

КАМАЗ ВЫБИРАЕТ СОЦИОЛОГИЮ!

Публикуя беседу проф. А.Г. Здравомыслова с Генеральным директором акционерного общества КАМАЗ Н.И. Бехом, состоявшуюся 11 февраля 1992 г. в Набережных Челнах, редакция преследовала следующую задачу. Интерес представляют те социальные проблемы, которые возникают при переходе крупного производства к рыночным отношениям. Одним из гигантов нашей промышленности с прочным международным авторитетом является КАМАЗ. В 1990—1991 гг. это предприятие перешло к акционерной форме собственности.

А.Г. Здравомыслов: Расскажите, пожалуйста, об основных вехах Вашего жизненного пути.

Н.И. Бех: Окончил школу на Украине, город Коростень Житомирской области. Поступил в институт — Киевский политехнический. В 1969-м приехал на ВАЗ молодым специалистом. В 1974 г. был назначен главным инженером металлургического производства ВАЗа. В 1980 г. переведен на КАМАЗ, работал четыре года директором литейного завода. В 1984 г. назначен генеральным директором строящегося Камского объединения по производству тракторов, а в 1987 г. назначен генеральным директором; потом, в связи с преобразованием государственного предприятия в акционерное — президентом-генеральным директором, кем и являюсь сейчас.

А.З.: Это, собственно, послужной список. А если сказать о некоторых жизненных ситуациях, конфликтах, которые были значимы, которые пришлось преодолеть. Что бы Вы выделили как самое существенное?

Н.Б.: Самое существенное... До окончания института конфликтов-то особых не было. Естественный путь каждого молодого человека в нашей стране: окончил школу, поступил в институт, в институте каждый год ездил в студотряды. Занимался спортом. По направлению прибыл в Тольятти.

Рано довольно — мне было всего 27 лет — меня назначили главным инженером, причем крупного производства. Обычно это называется «завод», а в Тольятти — «производство». Это литейно-кузнечное производство — 9 тыс. работающих.

В то время сложился на практике вполне определенный и устоявшийся путь продвижения: мастер, начальник участка, начальник цеха и вот так до конца. Седые волосы это уже предмет доверия, уже можно назначать на руководящую должность.

Конечно, очень не хотелось уезжать с ВАЗа, где я начинал молодым инженером; там женился, там сложился и круг друзей. И перспектива была достаточно интересная. Но надо было ехать на КАМАЗ, потому что было сложное положение на литейном заводе.

И так все время — «надо было» ехать на тракторный, «надо было» вернуться на КАМАЗ. Очень сложно было в этот момент на КАМАЗе, но я пригласил сюда молодых специалистов. Мне сейчас 45 лет, но я почти самый старый из всей команды. Технический директор лишь немного моложе меня, директор по экономике на два года моложе, директор по производству — на пять лет, т.е. всем нам по 40—45 лет. Это люди, которые проработали очень много времени на КАМАЗе и на других заводах нашей отрасли.

Мы решили найти какую-то форму самостоятельной работы. Начали мы это дело в 1988 г. Время было совершенно непонятное. Существовал стереотип: государственное предприятие как бы имело определенные рамки самостоятельности, а на деле никакой самостоятельности не существовало. Вот мы тогда и начали борьбу за подлинную самостоятельность и нам было очень сложно.

Теперь, я должен сказать, мы — это единственное предприятие, где не ругают прави-

тельство, потому, что нам удалось многие проблемы решить. Надо рыночные отношения начинать с серьезных предприятий. Это все правильно. Но, к сожалению, дело в том, что как мы строим ходили, так и сегодня ходим. Вот вначале, щекинский метод — все хватаются за этот метод, потом арендный подряд — все за арендный подряд. Я думаю, что невозможно создать единую схему, путь для всех — пусть каждый выбирает свой, у каждого свои возможности, у каждого совершенно разные стартовые позиции. И конечно, очень многое значат в экономике страны малые предприятия, малый бизнес, но во всем мире экономику определяют крупные, более того, транснациональные компании. Возьмем, например, Америку: «Форд», «Дженерал Моторс», «Дженерал Электрик», — ведь они определяют экономику. Конечно, малый бизнес надо развивать. Но все определяют крупные компании, поэтому я считаю, что в нашей стране должно быть то же самое. Мы сейчас увлеклись красивыми словами о том, что надо развивать предпринимательство на уровне малых предприятий. Я, как вице-президент Научно-промышленного Союза и председатель Комитета по акционированию малых предприятий, по обязанности своей этим занимаюсь и понимаю важность и необходимость, но вместе с тем считаю, что сложилась какая-то боязнь перед крупными предприятиями и надо сначала решать с ними. А малый бизнес...

