

В этом году наша страна отмечает скорбный юбилей — 30 лет так называемому августовскому путчу. Тогда власть от союзного центра перешла в руки Ельцина, что предопределило скорый распад Советского Союза. Однако августовские события — это верхушка айсберга. Заговор против нашей страны ковался десятилетиями. Результатом этого заговора стала перестройка и уничтожение СССР. Предлагаем вниманию читателей воспоминания советского промышленника Николая Пичугина о ситуации в народном хозяйстве в предперестроечный период, о первом и по сути единственном Всесоюзном съезде директоров госпредприятий СССР и об отчаянных попытках инициативных руководителей спасти социалистическую экономику, "сшить" уже начавшую распадаться страну.

Николай Михайлович Пичугин — кандидат технических наук, инженер-механик, изобретатель, производственник, человек, назначенный сначала возглавлять строительство, а потом и руководить флагоматом кожевенной промышленности СССР — Курским кожзаводом, бывший генеральный директор Курского кожевенно-обувного научно-производственного объединения, впоследствии — концерна, включавшего в себя более 100 предприятий в разных республиках СССР. Один из пяти директоров, стоявших у истоков образования Клуба Директоров вместе с Александром Ивановичем Тизяковым.

"ОТЕЧЕСТВО В ОПАСНОСТИ!"

Листая свои домашние архивы, я наткнулся на статью в газете "Известия" за декабрь 1990 года. Автор статьи И. Демченко, саркастические и враждебно описывающий первый Всесоюзный съезд директоров госпредприятий СССР, говорит буквально следующее: "В "Известиях" недавно уже высказывалось сожаление, что не так влиятельны в нашей стране генералы, как генеральные конструкторы. Всесоюзное собрание руководителей государственных предприятий, ... показало, что в борьбе за влияние активную роль играют ещё и генеральные директора".

Перечитав эту провокационную статью сегодня, я поразился "повторяемости" событий. Весной 2021 года генералитеты Франции и США выступили с тревожными сообщениями, обвиняя правительства в развале их стран, в некалифицированном руководстве. А в конце обращений генералы в ультимативной форме требовали от своих правительств сменить курс, ведущий к развалу обороноспособности и потере суверенитета.

Как сообщили информационные агентства, эти генералы подверглись преследованиям, военнослужащие были уволены из армии.

Очень похоже на конец 1980-х — начало 1990-х, когда шёл развал СССР: наиболее активные, как и мы в своё время, пытаются переломить ситуацию.

И я мысленно перенёсся в 6–7 декабря 1990 года — на первый Всесоюзный съезд директоров госпредприятий СССР. Тогда мы, советские директора, собрались вместе, чтобы обсудить неотложные меры по выводу страны из кризиса и донести наши предложения до президента и Совета Министров СССР. Наше обращение заканчивалось словами отчаяния: "Предупреждаем, что в случае дальнейшего ухудшения положения в стране, бессилия власти и её беспомощности мы начнём брать проблемы экономического регулирования в свои руки. Возможно, нам станут мешать... И вот тогда мы обратимся к рабочим коллективам страны, которые ещё не сказали своего слова, ко всем гражданам с призывом: Отечество в опасности!"

Об этом съезде нет ни слова в "Википедии". О нём предпочли забыть, а имена причастных посыпать пеплом или измазать сажей. А ведь тогда директора — умелые хозяйственники и инициативные организаторы — сами собрались в тревоге за страну.

Какова была роль советского директора и каковы были его обязанности? Директор — это тот, на кого ложилась тяжесть вы-

ребойного функционирования нам необходимо построить собственный цех по производству запчастей для кожевенного оборудования. Были механики-изобретатели, нашлись строители. По сути, мы хотели совершить то самое "импортозамещение", о котором теперь так много говорят с высокой трибуны.

Но могли ли мы сделать это прямым путём? Ведь завод не имел специального собственного счёта для строительства. Воё следовало получать по разнарядке из центра. Министерства и плавки выделяли нам, предприятиям, "лимиты". Лимиты на всё, в том числе и на оборотные средства и необходимые производству материалы. По окончании технологического цикла мы возвращали эти деньги в министерства для дальнейшего перераспределения.

