

рискнет меня назначать!» Но оказалось, что приказ «Назначить Шпакову Елену Васильевну директором Куйбышевской кондитерской фабрики» был подписан в тот же день.

Мои слабые доводы «нет опыта», «семилетний перерыв в работе по специальности» оказались недейственными. Исчерпав весь арсенал аргументов и просто отговорок, я решила... сбежать, скрыться с глаз руководства. Как будто затмение нашло: спрячусь, и обо мне забудут, найдут другого на директорскую должность...

Моя наивная хитрость успеха не возымела. Каждый день звонил Пospelов: «Почему не появляешься на рабочем месте?» Я чуть не плакала: «Алексей Митрофанович, я же не хочу вас подвести! При вас и Борисов сказал: молодца! Мне рано занимать такой пост. Да и сами вы, помните, мне говорили: никогда не становись директором, не выдержишь!» «Это было давно. Ты уже выросла!» – слышала я в телефонной трубке твердый голос. Не знаю, на что я надеялась, ведь знала, что Пospelова, прошедшего всю войну, не разжалобишь, слезами не проймешь. Так в бесполезных переговорах прошла неделя.

Сажу дома, как мышка. И вдруг утром на пороге – Алексей Митрофанович: «Хватит бездельничать. Собирайся. Заждались тебя». Взял меня за руку и привел на фабрику.

ДИРЕКТОР – В 32 ГОДА. ПЕРВЫЙ БОЙ

На календаре – 15 октября 1957 года. В этот день я пришла на Куйбышевскую кондитерскую фабрику в качестве директора. В самых смелых мечтах не могла представить тогда, что получится из меня настоящий директор, что это только начало большого пути к той вершине, которой в середине 50-х не было не только в реальности, но и в планах руководителей страны. Строить новое кондитерское производство мирового уровня тогда никто в Советском Союзе не помышлял. Больше того, и на старые, действующие предприятия отрасли внимание не обращалось: теплится производство, и ладно. Перед страной, едва залечившей военные раны, стояла задача дать населению самые необходимые товары и продукты, обеспечить жильем.

В кратчайшие сроки справившись с главными послевоенными проблемами, СССР устремился на укрепление статуса мировой державы-победительницы. Это значило добиться первенства в освоении космоса. Ровно год оставался до события мирового масштаба – запуска в Советском Союзе первого искусственного спутника Земли. Город Куйбышев входил в число участников этих исторических свершений. Здесь уже вовсю работал над созданием ракеты-носителя Р-7 филиал Центрального конструкторского бюро. Именно «се-

мерке» предстояло уже через три с небольшим года вывести на орбиту Юрия Гагарина – первого космонавта Вселенной.

Среди событий государственного значения той поры, которые оставили след в памяти целого поколения куйбышевцев, обязательно называется приезд тогдашнего Первого секретаря ЦК КПСС Никиты Сергеевича Хрущева на открытие Волжской ГЭС имени Ленина в августе 1958 года. Я еще и года не проработала в должности директора фабрики. Нас, руководителей различных предприятий города, заранее уведомили, что из Жигулевска Никита Сергеевич приедет в Куйбышев и выступит на площади Куйбышева. О самом выступлении Хрущева перед горожанами написаны воспоминания, имеются архивные документы. Горожане, недовольные нехваткой продуктов и промтоваров, сорвали выступление фактического главы государства, перекрыв многотысячным гулом его речь. У меня сохранилась в памяти картинка: перед началом митинга я жмусь к чьим-то автомобилям на краю площади, потому что сумрачная толпа идет и идет со всех сторон, и кажется, она все сметет на пути. В голове мелькнуло: машины люди не станут переворачивать, значит, за ними можно укрыться... Настолько тяжелой была атмосфера на площади.

После такой обструкции вряд ли Хрущев относился к Куйбышеву благосклонно. Скорее, наоборот. И это не могло не сказываться на его развитии, благоустройстве, строительстве жилья, снабжении жизненно важными современными товарами.

