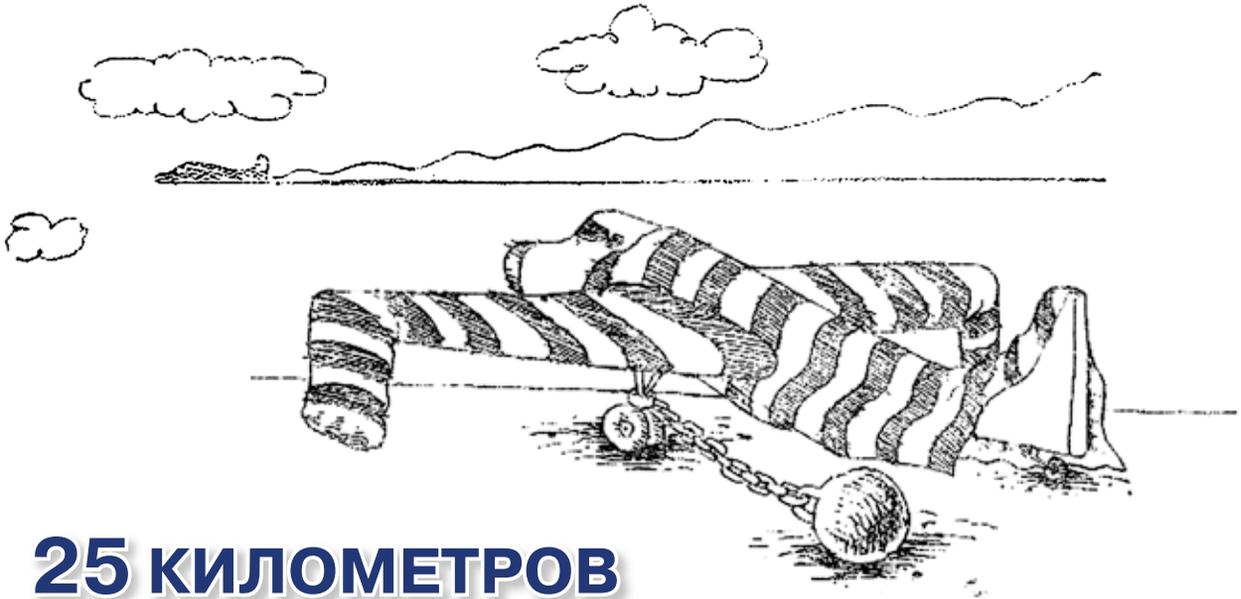


В ТРЕТЬЕМ НОМЕРЕ «ЭКО» ЗА 1986 г., БЫЛА ОПУБЛИКОВАНА СТАТЬЯ «ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ», НАПИСАННАЯ Х.Г. ХУСНУТДИНОВЫМ И Р.Р. СУЛЕЙМАНОВЫМ. НАШЕ ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОВЕСТВОВАНИЕ – О ДВУХ ГОДАХ ЖИЗНИ ПЕРВОГО АВТОРА ЭТОГО МАТЕРИАЛА.

ХАЛИЛ ГАЛИЕВИЧ БЫЛ КОМАНДИРОМ БОДАЙБИНСКОГО АВИАПРЕДПРИЯТИЯ, КОГДА ЭТОТ НОМЕР (№ 3, 1986 г.) ВЫШЕЛ В СВЕТ. ВСКОРЕ МЫ УЗНАЛИ, ЧТО ОН НАЗНАЧЕН РУКОВОДИТЕЛЕМ БОЛЕЕ КРУПНОГО БРАТСКОГО АВИАПРЕДПРИЯТИЯ, СТАЛ ЧЛЕНОМ ГОРКОМА ПАРТИИ. «ХАЛИЛ ГАЛИЕВИЧ ХУСНУТДИНОВ, – ПИСАЛ НАШ ЖУРНАЛ, – РУКОВОДИТЕЛЬ МОЛОДОЙ, ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫЙ, МОБИЛЬНЫЙ, С ОБОСТРЕННЫМ ЧУВСТВОМ НОВОГО...» В ЭТОМ ЖЕ 1986 г. ОН УЧАСТВОВАЛ ВО ВСТРЕЧЕ ЗА «КРУГЛЫМ СТОЛОМ» «ЭКО», ПОСВЯЩЕННОЙ ПРОБЛЕМАМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ПРАВДА, ФАМИЛИЯ ХАЛИЛА ГАЛИЕВИЧА БЫЛА В СРОЧНОМ ПОРЯДКЕ, УЖЕ ИЗ ВЕРСТКИ, УБРАНА. В СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ МЫ ПОШЛИ НА ПОВОДУ У ОБЩЕПРИНЯТЫХ ПРАВИЛ, КОРЕНЯЩИХСЯ СКОРЕЕ В ПРИВЫЧКАХ, ЧЕМ В СЛЕДОВАНИИ ДУХУ И БУКВЕ ЗАКОНА... О ТОМ, ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С Х. Г. ХУСНУТДИНОВЫМ ЗА ПРОШЕДШИЕ ДВА ГОДА, ОН РАССКАЗЫВАЕТ КОРРЕСПОНДЕНТУ «ЭКО».