Предприятие, как я уже сказал, не могло накапливать средства, чтобы впоследствии пустить их на строительство, например, профилактория для трудящихся. Хозрасчёт был тогда в зачаточном состоянии вплоть до 1991 года и считался крайне нежелательным и предосудительным. Даже незаконным.

Государственные же деньги были окрашены, и это было большим преимуществом социализма! К примеру: средства, выделенные на строительство, не могли быть использованы на какие-то другие цели. А деньги, выделенные на производство, не могли быть пушены на строительство тех же цеха или профилактория.

Я признаюсь, строительство на моём заводе велось за счёт перераспределения ресурсов внутри нашего собственного предприятия. Поэтому деятельность "красного директора" всегда шла по самому краю законности. А что делать, если предприятию нужен цех по производству запчастей или профилакторий для работников?

Николай ПИЧУГИН

ЭРА РАСПАДА

Записки «красного директора»



Автор статьи в своём рабочем кабинете. 1989 год.

полнения не только производственного плана предприятия, но и удовлетворения всех потребностей работающих на предприятии людей — производственных и бытовых, в равной степени.

Я могу со всей ответственностью сказать, что никакого "застоя" в народном хозяйстве СССР не было. За одно десятилетие с 1980-го по 1990-й было построено и введено в строй такое количество промышленных и иных предприятий, как никогда ни до, ни после. Курский и Михайловский ГОКи, пять(!) крупнейших в Евразии кожевенных заводов (Курский в том числе), Белгородский химический завод, крупнейший в стране, ВНИИ поверхностно-активных веществ, единственный в мире, — места не хватит перечислять! Везде, даже в колхозах и совхозах, возводили заводы и цеха, строили жильё, развивали инфраструктуру. Жизнь бурлила.

Прошло каких-нибудь десять лет — и от могучих цехов остались остовы, оборудование разграблено, жители ушли. Вот цена "перестройки" и "нового мышления". Но это разрушение стало возможным только после того, как нас, директоров-государственников, "красных директоров", как зывительно говорили тогда, устранили со страниц Истории. А многих — из жизни. Сколько неправомочных судебных процессов, сколько осуждённых за "хозрасчёт"! А всего через год после вынесения приговоров "кооператорам" была так проведена "приватизация", что СССР оказался разрушен.

Сколько инфарктов у директоров, увидевших свой завод, своё детище — в руинах. Сколько необъяснимо стандартных случаев "самоубийств на даче", сколько народу "падало" в лестничный проём... Светлая им память...

Но определённо "застой" был в головах партийных руководителей и чиновников высшего уровня, годами сидевших на своём месте, у которых подросли дети, которые обзавелись свояками и знакомыми. И им захотелось конвертировать свою власть и могущество во что-то материальное, личное. Им захотелось иметь страну и её ресурсы в личной собственности. А значит, буржуазная революция сначала состоялась в их головах, а потом они её насильно распространили на всё общество, не считаясь ни с чем.

"МЫ ХОТЕЛИ СОВЕРШИТЬ ТО САМОЕ "ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ"..."

Рассмотрим теперь реальную роль директорского корпуса в событиях, предшествовавших и сопровождавших развал СССР. В 1980-х годах на промышленных предприятиях страны остро стал вопрос чрезмерной централизации власти. Абсолютная концентрация управления в министерствах и главах, абсолютный диктат Госплана в хозяйственных мелочах не соответствовали изменившимся условиям производства и сильно выросшему в научном и профессиональном плане низовому кадровому составу производственников. Советский директорский корпус ждал доверия от руководства страны. Доверия, которое выразилось бы в расширении экономических полномочий директоров госпредприятий.

За всякой мелочью директору следовало ехать в Москву. "Выбивать" лимиты, фонды, материалы. Был даже такой термин — "толкать". Без человека-"толкача" не получить, к примеру, ни нержавеющей стальные трубы, ни запасные части, да мало ли чего производству нужно. Заваленные заявками с мест центральные органы стали "захлёбываться". Пошла пробуксовка и бюрократическая волокута.

Этого можно было бы избежать, своевременно расширив полномочия предприятий.

Предприятия не имели доступа к нарабатанной прибыли, не могли самостоятельно накапливать и направлять денежные средства на необходимые производству нужды.