А.З.: Дело в том, что акционирование крупных предприятий, по-моему, воспринимается в общественном мнении как просто попытка сохранить старые формы.

Н.Б.: Совершенно правильно. Это общественное мнение — я согласен.

А.З.: А вот в чем тогда состоит новизна? В чем преимущество акционирования крупного предприятия, которое раньше было государственным? Какова социальная сторона этого вопроса?

Н.Б.: Я вам скажу, что многие ученые толкуют об этом, даже не ознакомившись с деятельностью КАМАЗа, не изучив документов, не ознакомившись с нашим Уставом. Просто они считают, что это сохранение государственности на предприятиях. Это совершенно не так. Во-первых, мы сегодня совершенно самостоятельное акционерное общество, более того — мы международное акционерное общество. И это нам помогло во многих вопросах в том числе и вопросах, связанных с суверенитетом независимых государств. КАМАЗ — это 170 тыс. человек, это 18 заводов (на Украине в Ходженково есть завод, есть завод в Кустанае, в Казахстане), это 210 автоцентров. В каждой области, в каждой республике — теперь государстве — у нас есть автоцентры. Сегодня миллион автомобилей находится в автопарке страны. В этом году 80% грузов во время уборки перевезли КАМАЗы. Без КАМАЗов немислимы ни промышленность, ни сельское хозяйство. Поэтому сегодня любая область, независимо от политических разногласий, в экономическом плане без автомобилей КАМАЗа не способна работать. Я считаю, что при любой политической структуре нашего бывшего Союза, ни одно из независимых государств не должно претендовать на какую-то власть над акционерным обществом. Они все должны иметь с нами договорные отношения.

До того, как стать акционерным обществом, мы 87% нашей прибыли отдавали государству, которое эти деньги передавало плохо работающим, нерентабельным заводам в виде дотаций и т.д. Поэтому стимула эффективно трудиться всему коллективу не было.

Второе — амортизационные отчисления. От этих отчислений, которые могли быть использованы для ремонта или приобретения нового оборудования также забирали 70%. То есть на словах завод объявлялся флагманом в своей области, а на деле он приравнивался к любому другому.

У нас очень много наработок. На этом стенде Вы увидите целый комплекс перспективных машин. Когда они были разработаны, то превышали мировой уровень; многие, конечно, уже устарели. Но у нас не было средств для того, чтобы ставить их на производство, потому что все деньги отбирало государство, министерство. Принцип был такой: вам оставляем, чтобы можно было прожить — не умереть, а все остальное — забираем. На каком основании это делалось, совершенно непонятно.

Поэтому главное было — освободиться от диктата, получить возможности, чтобы заработанные деньги пустить на развитие. Для этого и было создано акционерное общество. И вот что мы имеем сегодня. Мы оценили уставной фонд КАМАЗа в 5 млрд. руб. или 4,9 млрд. Это все по нашей методике.

Мы подготовились к выходу на международную арену. Для этого нужно провести

аудитацию с какой-то международной фирмой. Мы пригласили «ДРТ» — крупную английскую фирму, имеющую мировой опыт. Они считают по другой методике и оценивают имущество КАМАЗа в 12 млрд. долл. Выдали нам сертификаты, и это везде официально признано. Сегодня мы продали акций — привилегированных акций — на 2,0 млрд. рублей и на 200 млн. руб. своим рабочим. Первые партии акций мы выпускали как государственные, потому что продавали государственную часть имущества КАМАЗа. А сейчас увеличили уставной фонд и продаем собственные акции. Нам нужно было 500 млн. руб., чтобы решить все проблемы в этом году. Мы решили, что выпустим акций на 300 млн. руб., исходя из того, что курс будет 170%, т.е. мы их продадим за 500 млн. и решим свои проблемы: развитие, производство новых типов машин. Сейчас курс акций — 830%. Вот эти 300 млн., которые мы хотели продать за 500 млн., продаем за 2,5 млрд.! Такой высокий курс акций. К нам проявляют огромный интерес крупные фирмы, например, фирма «Каминз». Это самый крупный производитель двигателей во всем мире. Мы создали в прошлом месяце с этой фирмой совместное предприятие, учредили фонд. Будем вместе производить двигатели. «Роквер» — самая известная в мире фирма по производству мостов, с ней мы сейчас подписываем договор. Все ведущие фирмы мира сегодня обратились на КАМАЗ для того, чтобы участвовать в совместном производстве.