## 25 КИЛОМЕТРОВ В ДЕНЬ АЭРОФЛОТА

– Много из того, что произошло со мной, мне непонятно до сих пор. В феврале 1986 г. из разных мест стала доходить информация о том, что мной интересуется Прокуратура РСФСР. Я не понимал, чем вызван такой интерес. Прошел март, за ним апрель, май. Чувствовал, что интерес нарастает: мне все чаще говорили об этом. И хотя вины за собой не знал, из колеи это здорово вышибало. 30 июня начальник Восточно-Сибирского управления Гражданской авиации привез из Иркутска радиogramму: Хуснутдинову прибыть в управление кадров министерства. Поскольку я был тогда в резерве начальников управлений, стали говорить: не успел в Братске поработать, только раскрутил строительство, а уже забирают... Но я понимал, что дело не в этом.

Прибыл в Москву, вызвали меня в Прокуратуру РСФСР. Член следственной бригады Голынец сообщил, что в Якутии ограблен музей, похищены крупные ценности. Проверяют всех, кто был там в это время. Чтобы исключить меня из числа подозреваемых, надо взять на анализ волосы и кровь. Что ж, надо – значит, надо. Пригласили зайти с утра на следующий день. Я поехал в Министерство, где добился разрешения на строительство 244-квартирного жилого дома, выделения для своего авиапредприятия самолетов Як-42. В пятницу, в мой следующий визит в Прокуратуру, мне сказали, что я им понадобится еще и в понедельник.

В 7 часов утра в понедельник позвонил на работу, рассказал о новостях, предупредил, что надо срочно готовить пилотов на новые самолеты. Жене сказал, что вечером вылетаю, но настроение почему-то было плохое, тяжело на душе. К 10 часам приехал в

Прокуратуру РСФСР. В 10.30 меня приглашают в кабинет, предъявляют ордер на арест, снимают китель со всеми регалиями, одевают в белой рубашке и форменных брюках. Наручники...

Что я чувствовал? Все время думал о том, что произошла чудовищная ошибка, но должны (обязательно должны!) в ней разобраться. Повезли в изолятор временного содержания. Через час вызвали к заместителю начальника следственной части Костову на допрос. Он предъявил обвинение в убийстве двух человек, которое было совершено в 1983 г. Один из них – близкий мне человек, доктор технических наук, профессор И.Н. Матвеев, дружкой с которым я всегда гордился, второго я не знал.

Мне выложили весь комплекс угроз: «жену арестуем как соучастницу; дети останутся сиротами; конфискуем имущество; подведем тебя под высшую меру наказания (по их выражению, «зеленкой лоб помажут»); раз попал в наши руки, только следователь будет решать твою судьбу, а суд решит так, как следователь пожелает; отсюда так просто на свободу не уйдешь – все равно посадим, если не за одно, так за другое; соберем всю грязь и очерним тебя перед близкими и общественностью так, что сам себя не узнаешь; запущен механизм, именуемый следствием, его жернова раздавят тебя; будущего у тебя нет, ты уже никто; жена от тебя отказалась» и т. д. и т. п.

17 июля мне показывают лист бумаги, объяснив, что это ордер на арест жены, «Ну что, Халил, говорит мне следователь один на один, – будущее твоей семьи зависит от тебя. Подпишешь обвинение?» Я отказался. «Ты любишь своих детей?» – «Конечно». – «Значит, ты их не жалеешь, Ты жестокий, как зверь».



Отвели в камеру «подумать». Но я не мог подписать этот бред. Сказал, что всё равно разберутся по справедливости. Мое заявление вызвало смех: «Кто разберется? Мы же и будем разбираться». И снова: «Ты жестокий, упрямый азиат, не жалеешь детей, пожалей хоть жену – у нее слабое сердце». Но обвинение тогда я так и не подписал. А потом пошло-поехало. Каждый день допросы. В нарушение всех законов меня в изоляторе временного содержания продержали 40 дней.