Возмём строительство. Для промышленных нужд завода нужны запасные части оборудования. Оборудование было импортное, а закупать запчасти за валюту мы не могли. Валюта тоже была централизована. И тогда мы решили, что для беспере-

А ВАЗовская система, привнесённая из Италии, предполагала как раз наоборот — узкую специализацию всех служб, да и самого производства, что вступало в противоречие с директорской политикой широкого самообеспечения. Но, к сожалению, "натуральным хозяйством" добиться высочайшего качества всех видов побочной продукции нельзя.

По моему мнению, все эти "побочные производства" нужно было сделать специализированными, а не совмещать в рамках одного предприятия.

Узкая специализация предприятий в границах СССР могла бы поднять промышленность на очень высокий уровень и освободить советского директора от непосильной ноши задач, слабо связанных с основным производством.

Но мало создать узкоспециализированные промышленные предприятия. Надо было бы организовать широкий и облегчённый доступ к их продукции всем желающим.

Если бы я мог покупать импортные запасные части, то не строил бы дополнительный цех механизации и автоматизации, не осваивал бы бронзовое литьё, что совсем не по профилю кожевника. И сосредоточился бы только на производстве кож и нуждах коллектива. Но нет, всё решалось через "выделение лимитов", в том числе, и на закупки за валюту.

Я задумался: как завязать между собой и предприятия, и профильные министерства СССР хозяйственными договорами? Но так, чтобы остаться в разумных пределах, не доходя до крайности как авторитаризма, так и фатальной "демократизации" и "узкой специализации".

О тяжести для производства избыточной централизации и бюрократизма центра я уже сказал. А абсурд ограниченности узкой специализации в мире нам виден в настоящий момент, когда ВАЗовская система оказалась распространённой на все страны, подвергшиеся "глобализации".

Узкопрофильные предприятия, разбросанные по всему миру, не смогли (в силу огромных расстояний и разного технологического уровня производства в различных странах) создать условия для качественной сборки на головном производстве узлов или агрегатов, изготовленных в других местах. Например, новейший пассажирский "Боинг" получал из разных стран узлы с такими допусками, которые не позволяли качественно их собирать и состыковывать в США. И это только один пример.

К тому же гипертрофированная "узкопрофильность" неизбежно приводит к диктату монополий. Например, в США, в

штате Алабама, фермеры даже попытались принять закон, позволяющий им производить ремонт новых сельскохозяйственных машин от фирмы-монополиста "Джон Дир" (John Deere). Но монополист-производитель техники отказал фермерам в этой возможности. И не важно, что посевная или уборочная, — фермерам приходится дожидаться сертифицированных ремонтных фирм-монополиста.

Итак, мы видим, что крайности всегда приводят к абсурду.

СИСТЕМА ХОЗДОГОВОРОВ МОГЛА "СШИТЬ" ВСЮ СТРАНУ

Я предложил своему министерству остановиться на "золотой середине". А именно: при полнейшем сохранении на предприятиях социалистической формы собственности ввести элементы хозрасчёта. Это позволило бы директору госпредприятия, как руководителю, которому государство делегировало часть своих полномочий в экономическом плане, оставлять себе оговорённый процент от прибыли, чтобы производить, строить, организовывать социальную структуру для трудящихся на предприятии и заключать хозяйственные договоры с другими предприятиями СССР. А сами договоры, как между предприятиями, так и предприятием и министерством, нужно было возвести в ранг закона.

Такая система хоздоговоров "сшила" бы всю страну. По моему мнению — это был шанс сохранения СССР без потрясений, без смены строя нашего государства. Шанс для сохранения и придания большой устойчивости промышленности и экономике СССР в целом.

Я решил попробовать этого добиться. В 1989 году я направил письмо министру лёгкой промышленности РСФСР с предложением заключить договор с нашим кожевенным объединением. В проекте договора я чётко указал обязанности и права администрации предприятия; права и обязанности министерства; всё необходимое для большей свободы экономического манёвра социалистического производства. Министерство обязуется обеспечить нас необходимыми средствами и материалами, а мы обязуемся в срок и с надлежащим качеством выпускать продукцию в объёмах, указанных Госпланом.

В конце обращения я приписал, что в случае, если министерство РСФСР откажется подписать прилагаемый договор или выполнять его, трудовой коллектив объединения оставляет за собой право выйти из подчинения министерства и прерваться в свободно существующее социалистическое объединение заводов.

