

Владимир Быков

# Заметки конструктора

16+

Владимир Быков

**Заметки конструктора**

«Автор»

2001

**Быков В. А.**

Заметки конструктора / В. А. Быков — «Автор», 2001

Книга о жизни и работе конструктора по проектированию прокатного оборудования.

© Быков В. А., 2001

© Автор, 2001

# Владимир Быков

## Заметки конструктора

### ПРЕДИСЛОВИЕ

Много лет на моем рабочем столе лежали блокноты под названием «Дневной план работы». По указанию администрации они регулярно печатались в заводской типографии и заботливо вручались нам перед каждым очередным годом. Планы были разбиты на месяцы, недели и дни с напоминанием руководителям что им делать, кого вызывать, какие и кому давать поручения, что просить и куда звонить в указанные там часы с 8 до 19 (считалось, что позже мы могли обходиться без них).

Не помню, использовал ли я когда-нибудь их по прямому назначению, однако в конце года «план» оказывался заполнен всевозможной чепухой – реакцией на то, что я называю «возмущениями» по разным случаям работы и жизни. Аналогичные блокноты я держал дома. Там сохранились записи более общего философского характера.

Сейчас, по прошествии достаточно длительного периода, мне показалось, что они могут представлять определенный интерес и я решил подготовить их к публикации, предпослав главному содержанию труда некоторые сведения о себе и своей работе.

Для нормального человека нет ничего сложнее усвоения общеизвестных истин. Хорошо подготовленный, при небольшом желании и кое-каких способностях, к восприятию абстрактных знаний в области точных наук, литературы, искусства, он не может даже самые элементарные из них перенести на собственную персону и познаёт сие, как правило, через свершенные ошибки. Кто из нас не испытал неудобств только оттого, что не внял своевременно совету старшего? Кто не был обманут, обведен вокруг пальца по моментам давно известным и не раз проверенным другими? Кто не сказал, не сделал чего-либо, не подумав об очевидно нежелательных для него последствиях? А кто не верил, не надеялся там, где была сплошная демагогия или явная ложь?

Житейские мудрости обычный человек осознаёт лет в шестьдесят, когда нет ни сил, ни стремления. Но и тот, кто взял их на вооружение в молодые годы, проходя по жизни, совершал практически те же, только более масштабные, ошибки, и не столько от незнания, сколько от нежелания знать, похоже, простейших, но несколько другого класса истин.

Вместе с тем не будь их – не было бы и никакого движения вперед. Крупицы полезного выносятся на поверхность в неослабевающем потоке не только неосознанной, но и сознательной глупости.

Так шли и продолжают идти люди по жизни. Так шли по ней и мы.

### ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. АВТОБИОГРАФИЧЕСКАЯ

#### ВЫБОР ПУТИ

Я принадлежу к поколению, становление которого проходило в военные и последующие также не

очень легкие годы и поэтому не испытало, по крайней мере, в знакомой мне среде, тургеневской проблемы «отцов и детей».

Мы росли среди людей старой дореволюционной закваски, сохранивших самобытность и человеческую индивидуальность. Делаю решительную скидку на свое возрастное восприятие, и тем не менее могу сказать, что сейчас нет ни таких дворников и милиционеров, ни продавцов

и парикмахеров, ни сапожников и точильщиков ножей, какие были в предвоенные и даже в первые послевоенные годы.

Многие из нас еще не осознали огромной инерционности социальных систем. А ведь именно в силу этой характеристики наше столь мощное движение в 30 – 40-ые годы, особенно, связанное с индустриализацией страны, явилось следствием того, что занималось ею первое поколение советских инженеров и рабочих, воспитанных в недрах прежней системы. Они умели и знали как работать на конечный результат и с максимальной пользой. Люди впитали в себя нужные навыки с молоком матери и выбить их тогда не смогли никакие катаклизмы тех лет. Сказалось унижение и оболванивание людей и, по тому же закону, стали убывать их потенциальные возможности уже в следующих поколениях. Не сразу теряли мы культуру, приобретали беспринципность и прочие негативные качества. Шел медленный процесс разрушения личности. Результат его, а ничего другого, есть наша действительность. Также, а не в какие несколько лет, если к тому будет желание, пойдет и ликвидация её последствий. Тем более что строить – не разрушать. Дело много более трудоемкое.

Думаю, и всё остальное положительное того периода поддерживалось старыми кадрами первого и отчасти второго поколения. В стратегическом же плане реальный социализм был прямо ориентирован на растление людей, низведение их до серой массы потребителей, что особо стало проявляться в следующих поколениях, подготовленных полностью вне благотворного опыта дедов и прадедов. Дети воспитываются отцами и матерями, а в наши школьные и студенческие годы они были вполне правильными родителями.

В июле 41 года я, окончивший 6-ой класс 13-летний паренек, вместе с группой таких же мальцов и с нашим молодым учителем физики Михаилом Михайловичем поехал собирать ягоды. Мы прожили в лесу неделю, никаким современным образом не экипированные, без сапог и антикомарина, и под лозунгом: всё для фронта, в который свято верили, набирали по 15-20 стаканов черники. Каждый день уходили за 5-6 километров. К вечеру, нещадно изъеденные комарами, возвращались к месту стоянки с тем, чтобы, сдав до последнего стакана собранное, получить кусок хлеба и чашку супа. Чем питались утром и днем? Наверное, оставшимся от ужина хлебом и кипятком. Не помню ни родительских охов и ахов при проводах, ни окриков учителя. А ведь были мы, привыкшие к свободе, не пай-мальчиками и лезли в воду и разбредались кто куда в лесу, и вечером на стоянке.