Следственная бригада во главе с Ильченко, следователем по особо важным делам Прокуратуры РСФСР, потребовала, чтобы была проведена ревизия Братского авиапредприятия по всем направлениям деятельности, хотя в мае 1986 г., за полтора месяца до ареста, его проверял контрольно-ревизионный отдел управления (КРО), контрольно-ревизионное управление министерства (КРУ), комиссия ЦК КПСС. Последняя отметила тогда положительную работу авиапредприятия, КРО смог найти лишь мелочи, КРУ не нашло отрицательных моментов. Теперь же была создана новая комиссия во главе с бывшим начальником КРО Машуковым. Она отмечает переплаты временным рабочим при строительстве хозяйственным способом. Интересно, что акт документальной ревизии не подписывает ни председатель комиссии, ни другие ее члены, кроме специалиста по эксплуатации аэродромов, не имевшего отношения к оплате труда в строительстве. Тем не менее, именно этот акт лег в основу обвинения Хуснутдинова.

Не сыграло ли здесь роль отношение к Халилу Галиевичу, сложившееся в аппарате Восточно-Сибирского Управления гражданской авиации, где он всегда держался независимо?

– Затем я оказался в Бутырской тюрьме, Вот там я понял, что такое ад. Есть у них такой термин: внутрикамерные разработки, когда сажают с уголовниками, работающими на оперативную часть. Но есть и другие, противозаконные, действия: уничтожение, ломка личности подследственного. 3-4 уголовника, получившие большие сроки, зарабатывают себе жизнь, доводя человека до стресса, унижая его всеми возможными способами, вплоть до физического насилия. Когда он полностью уничтожен, сломлен, следователь может буквально вить из него веревки, берет какие угодно показания. Даже уголовный мир ненавидит людей, занимающихся этим, посему все делается строго секретно. Интересно, что таких подонков не подсаживают к уголовникам, которые сходу разберутся, в чем дело, объявят по тюрьме, что в камере «пресс-хата» и попросят помощи. Подсаживают их к людям, далеким от преступного мира, например к хозяйственным руководителям.

Когда я вошел в камеру впервые, меня встретили словами: «А, коммуна, в гости пришел? На воле мы на тебя работали, а теперь ты на нас поработай». Они – здоровые, сытые, а я без денег, значит, без права на тюремный ларек хоть раз в месяц, без курева, без передач (жене, видимо, намеренно не говорили, куда их можно послать), на одной тюремной баланде (на суточный рацион арестованного отпускается 39 коп.). Месяца 2-3 длился этот ад. Пережил я многое, почти не спал, иногда чувствовал, что еще немного – и потеряю рассудок. Но сломать меня они не смогли. Потом между нами произошел крупный конфликт, и меня перевели в другую камеру. В декабре 1986 г. следователь Ильченко предъявил мне хозяйственные обвинения, основной упор в которых делался на переплаты при строительстве хозяйственным способом.

Существуют два метода строительства – подрядный и хозяйственным способом. Подрядный сопряжен с большими трудностями. Поэтому многие руководители идут на хозяйспособ. Хотя, конечно, не все. Я знаю, что среди моих коллег есть такие, ко-

торые не строят, если сверху не «спущено» финансирование и фонды. Мне многие об этом говорили. На суде привели в пример моего коллегу, который за 34 года ничего не построил, но зато чист перед законом и с почетом ушел на пенсию. А нравственна ли такая позиция руководителя?

Так было и 10 лет назад, и сегодня ситуация не изменилась. Каждый руководитель действует на свой страх и риск. Именно поэтому многие загремели в «загранкомандировки», подобные моей: некоторые в длительные, другие в последние 2-3 года сумели доказать свою невиновность. Но сами проблемы организации строительства хозяйственным способом остались. Следователь Ильченко пытался упрятать меня за решетку на основе нарушения ведомственных инструкций – Госкомтруда, Минфина, Госбанка и Министерства гражданской авиации. Мне счастье, что судья подошел к делу с точки зрения Закона СССР, а не инструкций ведомств. Есть ли нарушение закона – вот какой вопрос его интересовал.

Я говорил Ильченко, что Закон о государственном предприятии дает право более широкого привлечения средств на строительство. Но он даже слушать не хотел: следствие с самого начала велось с обвинительным уклоном. Ведь тот же Ильченко воспитан как следователь на идеях Ежова, Берии, Вышинского – на идеях 30-х годов. Меня поразил один факт. Ильченко высказался четко: он может предъявить, а может и не предъявлять мне обвинение в хозяйственных нарушениях и злоупотреблениях. Тут я понял, как низка, к сожалению, у нас цена человеческой жизни.

## В БОДАЙБО...

Картину того, как велось следствие, прояснил суд. Людей «ломали», предъявляли обвинения в крупных хищениях и говорили, что тут же посадят, если они не дадут показания против Хуснутдинова – убийцы, вора, растленного типа. А ведь незадолго до этого коллектив подписывал письмо с просьбой не переводить командира в Братское авиапредприятие. Многие вынесли все это и не дрогнули. Следствие не включило в дело их показания. Но много было таких, кто готов был дать какие угодно показания, лишь бы уйти домой, к семье, детям. На суде все они отказались от своих показаний.