Для них особый интерес представляет наша сервисная сеть, потому что любая фирма, которая хочет что-то продать в любой стране, должна иметь сервисную сеть. Но создать свою сеть в нашей стране — это немыслимо, учитывая отечественные масштабы, а у нас готовая сеть. У КАМАЗа есть центры во Владивостоке, на Сахалине, в Риге, независимо от того, что Латвия стала самостоятельным государством. У нас есть официальный документ, в котором латвийская сторона предлагает сохранить все наши взаимоотношения. Невзирая на политическую ситуацию, экономические связи будут сохранены. И так со всеми государствами СНГ. Это как раз и привлекает иностранные фирмы.

Более того, мы напечатали аудиторский отчет в нашей газете и передали всем фирмам. Они оценили его и решили, что, несмотря на сложность экономической ситуации, никакого риска не существует. Политические ситуации могут меняться, а КАМАЗ — вечен, и это подтверждено нашим имуществом.

КАМАЗ сегодня ведет очень активную внешнеэкономическую работу.

Поэтому, во-первых, мы добились заинтересованности людей, дали им привилегированные акции, и люди сегодня участвуют в экономике КАМАЗа и получают дивиденды. Второе, мы получили свободную часть продукции, используем бартер и обеспечиваем своих рабочих продовольственными, промышленными товарами. Здесь с нами другие предприятия даже сравниться не могут. Третье, мы имеем средства для регулирования заработной платы: разумные, конечно. Четвертое, мы сами распоряжаемся нашими инвестициями и сегодня. При общем падении инвестиций мы, наоборот, приобретаем целый ряд предприятий и развиваем производство. Раньше делали машину грузовую, а сегодня у нас новые программы — собираемся делать автобусы, легковые машины, уже делаем электронику, собираемся в ближайшее время выпускать телевизоры и т.д. Предлагаем и вводим новую форму заинтересованности партнеров — обмен пакетами акций — с металлургами, машиностроителями и другими. Можно сказать с уверенностью: мы получили максимально высокую в наше время степень самостоятельности и средства для того, чтобы заинтересовать людей. Направляем значительные средства на социальную сферу, имеем возможность выхода на внешний рынок, привлечения иностранных фирм и инвестиций. Если бы сегодня спросили любого из нас, с чего начинать, мы бы однозначно сказали: это единственно правильный путь. У нас нет забастовок, у нас нет каких-то противопоставлений, социальных конфликтов, потому что мы работаем на опережение и имеем для этого возможности.

А.З.: Но все-таки новые социальные проблемы возникают в этой новой ситуации?

Н.Б.: Новые — нет. По сравнению с другими — государственными — предприятиями мы значительно проще решаем все социальные вопросы. КАМАЗ не государственное предприятие, и многие ограничения нас не касаются. Мы исходим из того, что заработали. Вот заработаем больше, говорим мы рабочему, поделимся этой прибылью со всеми. Вот, допустим в ноябре, — не повышая заработную плату (потому что это опасно — никогда

нельзя обратно вернуть), мы ввели единовременную выплату. У нас есть прибыль, и эти деньги мы раздали рабочим в виде единовременной выплаты. Тем, кто, скажем, получает меньше 300 руб., мы дали 300 руб. Уже не говоря о том, что мы платим колоссальную компенсацию. Рабочие платят за обед 70 коп., хотя по всей стране — во много раз дороже. У нас рабочие как вносили квартплату где-то 21 руб., так и продолжают. Три копейки трамвай у нас стоит. И так далее. Мы все это компенсируем за счет наших средств, а рабочие от этого получают выгоду. У нас 38 собственных магазинов, есть управления рабочего снабжения, рабочие покупают импортные товары по нормальным ценам. Ну скажем, куртка кожаная на меху в нашем магазине стоит 2 тыс. руб., а в коммерческом магазине 18—20 тыс.

А.З.: А вот КАМАЗ и город? Как бы Вы охарактеризовали отношения?