А страна стояла на пороге грандиозных исторических научно-технических достижений, и основные ресурсы направлялись в эту сферу. Производство сластей еще не входило в перечень стратегических задач, финансировалось из остатков средств. Но все это были проблемы глобального характера. Мне же предстояло решать задачи локального масштаба. Но лично для меня они становились самыми важными. Я – как директор – шла в свой первый бой за первую производственную высоту. Бороться мне предстояло не только с объективными обстоятельствами (возраст фабрики, изношенность оборудования, нехватка помещений), но и с внутренним противником в лице тогдашнего руководства предприятия.

Когда ушел прежний директор, человек десять нацеливались на его место: заместитель директора по коммерческой части, начальник планового отдела, заведующий производством... В отрасли они считались специалистами опытными, имели деловые связи в разных структурах. Казалось, им и карты в руки. Мое назначение стало для претендентов на директорское кресло как гром среди ясного неба. Кто станет нами руководить? Шпакова? Да кто она такая? Подумаешь, приехала из Москвы с институтским дипломом, считанные месяцы повертелась здесь со своими столичными претензиями. А потом и вовсе сбежала с предприятия легкую карьеру делать. Не наигралась, видно, с

молодежью, теперь здесь вознамерилась представления устраивать. За этими скрытыми пересудами чувствовался страх за теплые насиженные места. Фабричная верхушка отлично помнила, как я донимала их своими предложениями и требованиями, пока трудилась начальником ОТК, а потом и конфектного цеха. Неповоротливые, инертные, а то и просто нерадивые начальники служб отдавали себе отчет: такой энергичный, деятельный директор не даст им покоя. Для них вопрос стоял ребром: кто кого осилит? Молоденькая руководительница, не умеющая хитрить, интриговать, или они, матерые аппаратчики, закаленные в междуусобных войнушках? Несомненно, они нацеливались на мое поражение. Своего настроения особо и не скрывали.

Я это почувствовала буквально в первые часы. Алексей Митрофанович Поспелов, как положено, официально представил меня администрации. В ответ – тишина: ни вопросов, ни вежливых пожеланий совместных успехов. Молча разошлись. Я осталась одна в директорском кабинете. Совсем одна...

Никто из заместителей, начальников служб не появляется, как будто жизнь на фабрике остановилась. Поняла, что это – аппаратный бойкот. Естественная для любого человека растерянность сменилась волевым настроем: нет, дорогие товарищи, так просто я не сдамся! Как я посмотрю в глаза Борису, который подписал приказ о моем назначении? А Поспелову, который именно меня, а не своих заместителей, рекомендовал на должность директора? «Падать, вставать, не отступать, приступом брать каждую пядь», – твердила я про себя комсомольскую речёвку, с которой мои ребята выступали на соревнованиях, в походах преодолевали препятствия, готовились к армейской службе. А я ведь тоже на службе! Не отступай, Елена, скомандовала я себе и стала приглашать к себе специалистов, чтобы с каждым индивидуально побеседовать о положении дел в его подразделении.

Решила начать с анализа финансового состояния фабрики. Главный бухгалтер с доверительной, неприятно задевшей меня улыбкой доложил: «Большие потери у нас, дорогая Елена Васильевна! Сто пятьдесят тонн сырья... Проверять не стоит, право слово. Потом подправим отчетность, убытки покроются будущей прибылью».

Я поразились: «Как это – «подправим отчетность»? Это же подлог документов!» Главбух смотрел на меня, как на малое дитя: «Так ведь сырья нет. И не будет до конца года. Куда мы с вами денемся? Одно спасение – представить правильные документы...» Возник замкнутый круг. Я – бухгалтеру: «Фабрика всегда выполняла годовой план. Почему сейчас, в октябре, уже заваливает его?» А он в ответ гнет свое: «Так ведь сырья нет. Какой тут план?» Логика главбуха была железной: до конца года оставался почти квартал, но выбить сырье в Москве в это время – все равно что луну потрогать руками – все фонды министерство распределяло в начале года строго по плану. Ситуация вы-

глядела безвыходной, и мы оба с главным фабричным финансистом это понимали. Только он был невозмутим, а я еле сдерживала себя: да ведь это же саботаж!

