

# Петру Макаровичу Кацура — 70 лет



Интересно, а как сегодня эти самые штабисты вспоминают своего бывшего командира? Считают, что идеи Кацуры — пройденный для завода этап, или этого человека им до сих пор остро не хватает? Что они могли бы ответить новоиспеченному вазовцу, который должен знать, кто такой П. М. Кацура?

Кто-то из молодых с вазовским стажем без году неделя непременно удивится: «А кто это, Кацура Петр Макарович?» И вполне может услышать в ответ: «Да когда-то работал на заводе. Давно уже в Москве, столичная штучка». Но вазовцу, что называется, коренному, прошедшему с заводом огни и воды становления, познавшему вкус победы и горечь перестройки, конечно же, это имя бо-

**При ВАЗе открыты специальные курсы для руководителей и специалистов разных рангов. Каждая отрасль промышленности должна выделять базовое предприятие для отработки опыта Волжского автомобильного. Однако слишком мало энтузиазма проявляют сегодня наши хозяйственники к этой учебе. В сиюминутных делах, в повседневной озабоченности проблемами месяца, квартала, года они не сознают, к сожалению, что руководить по-старому с каждым годом им будет все труднее и что необходимость перестройки управления — объективная реальность.**

лее чем знакомо. Директор по экономике и планированию производственного объединения «АВТОВАЗ», он был на автозаводе фигурой знаковой, даже легендарной: новая система организации и оплаты труда, управления и материального стимулирования в историю ВАЗа и автомобильной промышленности вошла под грифом «П. М. Кацура».

Дела, казалось бы, давно минувшие, но их проекция на день сегодняшний огромна. Вот почему, несмотря на длительное — более чем 15 лет — отсутствие, у Петра Макаровича на Волжском автозаводе постоянное вазовское гражданство.

...В свое время специалисты приезжали на Волжский автомобильный из того или иного города небольшими группами, образовывая что-то типа землячеств. Их шуточно называли «ярославские ребята», «горьковские». Были и ребята из Белоруссии, которые приехали по приглашению П. М. Кацуры. Среди «белорусов» были А. И. Ясинский, Б. А. Крупенков. Позже Кацура называл их (в том числе и в печати) «своим экономическим штабом».



ленкову, директору по корпоративному управлению П. А. Нахмановичу.

**Ясинский:** Я познакомился с Петром Макаровичем еще в 62-м году. Отчетливо помню, как это было. Академия наук Белоруссии, где я работал младшим научным сотрудником, проводила общее собрание. Мероприятие редкое, престижное и очень важное. Я сидел и разинув рот слушал выступ-

ления крупнейших ученых. Какой-то молодой человек неподалеку начал задавать вопросы. Дерзко, даже агрессивно и главное — влопад. Ученые стали переглядываться — кто это? Оказалось, начальник плано-экономического управления Минского тракторного завода П. М. Кацура. В перерыве подошел к нему, даже подбросил какой-то комплимент.

**Можно ли наш опыт распространить на другие предприятия? Безусловно. Где же причины того, что внедрение прогрессивной системы управления осуществляется крайне медленно? Прежде всего мешают психологические барьеры, инерция мышления. Директору завода придется отказаться от принципов, на которых воспитывалось не одно поколение хозяйственных руководителей.**

...Чуть позже Кацуру назначили на должность зам. начальника плано-экономического управления Белорусского Совнархоза. Он создал при Совнархозе научно-исследовательскую экономическую лабораторию, куда вошел и я со своими коллегами. Тут мы начали работать очень тесно.

**Крупенков:** Я тоже познакомился с Петром Макаровичем в лаборатории, в 63-м году. Он

очень любил молодежь, охотно с нею работал и в Минске, и на ВАЗе. Это один из его талантов — растить кадры.

**Ясинский:** Причем порой это требовало личного мужества, ведь он не обращал внимания на

**На основе технически обоснованных норм построена система заработной платы. Сущность ее в том, что оплата труда производится по конечным результатам и по бригаде в целом. Сдельных расценок на ВАЗе нет: большая часть заработка связана с эффективностью и качеством работ, а уровень заработной платы тем выше, чем выше квалификационный разряд и тарификация рабочих.**

анкеты, пролетарское или не очень происхождение, умел не только растить, но и защищать таланты. С ним всегда работалось надежно.

**Нахманович:** Личное мужество он проявлял и в случаях, когда приходилось доказывать и отстаивать в высших властных кабинетах реальные затраты, а не те, что в министерствах порой писались с потолка.

**Ясинский:** А я хотел бы напомнить, что в 73-м году было принято впервые решение о строительстве 33 крупных центров технического обслуживания. Самый большой, на 75 постов, в Тольятти. Но мы понимали, что крайне нужны были мелкие станции, ведь в областные города не наездишься, все-таки страна — одна шестая часть суши. И вся наша вазовская экономическая братия искала деньги и осуществляла незаконное (то есть не разрешенное официально) строительство. Мы тогда шутили: «Покупаем сортир на два очка и строим станцию на 10 постов. За счет средств капремонта». Но ведь это были шутки, которые могли плохо кончиться. П. М. Кацура взял на себя огромную ответственность. Зато мы смогли построить около 400 мелких станций техобслуживания.