Н.Б.: Население города, когда начинали строить КАМАЗ, было 30 тыс., а сейчас — 320 тыс. Поэтому все в городе находится на нашем балансе: и дороги, и трамваи, и коммунальное обслуживание, и жилье. У нас сейчас 7 млн. кв. м жилья на балансе, 140 детских садов и т.д. Содержание всего этого хозяйства нам обходится в 120—150 млн. в год, помимо того, что положено по закону. По мере становления городских властей мы начинаем все это передавать городу вместе с компенсацией. Сейчас разрабатываем программу приватизации жилья. Есть варианты. Один вариант — бесплатная передача. Второй — продажа по условной цене, а вырученные деньги не брать в акционерное общество. На этой основе предлагается создать социальный фонд и установить общественную форму правления этим фондом. Вообще между городом и КАМАЗом взаимоотношения нормальные.

А.З.: Но Вас не беспокоит, что город выглядит довольно монотонно, что мало культурных центров, что довольно высоки показатели преступности? Как Вы на это смотрите?

Н.Б.: Я знаю все показатели, это предмет наших забот. Совет директоров, правление акционерного общества периодически совместно с городом, с правоохранительными органами рассматривает данные проблемы. Мы создали у себя специальное подразделение милиции, ОМОН и т.д. Все это есть, но проблема существует, как в каждом новом городе. Нет традиций, люди съехались со всей страны.

Но ситуация в городе выглядит совершенно не так, как ее хотят представить многие. Говорят: город-спальня. А я горжусь этим городом. Он особенно хорошо выглядит осенью или весной.

А.З.: Николай Иванович, а если взять более крупный срез: вы выпускаете дефицитную продукцию. Но при распределении дефицита складываются структуры, которые вы не можете контролировать и следить, куда пошла каждая машина, по назначению или нет. Значит, кто-то имеет к этому доступ. Складывается возможность образования некоторых теневых структур или мафиозных структур. Есть такие или нет? Видите ли Вы такую опасность?

Н.Б.: Такая опасность существует, особенно в это сложное время, и мы знаем о том, что есть отдельные очаги. Поэтому у нас созданы отдел ОБХС внутри КАМАЗа — акционерного общества. Сейчас создаем службу безопасности экономических интересов акционерного общества. Это согласовано на всех уровнях. Когда началось производство машин, то условий для воровства имелось больше: не было ни стоянок для автомашин, ни контроля территории завода. Теперь ни одна машина с завода не отпускается бесконтрольно. И для реализации нашей продукции создано специальное перегонное предприятие. Оно не входит в систему КАМАЗа, а принадлежит Росавтотрансу. Мы передаем ему машины, и оно управляет их.

А.З.: А кто же деньги получает — Росавтотранс или вы, или они просто посредники?

Н.Б.: Мы передаем им машины, они перегоняют их на базы, и за это имеют комиссию. Допустим, предложены машины какой-то организации, она нам перечисляет деньги. Мы получили деньги за эти машины, отдаем эти машины на перегонное предприятие, и они их перегоняют, а эта организация платит им комиссию за перегонку. Такая система, практически, действует в 99 случаях. Но бывают исключения. Приезжает инвалид, участник Афганской войны, или человек с орденами. Приезжает с письмом, чтобы он сам получил и сам отогнал. И в ряде случаев невозможно не пойти навстречу. Мой рабочий день — каждое утро я прихожу в 7 ч 15 мин, так уж заведено — часто начинается с решения этих вопросов. А теперь мы издали приказ, запрещающий отпускать машины. Только генеральный или вице-президент по производству в исключительных случаях

имеет право отпустить машину. Теперь площадки построены, есть и гостиницы для тех, кто приезжает за запчастями. Мы запретили иногородним машинам заезжать на территорию завода. Это меры, которые мы начали разворачивать в текущем году, а на следующий год мы закончим. Бывает, что рэкетеры перехватывают машины и заставляют тех, кто их получает, с ними делиться. Каждый такой случай расследуется прокуратурой. Мы и сами проводим периодически проверки. Конечно, 120 тыс. машин — за каждой не уследишь. Но теперь каждая машина проходит регистрацию в вычислительном центре. Ее регистрационный номер стереть невозможно. Вычислительный центр не имеет отношения к авто-сборочному заводу.

