прибыль, этого всего не было. В общем, был такой "шок", я бы сказал. Как жить, как работать, как искать эту работу, как находить механизмы выживания и зарабатывать средства, как ремонтировать технику и платить зарплату специалистам, и многое другое.

Конечно, было много моментов, которые не позволяли легко решать эти задачи. Надо было заставить людей думать над тем, что они становятся в какой-то мере хозяевами предприятий, так как начались акционирование и приватизация. Если раньше люди работали и понимали, что если плохо сработают, то там, в министерстве, все равно подкинут денюжку, выручат с финансовым положением. Тогда все это закончилось. **Надо было менять психологию людей**. Важно было донести до сознания каждого руководителя, специалиста, исполнителя - вы сами несете ответственность и за безопасность полетов, и за финансовые результаты деятельности; штаб отрасли становится тем органом, кото-

рый диктует правила поведения, который пишет правила, по которым должны действовать предприятия в новых экономических условиях. Документов этих не было, пришлось наработать все заново, причем рецептов никто не давал. И, конечно, приходилось действовать в рамках тех пониманий, которые существовали в кругу тех лиц, которые возглавляли отрасль - я, как директор ФАС, мои заместители, начальники управлений. Мы, конечно, советовались с начальниками региональных управлений, встречались с командирами авиапредприятий, начальниками аэропортов, директорами авиакомпаний и предприятий УВД, других авиационных структур и вместе, коллективно думали, как жить и выживать в новых экономических условиях.

– Вы можете привести случаи, когда Вам приходилось принимать неординарные решения в сложных ситуациях?

– Ну, **неординарных решений было много. Их было больше, чем хотелось бы**. Надо было найти пути для устойчивой работы всех направлений в гражданской авиации: это стоимость топлива, предупредить негативные явления - забастовки (тогда имели право по закону бастовать). Были и забастовки, и голодовки. Приходилось принимать неординарные решения, **приходилось даже на "крыле самолета" подписывать все требования отраслевых профсоюзов**, просто не было возможности действовать по-другому, так как отрасль останавливалась, в особенности при забастовках диспетчеров службы движения. Во благо деятельности гражданской авиации приходилось подписывать "на крыле". Это были не уступки. Я могу признать, что требования зачастую были законны: недостаточная величина зарплат, несвоевременная ее выплата, отсутствие строго регламентированных правил деятельности в отношениях между работниками и работодателем. Вопросов было, конечно, много. Но мы не забывали главного, зачем руководим отраслью, гражданской авиацией, - в интересах ее устойчивой работы. **Мы жили заботами отрасли, всеми бедами и бедностью, которая была в то время**. Гражданская авиация органично вписана в деятельность всех отраслей народного хозяйства, наша страна без гражданской авиации жить не может, с ее расстояниями. Так что сложностей было много, особенно когда по каким-либо причинам возникала угроза остановки гражданской авиации.

– Вы во сне не переноситесь в те времена, кошмары не мучают?

– Конечно, воспоминания бывают различного характера.

Я скажу, что мы не были святыми, и мы допускали ошибки. **Было горько, когда вместо того, чтобы работать на упреждение, приходилось "бить по хвостам"**, когда ситуация развивалась так, что надо было действовать немедленно, когда не было ни времени, ни средств, ни элементов для решения задачи. Много не упреждалось из-за отсутствия законов, правил, их надо было наработать, продвигать в Госдуме и в Совете Федерации. Не было Воздушного кодекса и других документов, регламентирующих деятельность гражданской авиации России и всех ее специалистов в новых экономических условиях.

Законы и правила надо было наработать параллельно с решением проблем, причем наработать в рамках Конституции РФ и общепринятых правил.

Поэтому мы "действовали на марше": решали текущие задачи и занимались созданием законов и правил, по которым должна жить гражданская авиация в новых экономических условиях.