**Нахманович:** При этом Петра Макаровича отличает крайняя ще-

петливость. Особенно в денежных вопросах. Невозможно было представить, чтобы он выписал экономической службе «левую» премию. Чтобы положил в личный карман незаконные деньги.

**Крупенков:** Со своими руководителями он поддерживал ровные отношения... на некоторой дистанции. Которая позволяла избегать излишнего панибратства. Я тоже хочу подтвердить: он никого не предал, никого не подставил. Если бы он в свое время не уехал в Москву, не сомневаюсь, сегодня завод действовал бы эффективнее, провалов 94-го года, связанных с периодом руководства экономикой неизвестным Николаем Глушковым, уверен, не произошло бы.

**Ясинский:** Наверно, трудно поверить, но он нам доверял всецело. Мы работали самостоятельно, по молодости кое-где даже разухабисто. Наша команда по тем временам была левоориентирована. Мы стремились изменить

экономические порядки. Кстати, знаете, почему мы приехали на ВАЗ, потеряв в зарплате и другие блага? Потому что на Волжском автомобильном заводе мечтали реализовать свои «левацкие» идеи и потому что экономическую

службу ВАЗа возглавил П. М. Кацура. Мы знали, что с ним все получится. И действительно, разве случайно Тольятти стал центром обучения экономических кадров Советского Союза?

**Крупенков:** Опыт ВАЗа стал предметом рассмотрения в ЦК, рекомендован для распространения в стране. Прошел всесоюзный



семинар. Была разработана даже специальная форма отчетности: как внедряется вазовский опыт.

**Ясинский:** Между прочим, он человек пробивной и был у нас своеобразным тараном. Он шел в разнообразные союзные ведомства, «пробивал» дорогу для дальнейших решений — мы шли следом, так сказать, на подготовленные рубежи.

**Крупенков:** Он всегда работал на дело, с людьми и никогда не громоздил никаких тайн вокруг своих решений. Мы всегда знали и понимали, почему надо делать так, а не иначе. Дело и люди были едины. После прихода Николая Глушкова (который нынче сидит в Лефортово — ред.) в экономической службе стала появляться закрытая информация. Каждый занимался только своим узким вопросом, не зная и не понимая общего маневра. Это оказалось чревато, ВАЗ допустил ряд экономических просчетов. К Кацура же мы приходили, обсуждали решения. Если же оно принято — обсуждение и разговоры прекращались, начинался жесткий спрос. Его Богом была Система. Между прочим, Петр Макарович, по натуре человек мягкий, умел слушать и слышать. Но, повторяю, решение принято — он преобразался, становился крайне требовательным, спуска не давал.

**Нахманович:** Очень хотел бы, чтобы в системе планирования и контроля, как сейчас называют экономическую дирекцию, вернулись к тем взаимоотношениям, которые в свое время культивиро-

вал П. М. Кацура. Ведь и тогда все не все обожали друг друга, были и ревность, и соперничество, и нестыковки... Но Петр Макарович нивелировал негатив, он был Личностью и объединял людей, заставляя ежедневно, ежедневно и совместно решать вопросы вне зависимости от симпатий-антипатий. Главное — дело, остальное побоку. Это называется командной игрой.

**Крупенков:** Мы плотно и дружно работали здесь, в управлении, и заставляли так же действовать исполнителей на рядовом уровне. Мы не отвлекались на массу пустяковых вопросов, которые буквально захлестывают сегодня.

**П. А. Нахманович** математически четко формулирует заслуги юбиляра: «Первое, второе, третье...». И так: 1. Он умел приспособить предлагаемые элементы организации управления к советскому законодательству, сохранив лучшее, что действует и поныне.

2. Он возглавлял на автозаводе все течения и движения, пытавшиеся улучшить и совершенствовать механизм управления, в том числе и экономикой. Освоение проектной себестоимости, трудоемкости, внедрение АСУ, которое он опекал, создание системы техобслуживания, внутреннего хозрасчета... 3. Он не оставил ВАЗ сиротой — подобрал молодую, но сильную профессиональную команду единомышленников. 4. Он принципиальный человек, жестко требовал с других в духе этих принципов. (Позже П. М. Кацура в «Страницах истории» подтвердит: «Моя принципиальная линия в организации экономической работы соответствовала интересам завода и коллектива»).

В любом деле есть отцы-основатели. Из эпохи становления ВАЗа к ним можно причислить всего несколько человек. Естественно, В. Н. Полякова, Е. А. Башинджагана, М. Н. Фаршатова как директора МСП. Главного конструктора В. С. Соловьева. В экономике это Б. М. Кацман и П. М. Кацура.

Ровно пятнадцать с половиной лет назад в самом начале перестройки тогдашний председатель Совета Министров СССР Н. И. Рыжков пригласил П. М. Кацуру в Москву в аппарат правительства для внедрения новой системы управления экономикой во всей стране.

— До сих пор сожалею, что через 17 лет работы на ВАЗе не устоял перед мягким, но настойчивым нажимом Н. И. Рыжкова, — признается Петр Макарович в статье «Экономика ВАЗа: проблемы и решения» («Страницы истории», т. 2).

**Подготовила Рина МАРКОВА.**  
Цитаты из статьи П. Кацуры, «Известия», 1982 г.