Заменивший Хуснутдинова на посту командира Бодайбинского авиапредприятия Коваленко, как явствует из обвинительного заключения, показал, что все построенные в Бодайбо под руководством Хуснутдинова объекты – второстепенны, что Хуснутдинов – авантюрист, занимавшийся строительством с целью добыть дешевый авторитет. Вероятно, ему трудно было работать после Халила Галиевича: люди ведь всегда сравнивают нового и старого руководителя. Сравнивали их и руководители города. Если после одного остались новостройки (кассы предварительной продажи билетов, здание аэровокзала, восьмиквартирный жилой дом, начато строительство семидесятиквартирного жилого дома, базы РСУ), то второй лишь продолжал недостроенное. Так что понять, какие объекты являются для него главными, не представляется возможным. Сейчас Коваленко – командир Иркутского авиапредприятия и председатель совета трудового коллектива Восточно-Сибирского управления.

В ранг преступления, как верно заметила на процессе адвокат Егорова, были возведены именно деловые качества Хуснутдинова. 99 раз в обвинительном заключении фигурирует слово «карьерист». Из «карьеристских» соображений, например, Хуснутдинов отремонтировал в Бодайбо клуб, который раньше стоял заколоченным... Абсурд! Так нужны все-таки государству инициатива и предприимчивость или нет? Хоро-



шо или плохо – развивать производство и строить жилье? Вот краткая выписка из обвинительного заключения, подписанного Ильченко: «Пытаясь представить себя как инициативного руководителя, способного смело решать и претворять в жизнь хозяйственные вопросы укрепления хозяйственной базы авиаотряда, Хуснутдинов в 1984 г. осуществлял строительство хозспособом различных объектов, которые фактически не имели жизненно ВАЖНОГО основополагающего значения, и их строительство не вызывалось производственной необходимостью» (выд. ред.).

Как видите, мнение следователя по особо важным делам Прокуратуры РСФСР и председателя совета трудового коллектива Восточно-Сибирского управления гражданской авиации совпали. А мнение коллектива? В суде я услышала: «Если бы все были как Халил Галиевич, мы бы давно коммунизм построили...» А вот выдержка из приговора суда:

«Свидетель Односторонцев В. Н., командир Братского авиапредприятия, пояснил суду, что если бы Хуснутдинов не принял мер по развитию наземной базы, то предприятие попало бы через некоторое время в очень сложное финансовое положение. Строительство хозспособом за счет средств капитального ремонта было единственным решением, поскольку все остальные способы получения лимитов на строительство были обречены на долгую перспективу и массу согласований с различными вышестоящими инстанциями. Он же пояснил, что жилой дом, построенный за счет средств на капремонт, управление отказывается включить в план финансирования. Характеризуя Хуснутдинова, пояснил, что он человек прогрессивный, для работников управления был не очень удобным, так как шел на риск в хозяйственной деятельности, отстаивал свою правоту. Он же просил учесть СУД, что в настоящее время, после принятия 30 июня 1987 г. Закона о государственном предприятии, последнее само имеет право распоряжаться средствами фонда развития производства».

Теперь более подробно о том, какие обвинения предъявило следствие, кроме переplat при строительстве хозспособом (кстати, суд установил, что переplat не было, было недоплачено около 9 тыс. руб.).

1. Использование вертолета в личных, корыстных целях. Эпизод 1980 г. Работая в Якутии, доставил в тайгу охотников, 25 свидетелей.
2. Эпизод с летной курткой, которую от имени Бодайбинского авиапредприятия преподнесли в день 50-летия одному из руководителей города. Цена куртки – 157 руб. Она была приобретена на средства из фонда материальной помощи. 1983 г. 5 свидетелей.
3. Хищение трех литров спирта, который был «поставлен» командиру танкера, привезшему горючее, чтобы тот не предъявлял штрафных санкций за простои под разгрузкой. 1984 г.

Нужны ли здесь комментарии?!

– Сейчас я не могу сказать однозначно, откуда у меня появилась вера в торжество справедливости. Но я всегда был уверен в том, что семья не предаст меня. Силы придавало также сознание своей правоты: все, что я строил – строилось для людей. Кроме того, с детства передо мной стоял вопрос о выживаемости. Я родился в большой семье (пятеро детей), отец – инвалид второй группы, а мать – домохозяйка. Но всегда перед моими глазами были прекрасные горы, а над головой – голубой необъятный купол неба, семья жила в трехстах километрах от Алма-Аты.