Сохранение социалистического строя было обязательным нашим условием. Как мне тогда казалось, этот договор был спасением.

"ВЛАСТЬ — В ЧИСТЫЕ РУКИ?"

Результат был оглушительный. В кратчайшие сроки в Курск была откомандирована группа из 17 человек для осуществления прокурорского надзора за моей деятельностью. Почти год велось детальное прокурорское расследование. Ничего предосудительного в моём хозяйствовании ими обнаружено не было. Не преувелив в желании посадить меня на скамью подсудимых, власть предержащие, желающие освободиться от инициативных и государственно-настроенных хозяйственников, начали бойкую кампанию травли меня и мне подобных в печати, как всесоюзного, так и местного масштаба. Газета "Правда", в которой не раз публиковались мои статьи о партийной дисциплине, о работе завода, об опыте ВАЗа и другие, опубликовала статью "Мандат и совесть" Н. Уткина.

Выражаясь современным языком — Уткин написал "утку". Но тогда мне было не смешно, а обидно.

В этой статье были перечёркнуты и вся моя безупречная трудовая биография, и научные разработки (кандидатская диссертация, патенты), и строительство с последующим запуском в установленные сроки кожевенного завода в Курске, и 25-летнее выполнение заводом производственных планов без единого срыва сроков или качества.

Всё было зачеркнуто. И объявлено несущественным.

А выпечен в этой статье был сфабрикованный факт покупки мной одного пылесоса и одного видеоманитфона. Даже в этой клеветнической статье автор не посмел предположить иначе: просто куплено за свои деньги два электроприбора, но — вне заводской очереди. И на основании этого высосанного из пальца "обвинения" корреспондент центральной газеты "Правда" высокопарно восклицал: "Много ли будет стоить авторитет народной власти, если он окажется ущемлённым, приобретённым за счёт манипуляции фактами, подтасовки позиций, замалчивания? Власть — в чистые руки!" Эта статья написана в ноябре 1989 года.

Позвольте напомнить, что через полтора года 17 марта 1991-го в СССР прошёл первый и последний в истории страны всесоюзный референдум о сохранении Союза Советских Социалистических Республик. И хотя население выступило за сохранение СССР, 8 декабря 1991 года в Белоруссии в правительственном санатории "Вискули" Борис Ельцин, Станислав Шушкевич и Леонид Кравчук подписали договор о создании СНГ и ликвидации СССР. Это что? "Власть — в чистые руки"? "Исключён из членов КПСС за рыночные настроения".

События развивались стремительно. Ещё в 1988 году из аппарата ЦК КПСС был прислан А.И. Селезнёв и назначен первым секретарём обкома Курской области вместо А.Ф. Гудкова, ушедшего на пенсию. Впоследствии стали известны детали назначения. Этот партийный деятель обратил на себя внимание М.С. Горбачёва тем, что демонстративно конспектировал его выступления. Да так явно, что Горбачёв стал ставить этого внимательного слушателя всем в пример, как "серьёзного и понимающего" коммуниста.

Селезнёв срочно вызвал меня на двухчасовую беседу, затем организовал в ноябре 1989 года заседание бюро Курского горкома КПСС и исключил меня, члена КПСС с 1959 года и делегата XXVI съезда партии, из рядов КПСС. А следом бюро обкома, рассмотрев мою апелляцию, не нашло оснований для восстановления меня в рядах КПСС. Основание же в моём личном листке по учёту кадров записано так: "исключён из членов КПСС за рыночные настроения". Подчеркиваю, 1989 год. А в 1990 году генеральный секретарь ЦК КПСС М.С. Горбачёв уже провозгласил курс "на рынок" и наказал несогласных.

Исключённый из рядов партии фактически за моё предложение формализовать и закрепить договором отношения предприятие — профильное министерство с выходом на ча-

стичный хозрасчёт, я, тем не менее, не опустил руки. Я хотел продолжить борьбу за сохранение СССР на законодательном уровне, и был выдвинут коллективом объединения на выборы в парламент России.

Развернулась ожесточённая "подковерная" борьба с очернением меня в печати и "личными беседами с глазу на глаз". Мне всесильно давали понять, что выборы мне не выиграть.

Вся эта "возня" никак не отразилась на работе производства, и мы в очередной раз выполнили государственный план.