А.З.: Николай Иванович, Вы упомянули, что Вы вице-президент Правления Научно-промышленного союза, а наша Ассоциация недавно выступила с такой инициативой: организовать совместное мероприятие «Общество и предпринимательство». Есть ли потребность у руководителей промышленности такую конференцию организовать, согласны ли Вы в ней участвовать, что бы Вы хотели на ней обсудить? И, конечно, хотелось бы, чтобы Научно-промышленный союз ее профинансировал.

Н.Б.: Я согласен принять участие. Для нас нет проблем и с финансированием этого мероприятия. Можно использовать возможности нашего комитета для этих целей. Речь идет о комитете по акционированию и по малым предприятиям. Там Сидоров Игорь Георгиевич — исполнительный директор комитета. Наша структура достаточно сложна. Мы акционерное общество. В то же время в акционерное общество входят предприятия с ограниченной ответственностью и малые предприятия, более 100 кооперативов, в числе которых кооперативный промышленный завод. Есть около 20 совместных предприятий с иностранными фирмами, причем не формальные, а действующие. Наши партнеры не только из США, но и из Германии, Австрии, Болгарии, Югославии, Бельгии и из других стран. Нам необходимо сравнивать и изучать опыт совместного предпринимательства, так же как и эффективность разных форм разгосударствления.

А.З.: В общем вы поддерживаете идею конференции?

Н.Б.: Да. КАМАЗ будет участвовать обязательно.

А.З.: Николай Иванович, Ваши коллеги, в частности М.Р. Назыров, который нас опекает, предлагает провести силами социологов школу для высшего управленческого состава ваших предприятий, а также есть приглашение провести в Набережных Челнах осенью выездную сессию социологического руководства. Если Вы поддерживаете эти предложения, то мы их рассмотрим.

Н.Б.: Конечно, поддерживаю.

А.З.: Как Вы смотрите на вопросы взаимодействия экономики и политики?

Н.Б.: Это нонсенс, когда Советы разного уровня пытаются включиться в рыночные отношения. Субъектом рынка могут быть только предприятия. Политические структуры не должны иметь никакого касательства к взаимоотношениям на рынке. Там должны действовать только предприятия, а сегодня идет борьба за власть, лишь чтобы получить право распределения. Но ведь такого рынка не существует! Это же совершенно невероятно. И разные консолидации и разногласия между политиками не должны влиять на экономику. Если не вмешиваются политики, то наши экономические связи не нарушаются. Специализированные связи и поставки становятся предметом политической спекуляции. Один из деятелей Верховного Совета республики мне говорит: «Давай мне машины, иначе я скажу, чтобы тебе не давали с этих предприятий комплекующих». Разве это уровень?

А если мы будем продолжать работать, как работали, сотрудничать между предприятиями в условиях рынка на взаимовыгодных условиях, то никаких проблем не будет. Любая политическая форма не должна нам мешать. Важно, чтобы политики не делали предметом спекуляции экономические связи.

А.З.: Вы стали Президентом акционерного общества, за Вами опыт производственника прежде всего, затем управленца, а теперь еще и финансиста. Как Вы считаете, какая сторона Вашей деятельности сейчас является преобладающей, что для Вас составляет личный интерес в работе?

Н.Б.: Главным я считаю три вещи, которые определяют сферу моих забот. Первая — это люди, безусловно, потому что люди все определяют.

А.З.: Люди — в смысле ближайших кадров или рабочего населения, трудящихся?

Н.Б.: Прежде всего, конечно, расстановка кадров. Например, самым сложным участком был у нас автоматнотокарный завод. Я начал с директора. Поставил туда человека, которому доверяю. И сегодня это лучший завод. Один человек, но он вокруг себя создал коллектив, ему поверили, к нему пришли люди. Он создал совершенно новую схему, экономику.

Я же не могу всеми 170 тыс. заниматься, моя задача — расставить кадры так, чтобы ключевые позиции занимали понимающие друг друга и принимающие мою линию. Когда я был директором литейного завода, то начал со строительства бань, столовых, блинных, спортивного комплекса, т.е. с того, что называется инфраструктурой. Обстановка на заводе была сложнейшая. Все говорили, что, мол, надо заниматься отливками, а ты занимаешься такой ерундой. А потом люди убедились в том, что я думаю о них, об их зарплате, о здоровье, и поверили мне. Поэтому под словом «кадры» я имею в виду в первую очередь руководящие кадры, от которых зависит и все остальное, прежде всего интерес к работе. Люди не верят ни в какую реформу, если руководитель не думает об их положении. И их нельзя обманывать. Если обманешь один раз, а потом и другой, то авторитет руководителя потерян. Доверия не будет.