После окончания восьми классов поступил в радиотехникум. Не понравилось. Вернулся домой и год работал в клубе. Жизнь приобрела новое направление, когда начальник военкомата, подполковник, сказал: «Халил, ты хочешь летать. Но с восемью классами это невозможно. За год, который остался тебе до армии, постарайся пройти и сдать экстерном экзамены за одиннадцатилетку. Тогда сможешь поступить в военное училище». Этому человеку благодарен всю свою жизнь. Приходилось днем работать, а вечерами учиться: надо было помогать отцу содержать семью. Но аттестат о среднем образовании я все-таки получил. По направлению поступил в Сызранское авиационное училище летчиков, с отличием закончил его. Год летал, но потом случилась беда: по состоянию здоровья был списан из авиации. Врачи поставили диагноз: «туберкулез легких». Упорно лечился и в Москве, и методами народной медицины на Иссык-Куле.

Попробовал было уйти из авиации, но не смог без нее, вернулся в аэропорт Фрунзе, стал водителем самоходного трапа, а по совместительству грузчиком. После нескольких месяцев работы стал референтом начальника Киргизского управления гражданской авиации. Здоровье между тем наладилось, и я стал упорно искать пути в небо. Военная авиация исключалась. Осталась гражданская. Пробился к начальнику Полярного управления гражданской авиации М.И. Шевелеву. Тот сказал: «Вернуться в авиацию можно. Но чего Вы хотите? Безбедно существовать или действительно научиться летать?» Конечно, летать! «Тогда, – сказал он, – Вам нужно начать с Чукотки».

Потом – Якутия (Сангары, Усть-Нера, Нюрба) и Восточная Сибирь. Первая моя командно-летная должность – командир отдельного авиазвена вертолетов Ми-8 (1977 г.). Вступив в эту должность, почувствовал вкус к организации производства, захотелось спланировать работу так, чтобы малым количеством вертолетов выполнять большие объемы работы. В 1977–1978 гг. суточный налет на один вертолет достиг у нас рекорда. Закончил Академию гражданской авиации в Ленинграде.

В 1981 г., минуя 4 должностных ступени, стал командиром летного отряда в Усть-Нере, на полюсе холода. В материальном отношении я здорово проиграл. В Сангарах мой среднемесячный заработок составлял 1200 руб. Убедил меня в необходимости такого шага командир Магаданского авиапредприятия Лев Сергеевич Росляков. Представилась возможность проверить себя в работе с людьми, хотя коллектив был нелегкий (более половины летного состава имела судимости за нарушение летных законов, браконьерство). Это были тертые судьбой люди, много испытывавшие. А мне было всего 33-34 года.

Проработал в Усть-Нере 2 года. Предложили снова поступить в Академию ГВФ, но уже на факультет подготовки руководящих кадров – в группу руководителей авиапредприятий. Вот в Ленинграде я уже серьезно занялся экономикой.

После окончания Академии занял должность заместителя командира авиапредприятия по организации летной работы в Нюрбе, а 4 месяца спустя был переведен в Бодайбинское авиапредприятие, командиром.

Прилетев в Бодайбо, разобрался в финансовом состоянии авиапредприятия, попытался проанализировать, почему оно оказалось в таком незавидном состоянии, наметил перспективные задачи. Нужно было показать людям, что перемены обязательно будут. И первоочередной задачей для себя определил строительство семидесятиквартирного дома. Пробился к Председателю Президиума Верховного Совета РСФСР, чтобы получить ресурсы для строительства этого дома. А в производственной



сфере занялся вплотную вопросами организации производства. Понадобилась помощь науки. В 1984 г. в Восточно-Сибирском управлении мне порекомендовали обратиться в Зональный центр НОТ МГА к Р.Р. Сулейманову. Пригласил его в Бодайбо, обменялись мнениями, обсудили все вопросы в коллективе. Итогом стало внедрение регламентной СИСТЕМЫ управления, о чем и было рассказано в третьем номере «ЭКО» за 1986 г.

Конечно, работа была трудная, но интересная. У людей рождались новые представления, новый образ мыслей. Создали задолго до Закона о государственном предприятии Совет объединенного отряда, заработали предложенные нами комплексы, руководители которых имели право принятия решений от имени авиапредприятия – авиационно-технический, летный, летного обеспечения, коммерческий, наземный. Весной 1984 г. ввели вечера вопросов и ответов, когда руководители отвечали на все вопросы членов коллектива, Проводили их раз в месяц. Первый такой вечер шел 6 часов, закончился около полуночи, рассмотрели 192 вопроса. Однажды слышу: «Вопрос командиру. А не слишком часто Вы ездите на персональной машине?» Минуты две я собирался с мыслями. Потом ответил, что мой рабочий день длится до 21-22 часов. А дома еще надо поработать с документами. Если в воскресенье не восстановлю силы, не съезжу за город, долго и плодотворно работать не смогу. Многие мне потом говорили, что я верно сделал, не уйдя от ответа. Оказывается, в коллективе были слухи и домыслы на эту тему. Много мы говорили и о моей горячности.