Пригласила к себе заместителя по коммерческой части, ответственного за поставку сырья: «Куда же у нас делись сто пятьдесят тонн сырья?» Он тоже спокоен, как и его коллега – главбух: «Елена Васильевна, потери неизбежны, вы должны это иметь ввиду». – «Неизбежны минимальные потери, они заложены в нормативы, но нехватка ста пятидесяти тонн – это катастрофа. Как вы можете такое объяснить?» В ответ неприятная ухмылка: «Производственники виноваты. Моя служба сделала все возможное».

И – после паузы заместитель директора, глядя на меня ясными глазами, вежливо произносит: «Хотел бы обратиться с просьбой. Год уже заканчивается, а я еще не брал положенный отпуск. Устал, сами понимаете...» «Пишите заявление. Я подпишу», – спокойно закончила я наш разговор. Внутри у меня все кипело: заместитель директора по коммерческой части, на чьей совести лежал провал с поставками сырья, в критический момент для всего предприятия смеет думать о собственном удовольствии! И в то же время я осознавала: какой толк в таком горе-помощнике? Разве можно положиться на его порядочность, ответственность?

Собеседник явно опешил: он, видимо, рассчитывал, что я начну его уговаривать пожертвовать личными интересами, помочь мне как начинающему руководителю. Приготовился торговаться, а вышел для него облом... На лице его можно было прочесть всю гамму чувств завязанного карьериста: обиду за то, что ему не досталось заветное директорское кресло, растерянность от моей необъяснимой покладистости (без колебаний отпустила в отпуск) и некое злорадство (нет, не справится новенькая начальница с сырьевым кризисом без такого матерого снабженца, как он). Криво улыбнувшись в знак благодарности, заместитель залепетал что-то о сборах на курорт. Но меня его персоне уже не интересовала: убедилась, что предстоит действовать, опираясь только на свои силы. А как? Вот в чем вопрос...

Остался горький осадок от человеческой непорядочности, лицемерия, с которыми столкнулась в первые же часы своей новой должности. Понадеялась, что избавлюсь от него, и настроение поднимется проверенным способом – общением с коллективом, ведь простые работники, не вовлеченные в аппаратные интриги, – опора руководителя, который намерен добиваться результатов, а не искать личной выгоды. Пошла по цехам. Не представляю, как от увиденного я вовсе не пала духом! Ощущение такое, что за семь лет моего отсутствия на фабрике здесь не случилось ни малейших добрых перемен, а напротив, производство буквально на ладан дышало, а стены готовы рухнуть тебе на голову. Куда бы ни зашла, всюду – безрадостная картина: на допотопное оборудование смо-

треть без слез невозможно, сырость, грязь... И лица у работников – мрачные, разговоры – злые, полные мата... Вместо моральной поддержки я от своего обхода получила еще один психологический удар: предприятие разваливается. Оно и внешне, и внутренне выглядело, как больной раковой опухолью, дни которого сочтены. Но меня же поставили не для того, чтобы констатировать его смерть, а чтобы поставить на ноги и полностью вылечить! Ничего себе задача для руководителя, которому 32 года, и он не мужчина, способный стукнуть кулаком по столу: «Я так решил. И точка!» «Может, и мне действовать по-мужски?» – пришла в голову мысль, и я рассмеялась про себя, представив себе комичную картину: я, не обладающая громким голосом, в шелковой блузке с бантом, похожая на студентку-отличницу, распекаю грузчика или упаковщицу на языке биндюжников. Нет, горлом авторитет не завоеуешь! Нужно, чтобы фабричный народ поверил в будущее предприятия, увидел перспективы. А какие перспективы, если производство на грани остановки из-за отсутствия сырья... Найду выход из этой «ямы», не будут на меня смотреть как на временщицу: мол, покрутится-повертится и сгинет с умирающей фабрики.

Трезвые размышления о своем незавидном положении заставили меня действовать. Не могла же я своим поражением, бегством с тонущего фабричного корабля подарить радость недоброжелателям, которые только этого и ждали! Разгоряченная мыслями о борьбе, в которой я не собиралась сдаваться, я отправилась в вышестоящие органы власти и управления: в облисполком, обком партии, совнархоз. Разъясняла ситуацию, напирала на значимость нашего производства для населения. Меня выслушивали, понимающе кивали головой, но разводили руками: помочь обещали в мелочах – все областные фонды давно уже были расписаны по предприятиям.