Второе направление моей работы — внедрение всего нового. Нам нужен Запад не только для того, чтобы деньги заработать. Важен уровень, с которым себя сопоставляешь. Если ты плохо работаешь, то тебя вытеснят. Если не успеваешь за прогрессом, то никто у тебя не будет покупать продукцию.

И третье направление, безусловно, производство. Это моя ответственность и перед коллективом, и перед акционерами. Личный интерес... Я доволен своей судьбой, считаю, что мне в жизни повезло: приходится решать много новых и интересных задач. В развитии КАМАЗа я вижу большие перспективы. Мы начали развивать широкие связи с крупнейшими фирмами в мире, это наши стратегические партнеры.

А.З.: У вас сформировался Центр социологических исследований, я как раз заметил, потому что в прошлый мой приезд этого не было. Как оцениваете деятельность Центра, полезны ли вам социологические знания?

Н.Б.: Да. Конечно, полезны. У меня расширился круг обязанностей и я теперь имею меньше возможностей бывать на заводах. К тому же мы изменили структуру управления: на исполнительном директоре замкнули оперативные дела, а за мной остались стратегические крупные вопросы. Поэтому без Центра вообще невозможно получать информацию о положении дел на местах, о настроениях трудящихся. Центр работает самостоятельно по своим планам и по моим поручениям. Когда возникают сложности или напряженность в каком-то коллективе, я запрашиваю у них информацию, анализирую полученные данные и только после этого принимаю решение.

А.З.: Значит, Вы заказываете исследования? Если можно, два примера в заключение.

Н.Б.: Первый пример. У нас складывалось сложное положение на кузнечном заводе. Кузнецы были обижены тем, что плохо решаются социальные вопросы. Хуже, чем на других заводах. Было недовольство администрацией и директором. Я попросил социологов изучить вопрос на месте. Они провели анализ ситуации и выяснили: действительно, руководство завода не доводило своих планов до работников. Начали строить Дом быта, единственный в своем роде. Но никому об этом не сообщили, люди не знали, что многие вопросы решаются. Социологи разработали серию предложений, я приглашал директора, ознакомил с результатами. Обстановка на заводе изменилась, и все это было сделано оперативно, без проволочек.

В этом реальная заслуга Центра.

Второй пример: мы перешли на контрактную систему. Я должен решить сложный вопрос: определить индивидуальные размеры окладов для каждого руководителя. Я попросил социологов выяснить рейтинг руководящего состава в общественном мнении. Это было очень важно для оценки руководителей. Пришлось отказать некоторым из них в подписании контракта или отложить эту акцию до повторного рассмотрения, что позволило подойти к более серьезному вопросу: изучению стиля работы, и, если хотите, делового менталитета руководящего персонала.

А.З.: В беседе с М.Р. Назыровым, который рассказал мне об этом замысле, я рекомендовал

привлечь на данном этапе В.С. Дудченко. Он представляет новое направление в этой области социологии и готов провести своего рода школу на КАМАЗе.

Н.Б.: Я знаю, что Вы оказали нам большую помощь в разработке методики выявления рейтинга руководителей. Важно, чтобы здесь не было ненужных перекосов, чтобы «имидж» каждого руководителя соответствовал реальному отношению к нему: мере его популярности и критическому отношению. Это оказалось нужным. Я надеюсь, что дальнейшее сотрудничество с Вами будет полезно нашей фирме.

А.З.: У нас выявилось и еще одно направление сотрудничества. Издательство КАМАЗа (тов. Хайдаров Мунавир Мухарлямович) в феврале 1992 г. выпустит книгу «Общество в состоянии кризиса и концепции социальных изменений» — по материалам симпозиума, который прошел в январе 1991 г. в рамках первого съезда социологов. В этой книге большое внимание уделяется анализу конфликтных и тупиковых ситуаций, есть и прогноз событий в стране, который во многом оправдался. Перед тем, как сдать книгу в производство, мне удалось написать Заключение — «Послеавгустовский эпилог», — так что книга привлечет и массового читателя, и в особенности социологов, политологов, преподавателей, студентов, аспирантов.

Н.Б.: Я поддерживаю и это направление.

А.З.: Николай Иванович, мы беседовали с Вами почти что час. Благодарю за беседу. Думаю, она будет интересна для читателей нашего профессионального журнала.