Очень напряженно работал в Бодайбо отдел капитального строительства. Поскольку не было подрядчиков, строили хозспособом. Вырос жилой дом – выросла вера в государство. Ведь в лице командира предприятия люди видят государство. И если он заботится о жилье, это воспринимается как забота государства. Всю сверхнормативную прибыль от производственной деятельности мы пустили на строительство, хотя лишь 5% должны были оставить себе, а 95 – отдать Управлению. Службы Управления попытались отнять эти деньги, и мы здорово разругались по этому поводу. Поддержал меня бывший тогда начальником Управления Глушков: «Он строит для коллектива, для предприятия. Не мешайте!»

Летом мне внезапно предложили возглавить Иркутское авиапредприятие. Я отказался. Меня перевели в Братск. Здесь начал реализовывать ту же программу: строительство, совет предприятия, вечера вопросов и ответов. Правда, поработал всего год, а потом – «загранкомандировка», как я называю эти два года.

## В НОВОСИБИРСКЕ...

Подписка о невыезде была взята у Сулейманова. Проверялись его командировочные удостоверения. В свое время Сулейманов явился инициатором создания клуба командиров – дочернего, так сказать, образования от клуба директоров «ЭКО». Первая встреча была проведена в Братске у Хуснутдинова в 1986 г. Он был избран первым председателем клуба. На этой встрече обсуждалась регламентная система управления. Дебаты были очень бурные. Потом эта система стала применяться, но «подпольно»: следствие требовало ее отменить. Оргструктура, один из авторов которой под следствием, не имеет права на существование... Лишь на суде Хуснутдинова в 1988 г. претензии к ней были сняты.

– Карцер – это маленькое неотапливаемое помещение, где кормят 1 раз через сутки. Существуют поэтому «лётные» и «нелётные» дни. На улице, «за бортом», мороз, а я в одном белье и рваной спецовке. В 10 час. вечера нары опускаются, в 6 утра – поднимаются. Ширина помещения – на вытянутые руки, длина

метра три. Я просидел там семь суток. Занимался физическими упражнениями, чтобы не замерзнуть, и ежедневно проходил по 15 км, а в честь дня Аэрофлота взял «повышенное обязательство», прошел 25 км.

Страшнее карцера ничего в тюрьме нет. В мае 1987 г. опять туда попал. Дело в том, что к тому времени я вообще отказался давать показания в связи с тем, что не доверял следствию. Как говорил Ильченко, я был единственный, кто у него не раскололся.

В тюрьме я много думал о судьбе Аэрофлота. Если предприятия все-таки будут жить по Закону о государственном предприятии, если им будет предоставлена хозяйственная самостоятельность, то неизбежно возникнет конкуренция, в том числе и среди предприятий сферы услуг, к которым относятся авиапредприятия. Сами собой выкристаллизовывались мысли о перспективах развития Аэрофлота.

## В ПЕТРОПАВЛОВСКЕ – КАМЧАТСКОМ...

«Состоялось очередное заседание клуба командиров. Участники клуба прекрасно понимают, что... не изжита еще в них многие годы утверждавшаяся психология «ведомой шестерни». Чтобы скорей нарабатывались новые навыки, чтобы скорей уходить от прошлого, есть в программе деятельности клуба «обязательный номер». Это консультирование участниками клуба руководителя и специалистов того авиапредприятия, на базе которого они в очередной раз собрались. Уже очевиден управленческий «резонанс», который возник благодаря опыту ряда авиапредприятий по совершенствованию организационных структур...»

*«Воздушный транспорт», 29 октября 1987 г.*

– Стал писать статью о перспективах развития Аэрофлота для «ЭКО» с эпиграфом: «Написана в Бутырской тюрьме», которая, надеюсь, будет со временем опубликована. Набрал тезисы, показал сокамернику... Очень интересный, сильный духом человек. Его оправдали в апреле 1987 г. Прочитав мои тезисы, он посоветовал мне посмотреть книги по маркетингу. Оказывается, в Бутырках великолепная библиотека, сохранившаяся еще с прошлого века. Нашлась там и интересующая меня литература. Однажды мой сосед спросил: «У тебя страшная статья, а ты занимаешься маркетингом, думаешь о судьбе Аэрофлота. Почему?» А мне надо было уйти от самоедства, отвлечься. Иначе, я понимал это, можно или рассудок потерять, или раскиснуть. А потом – все, что связано с Аэрофлотом, – мое, родное. Почему страдает сервис, почему громадные очереди за билетами? Почему пассажиры с детьми вынуждены просиживать ночи на вокзалах в случае нелетной погоды? В чем корни монополизма Аэрофлота? Как надо перестроить его работу? В каком состоянии он находился в то время, каковы перемены, я, конечно, не знал. Но однажды повезло. В руки попал сентябрьский номер газеты «Воздушный транспорт». В него была завернута чья-то передача. Прочитал материал о коллегии МГА – и понял, что перемены если и есть, то не к лучшему: у авиапредприятий отнимается их самостоятельность.