СЪЕЗД РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ СССР

И вот, 6—7 декабря 1990 года состоялся первый Съезд руководителей госпредприятий СССР.

Я был в инициативной группе вместе с А.И. Тизяковым. Группа состояла из директоров крупнейших предприятий СССР. Мы попросили выделить нам помещение для Съезда и сняли гостиницы для проживания участников. Это была наша инициатива снизу.

Собралось более 5400 руководителей со всех республик СССР. Приглашение было направлено и М.С. Горбачёву, который не пожелал присутствовать. Вместо себя им было направлено приветственное слово Съезду. Открывал заседание председатель Совета Министров СССР Н.И. Рыжков.

Выступая на собрании, Н.И. Рыжков назвал государственный сектор становым хребтом экономики. В госсекторе находилось 90% основных производственных фондов (а без сельского хозяйства этот показатель был ещё выше), производилась основная масса продукции, работало подавляющее большинство трудящихся.

Содокладчиком был А.И. Тизяков. Я выступал третьим. Вот как описано это событие в газете "Известия" № 340 от 8 декабря 1990 года в статье, уже упомянутой мной в начале, "Дисциплина, рынок и ультиматумы".

"Руководитель ассоциации государственных предприятий и объединений промышленности, строительства, транспорта и связи СССР А. Тизяков, делавший содоклад, почти в тех же выражениях, что и Н.Рыжков, посоветовал на успешность, непродуманность и нерасчётливость, проявленные при смене хозяйственного механизма. Генеральный директор Курского кожевенного объединения Н. Пичугин выразился ещё более определённо: нужно защитить и вылечить командно-административную систему".

Считаю нужным привести пространную выдержку из статьи "Известий". Посмотрите, теперь агитация в ней против директоров госпредприятий СССР звучит наоборот, в нашу пользу. Теперь видна правильность подхода руководителей трудовых коллективов, желающих сохранить страну и общенародную форму собственности путём только экономических "стычек" СССР хозяйственными договорами, без словом и потрясений: "...съезд партии ясно заявил, что рынку альтернативы нет. Но ...в директорском корпусе страны так сильно сопротивление новому, так крепка приверженность к командно-административной системе... Конечно, на фоне сегодняшнего кризиса старая (социалистическая — прим. Н.П.) система хозяйствования, дискредитировавшая себя во всех странах мира, где она создавалась (неужели? — Н.П.), кому-то уже чудится если не идеальной, то, во всяком случае, более практичной и привлекательной, и время показало, что мы, директора, были в этом правы — Н.П.). Не отсюда ли настоящие призывы к сильной власти? (о возврате к сильной власти теперь, через 30 лет, уже говорят с самых высоких трибун — Н.П.) Не случайно на собрании несколько раз прозвучали предложения не разрушать, а реконструировать министерства, как органы, которые будут отвечать за обеспечение производственного процесса.

В дополнение к этому А. Тизяков предлагал пойти на самые "жесткие меры в интересах людей вплоть до снятия с работы и привлечения к уголовной ответственности". "Неужели мы с вами разучились понимать, что такое дисциплина?" — спросил он присутствующих. И, кстати, напомнил: "Мы же все из того ещё дисциплинарного периода!" Эти слова вызвали аплодисменты.

...Директор Таплинского электротехнического завода И. Шепелевич продолжал: "Сегодня мы с вами ведём страну к экономическому краху с партийными билетами в кармане под красными знамёнами и во главе с генеральным секретарём нашей партии... Вам, Михаил Сергеевич, надо определиться, к кому Вы обратитесь в трудную минуту — к коммунистам-руководителям или к кому-то другому". И вот тогда наш оргкомитет предложил проект обращения к органам власти, в котором, в частности, говорилось те самые слова: "Отечество в опасности!", которые я привёл в начале. Собрание приняло этот проект обращения к власти.

В КРЕМЛЕ НАШИ ИНИЦИАТИВЫ ПРОИГНОРИРОВАНЫ

Без голосования, но всеобщим одобрением было решено донести до руководства страны, Совета Министров нашу озабоченность и конкретные предложения по выправлению ситуации.

Мы — организационная группа из пяти человек во главе с Тизяковым и мной — попросили президента СССР М.С. Горбачёва в тот же вечер принять нас.