Оставался последний шанс – добывать сырье в Москве. И я поехала, надеясь скорее на собственную интуицию, чем на благожелательное отношение к доводам начинающего руководителя заштатной фабрики.

А мой дорогой зам по коммерческим вопросам катил в это время на свой курорт. И надо же – ирония судьбы! – мы встретились в одном вагоне. Радости я от этого соседства не испытывала, советов тем более не просила. А он, словно Кассандра, лукаво улыбаясь, пророчил мне поражение: «И не надейтесь, Елена Васильевна! Кто же дисциплину станет ради вас нарушать? Контрольные органы строго следят за нецелевым расходом фондов!» С этим напутствием – «и не надейтесь!» – явилась я в «Росбакалею» – структуру республиканского минторга, в чьем ведении были оптовые поставки для кондитерских предприятий России. Начальник, фигура настолько влиятельная, что с ним считались почти как с министром, встретил меня привычным удивлением: «Ого, какая молодая, и уже директор фабрики! А где же Илья Михайлович?» Имелся в виду заместитель по коммерческим вопросам. Я доложила: «Отды-

хает. Мы с ним в одном поезде ехали: я – к вам, он – на курорт». Начальник «Росбакалеи» широко открыл глаза: «Вот те раз! Чудно у вас получается: подчиненный на солнышке греться собрался в критической производственной ситуации, а директор сырье едет доставать!» Я же не расположена была иронизировать: «Не будем трогать эту тему. Надо, чтобы фабрика, как и раньше, выполнила план. Это моя задача номер один на сегодня. Надеюсь на ваше понимание».

Высокопоставленный руководитель попытался было втолковать мне очевидные вещи, которые я и сама отлично понимала: сырье давно распределено, нет возможности отнять его у других, чтобы выручить попавшую впро�ак куйбышевскую фабрику. В общем, ждите января следующего года и тогда выкручивайтесь, как знаете – такова была суть вежливого отказа начальника «Росбакалеи».

Отступать мне было некуда, и я пошла в наступление. Не резко, грубо, но решительно, как будто за спиной у меня имелась весомая сила. Я и в самом деле ее ощущала – силу отчаянной решительности, как в детстве, когда смогла переплыть речку, еще толком не умея плавать. «Понимаю, что время упущено. Но как я могу допустить, чтобы производство остановилось?! Я же отвечаю за коллектив! Если вы не поможете, буду добиваться поддержки у вашего руководства». На самом деле у меня еще оставалась надежда на помощь ЦК ВЛКСМ: все-таки молодой директор, пришедший с комсомольской работы, которую высоко оценивали и в ЦК.

Начальник «Росбакалеи» взглянул на меня с интересом: надо же, какая настойчивая эта девушка! Пригласил своих заместителей: «Полюбуйтесь, кого назначили руководить куйбышевской фабрикой! Только вот скажу я вам: молодо, да не зелено. Кстати, а знакомый ваш Илья Михайлович на курорте нынче прохлаждается. А что ему? Есть за чью спину спрятаться! Эта барышня – как это у поэта? – «коня на скаку остановит, в горящую избу войдет!»

Видя настроение начальника, подчиненные стали сокрушаться: как же можно бросить буквально тонущее предприятие, разве такая молоденькая осилит такую ношу... Ну, думаю: эти тертые калачи – бакалейщики попричитают ради приличия, а я опять ни с чем останусь. И тут вдруг слышу приказ начальника своим подчиненным: «Что сидим-то как на похоронах? Помочь надо нашей барышне! Поскребите по сусекам, у кого что есть, так и соберем ей «приданое», чтобы встречали ее в Куйбышеве с оркестром!» У-ф-ф, фабрика будет жить, еле выдохнула я. Будто гора с плеч от дикого напряжения... От радости, как в детстве, хотелось и плакать и смеяться, но держалась я с гордо поднятой головой, как будто не сомневалась в успехе своего визита к влиятельному начальнику «Росбакалеи».