## В МОСКВЕ...

Министр гражданской авиации СССР  
**ПРИКАЗ**

19 апреля 1988 г., Москва

О Генеральной схеме управления гражданской авиацией  
...по основному звену  
преобразование территориальных управлений гражданской авиации в единые хозяйственные комплексы...  
дальнейшую концентрацию основных фондов...

**...по системе управления отраслью**

переход полностью на двухзвенную систему управления: Министерство гражданской авиации СССР – территориальное управление гражданской авиации, производственное объединение, научно-производственное объединение, предприятие, организация...

– А потом меня перевели в спецтюрьму МВД СССР на улице Матросской тишины... Именно в тюрьме с особой ясностью я понял, что не может быть в государстве ни одного человека, стоящего над законом! Ни одного! Иначе неминуемо начнется цепная реакция беззакония... Санкция на арест делает у нас человека бесправным. А отсутствие адвоката на следствии усугубляет положение.

**В МОСКВЕ...**

XIX Всесоюзная партийная конференция принимает резолюцию о правовой реформе. В ней, в частности, написано: «В ближайшие годы в стране предстоит провести широкую правовую реформу, которая призвана обеспечить верховенство закона во всех сферах жизни общества, усилить механизмы поддержания социалистического правопорядка на основе развития народовластия».

– Наконец меня перевели в Братск, где три с половиной месяца шел суд. После зачитания оправдательного приговора с женой случилась истерика, тут же, в зале суда...\* Теперь я – временно исполняющий обязанности заместителя по капитальному строительству Братского авиапредприятия. Дел много. Не отбита ли охота рисковать? Нет, конечно. Я же теперь ничего не боюсь. Наоборот, буду смелее. А какие новые возможности в работе может дать Закон о государственном предприятии! Но я понял, что работать надо с единомышленниками (только тогда

\* От редакции журнала «МАРАП»: Что за эти два года пережила жена Х.Г. Хуснутдинова и его семья – отдельная и весьма печальная история.

будет результат). А пока – занят восстановлением в должности командира авиапредприятия и в партии (меня исключили в феврале 1987 г.). Есть много идей, кое-что удалось сделать. Берем в аренду кирпичный завод, нашли место для строительства коттеджей для работников авиапредприятия. Реконструируем взлетно-посадочную полосу для приема самолетов Ил-86 и Ил-96. Создаем кооператив, который должен конкурировать с Аэрофлотом. Строим новый аэровокзал...

\*\*\*

Вот такой человек, такая судьба... Если раньше мы писали лишь о тех руководителях, кто за риск получил ордена и звания, то эта история – диаметрально противоположная. Надеемся, теперь слова «нужен механизм правовой защиты руководителей в новых условиях хозяйствования», будут наполнены для читателей «ЭЖО» конкретным смыслом. Ведь за спиной каждого хозяйственного руководителя может появиться свой Ильченко...

Читаю приговор суда:

**«Хуснутдинова Халила Галиевича по ст. 175 УК РСФСР оправдать за отсутствием состава преступления.**

**По ст. 92 ч. 2 УК РСФСР оправдать за недоказанностью.**

**По ст. 92 ч. 3 УК РСФСР оправдать за отсутствием состава преступления.**

**По ст. 170 ч. 1 УК РСФСР оправдать за недоказанностью.**

**По ст. 170 ч. 2 УК РСФСР оправдать за отсутствием состава преступления.**

**Меру пресечения подписку о невыезде отменить.**

**Приговор суда может быть обжалован в Иркoblсуд в течение 7 суток».**

Кто ответит за эти два года? Что ждет Хуснутдинова дальше? Сколько еще судеб будет погублено, пока мы внедрим меха-





низ правовой защиты? И с кем мы останемся, если отвернемся от самоотверженных, преданных делу людей?

*Материал подготовила кор. «ЭКО» Л. ЩЕРБАКОВА*

## ИЗ КОММЕНТАРИЕВ

*инициатива и самостоятельность  
всё ещё наказуемы*

**В.И. СКУБАЕВ**

*народный судья Падунского районного суда г. Братска*

«Обвинение по делу Х.Г. Хуснутдинова основывалось на инструкциях 70-х годов, хотя уже вступил в действие Закон о государственном предприятии... Суд установил, что следствие ушло в сторону от выявления истины. Основная ошибка следствия – использование для обвинения недоброкачественного заключения специалистов... Пойти по пути, предписываемому инструкциями: – проект, финансирование, другие этапы, – не представляется возможным. Так, Хуснутдинов за полтора года работы в Бодайбо вряд ли что-нибудь таким путем там построил бы.