Нам было дано разрешение, и мы поехали в Кремль. Прождали до 23.00 у ворот Спасской башни. Наконец, нас запустили внутрь, но сообщили, что М.С. Горбачёв нас не примет, а для нас собрался состав Совета Министров СССР, и мы будем выступать перед ним.

Нас пригласили в зал, мы зашли. В зале присутствовали министры второго правительства Н.И. Рыжкова. Самого Рыжкова не было. Собрание вёл В.С. Павлов (Президент Всесоюзного экономического общества, как бы наш куратор, с 15 января 1991 года — печально известный единственный премьер-министр СССР).

Слово предоставили мне. И я сказал примерно следующее: "Должно быть единство слова и дела. Нельзя так, как сейчас произошло, не продумав до конца, провозгласить "крутой поворот и слом" всего существующего экономического уклада. Политически, вы, правительство, страну уже теряете. К нам, директорам, идут с вопросами обо всём, и нам приходится отвечать перед трудящимися за происходящие вне нашего участия и воли события в стране. За жильё, социальную и зарплату. Мы, производственники-государственники, готовы принять на себя роль той силы, которая скрепит СССР экономическими "скрепами". Дайте нам возможность хозяйственными связями, договорами "стынуть" разваливающуюся страну. Просим в нашем присутствии теперь принять решение, что договор, заключённый между хозяйствующими субъектами, имеет силу государственного закона, приобретает юридическую значимость. Как показал сегодня наш Съезд — мы, директорский корпус СССР, это сделать в состоянии. Люди во всей стране не за развал".

В.С. Павлов сказал по окончании моей речи, что сейчас присутствующие ничего решать не будут, но завтра каждый из нас встретится с его профильным министром.

Это была отговорка. Наши инициативы были проигнорированы. Для властных структур ход событий был уже predetermined.

"КТО ПРЕДАЛ? ФАМИЛИИ, ИМЕНА!.."

Конечно, наши предложения в закон оформлены не были, а мы оказались разбиты поодиночке. Наше движение сохранить страну в целости не имело успеха. Даже отчаянный шаг восьмью человек ГКЧП (и Тизякова в том числе) через несколько месяцев после этой нашей встречи в Кремле не позволил добиться желаемого сохранения СССР.

В конце 1991 года состоялась второе собрание промышленников. Но, в отличие от первого, на нём уже не было директоров госпредприятий. "Становый хребет экономики", как его называл Н.И. Рыжков, был уже перебит в прямом смысле слова.

Организовал второй съезд тоже А.И. Тизяков.

Как впоследствии сказал гендиректор завода имени Калинина Николай Клейн о своём предшественнике: "...он видел, что в стране начинается развал. Это называли красивым словом "перестройка". Рынок есть рынок, но разваливался государством. Поэтому он в то время стал президентом ассоциации госпредприятий. Во время оперативного на заводе звонил телефон, Горбачёв — генсек, потом президент — советовался с Тизяковым по ряду вопросов. Александр Иванович на самолёте мотался по всей стране, пытался сохранить, выстроить взаимоотношения между предприятиями и кооперацией. И ГКЧП, в котором он участвовал, — они (члены ГКЧП) до конца боролись, чтобы государство было сохранено. Поэтому мы ему благодарны ещё и за это — за то, что он пытался страну сохранить".

Конечно, теперь видна вся глубина нашей наивности и неверия в то, что на наших глазах совершалось самое настоящее предательство: и наших идеалов, и страны в целом.

Теперь, с высоты прожитых лет, я вижу весь механизм развала СССР и сожалею, что наша попытка противостояния наступающему "дикому" капитализму и разграблению страны не удалась.

Недавно я с удовольствием прочитал сообщение ТАСС от 1 июня 2021 года о том, что спикер Госдумы Вячеслав Володин заявил о необходимости дать оценку распаду СССР. "Да, нам необходимо дать оценку, почему распался Советский Союз. Правильно было бы это сделать, не откладывая. Кто предал? Фамилии, имена", — сказал Володин.

Может быть, это начало восстановления социальной справедливости в масштабах страны? Справедливому возврату незаконно присвоенных общенародных богатств их владельцу — народу? Или это только несбыточные мечты утописта, "красного" советского директора, который "бывшим" не бывает?

Материал подготовила Ирина ПИЧУГИНА