Но пока самостоятельные руководители очень часто наказываются. Работать им сегодня так же сложно, как и вчера, т.к. инструкция по-прежнему довлеет над законом.

Изучив мотивы действий Хуснутдинова, мы не обнаружили личной корысти. Он исходил из интересов предприятия. Я считаю, что мы смогли достойно разобраться в этом непростом деле...»

*хозяйственные руководители  
нуждаются в защите*

**Л.В. ЕГОРОВА**

*адвокат, Братск*

«Все судебное следствие по делу Х. Г. Хуснутдинова велось с обвинительным уклоном. Когда следствие не смогло доказать его вину по 102-й статье (убийство), оно стало усиленно заниматься хозяйственной деятельностью: надо было оправдать его содержание под стражей, приговорив хотя бы к условному, на один год, наказанию...»

Защищая Х.Г. Хуснутдинова, я защищала хозяйственного руководителя, посвятившего свою жизнь служению обществу. Позиция объективного расследования, которую занял суд, вынесенный им оправдательный приговор являют собой настоящую победу правосудия».

## ПОСЛЕСЛОВИЕ ОТ РЕДАКЦИИ «ЭКО»

24 ноября 1988 г. в Братском авиапредприятии были проведены выборы командира. В качестве кандидатов выступили В.Н. Односторонцев, нынешний командир авиаотряда, Х.Г. Хуснутдинов и В.П. Фролов, заместитель командира. Избран Х.Г. Хуснутдинов. Надеемся, что к моменту выхода в свет этого номера он будет утвержден в должности.

*Перепечатка из журнала «ЭКО»,  
1989, № 2, с. 181–199*

*Публикуется с сокращениями.*

## ХАЛИЛ ХУСНУТДИНОВ

Бизнесмен, пилот, председатель КК-1

*Испания, август 2006 года*

# РАЗМЫШЛЕНИЯ АВИАТОРА-ПЕНСИОНЕРА НА БЕРЕГУ МОРЯ

Хотя мне, бывшему командиру вертолета и авиапредприятия, пришлось отойти по ряду причин от профессиональной деятельности, все равно всей душой и сердцем нахожусь в авиации. Часто летаю во сне! Внимательно слежу за тенденциями ее развития не только в России, но и во всем мире. Ведь все познается в сравнении.

Есть на Востоке древний афоризм: «Если мы не знаем куда мы идем, то как мы узнаем, как туда дошли?» С моей точки зрения, главная проблема российской авиации лежит на поверхности. А именно – отсутствие отвечающей современным требованиям целенаправленной государственной политики в развитии авиации и механизмов ее регулирования. На мой взгляд, авиационный орган в лице Федерального агентства Министерства транспорта РФ находится на ролях пасынка в неблагополучной семье. И пока он будет находиться на таких ролях, ни о какой ясной государственной политике в области авиации не приходится говорить. Надеюсь, что старожилы нашего Клуба помнят то время, когда государственный орган в лице МГА проводил четкую, расписанную на годы политику в сфере развития авиации, безопасности полетов и даже в смежных областях промышленности. В связи с этим хотел бы предложить членам нашего Клуба, на одном из ближайших заседаний совместно с федеральными органами России предметно обсудить государственную политику в области авиации. Может быть, я не обладаю достаточной

информацией, но частота падения самолетов и количество жертв говорят сами за себя.

Говорят также, что если хочешь узнать про любое государство, то познай его политику в отношении детей и стариков. О состоянии благополучия народа можно судить не только по продолжительности жизни, но и по количеству собственников воздушных судов на душу населения. Если мне не изменяет память, то в США имеется свыше 400 тысяч владельцев, более 45 тысяч оборудованных местных аэропортов, между которыми полеты выполняются с уведомительным характером, а не разрешительным, как в России.

И эта масса собственников летают не просто по делам, а в свое удовольствие, потому что влюблены в небо! И государственная политика направлена на ее поддержание и развитие. И придают этому особое значение. И специальный государственный орган в лице FAA, который подчиняется непосредственно Конгрессу и Президенту, обладает неограниченными полномочиями в регулировании деятельности авиации. Если сравнить этот показатель с состоянием авиации в России, то налицо глубокая разница, которая сидит большой занозой в сердце каждого человека, болеющего душой за нашу авиацию.

Может быть, мои мысли покажутся спорными, поэтому я с удовольствием выслушаю мнение участников юбилейного заседания нашего Клуба в Риге.