Переживали и беспокоились ли за нас? Вероятно. Но у старших того времени было одно глубочайшее понимание – в деле воспитания человека требуется предоставление максимума самостоятельности, уважительное отношение к личности. Это знали тогда, кажется, все взрослые.

Несколько раз меня, прыгнувшего с подножки трамвая на Уралмашевском кольце, ловил милиционер и лишь грозил при этом пальцем, а один однажды отдал честь, спокойно сказав, что так не должно делать. Позже, уже в послевоенные годы, в центре на улице Ленина можно было почти постоянно видеть милиционера, солидного, с отличной выправкой и с мужественным бронзового загара лицом. Иногда, будучи в городе, норовил под каким-либо предлогом подойти к нему специально и получить исключительно четкий сверх вежливый ответ на свой вопрос. Создавалось впечатление, что я самый уважаемый и любимый гражданин Свердловска. Тогда я относил подобное к советской власти. Сейчас уверенно знаю, оно шло от старого городского.

В учебном 41 – 42 году мы разболтались до невозможного. Что только не устраивали: выключали свет, стреляли из рогаток, играли во всё, что можно было придумать или позаимствовать у соседей. Однако отец нашего физика, учитель математики Михаил Иванович, в ответ на подобные действия не заводился, не высказывал из класса, а с уважительной на лице улыбкой призывал нас к спокойствию и порядку. Производило ли впечатление такое обра-

ние? Нет. Но как оно сказалось потом, через два, может три года. Он великий учитель, по-другому его не назовешь, прекрасно понимал – добро не может остаться без оплаты.

Лет 25 спустя вызывают меня в школу. Прихожу в учительскую и вижу чернильные физиономии двух своих парней. Разбили случайно чернильницу. Боже, какое возмущение молодой, воспитанной комсомолом и партией учительницы: хулиганы, преступники и, почему-то... лодыри. Стоял растерянный, не знал, что сказать и вспоминал милых Михайлов. Или, в то же примерно время, 10-летняя дочка приятеля рассказала как-то нам про учительницу, поставившую одной девочке двойки по всем предметам за плохое ее поведение на уроке пения. Раз десять переспрашивали: может она перепутала, не так, а иначе было. Нет, говорила, так и было. Не поверил, а через пару лет мой старший сын, после, удивившей даже меня, сверх тщательной подготовки к экзамену по математике, не был допущен к нему из-за не сданного зачета... по физкультуре. В 1946 году весной и тоже после первого курса я четырежды бессовестно эксплуатировал преподавателя математики, чудесную женщину, которая при каждой очередной попытке сдать зачет лишь покачивала головой и, наконец, поставила его, обратив мое внимание на не очень достойный и не столь эффективный способ изучения нужного мне предмета.

Насколько тесно судьба человека связана с его деяниями – трудно сказать. Но едва ли взгляд из будущего на с любовью и душой им сотворенное, равно как и на что-то доброе, сделанное для него, не принес бы ему дополнительных минут удовольствия, гордости или благодарности. А если наоборот? Не связана ли трагически закончившаяся жизнь сына с тем первым потрясением от допущенной тогда по отношению к нему несправедливости?

1943 год был тяжелым. И как-то осенью, за разговорами о жизни, мама предложила мне попробовать поступить в техникум. Поехал во Втузгородок, напросился на прием к директору политехнического и был любезно принят. Получил одобрение и приглашение на второй курс. Однако что-то мне в нем не понравилось и, вернувшись домой, объявил: пойду работать, поступлю в вечернюю школу, а затем сразу в институт. Тут, вроде, не обошлось без протекции. На следующий день отправился на завод Уралэлектроаппарат.

Приняли меня в инструментальный цех учеником-разметчиком. Освоил я профессию быстро. Уже через месяц стал разметчиком 5-го разряда, и впервые почувствовал полезность полученных в школе знаний по математике и геометрии. Снова я оказался среди интересных людей – виртуозов-инструментальщиков, специалистов по изготовлению крупных штампов для вырубki фигурных пластин из электротехнического железа. Штампы были настолько сложны и многоэлементны, что и сегодня не представляю, какой точностью движений и каким терпением нужно обладать для обеспечения сопряжения двух главных их узлов (матрицы и пуансона) по доброй сотне поверхностей с равномерным зазором в сотые доли миллиметра. Однако кое-чего из более простого все же нахватался, и потому с благодарностью вспоминаю те два года за предоставленную судьбой возможность поработать непосредственно на производстве.

Вечерняя школа тоже оставила след в памяти. Или голодные годы войны, или возрастные изменения резко на мне отразились и я настолько потерял память, что произвел удручающее впечатление на своих новых учителей. С гуманитарными предметами дело было конченное, а вот по точным дисциплинам сумел в их глазах исправиться, догадавшись на контрольных работах просить дополнительное время и выводить все формулы и зависимости, начиная с самых азов. В результате школу я закончил с четким разделением предметов, открыв себе дорогу в технический вуз.

Война закончилась. Школьный аттестат получил. От отца, пропавшего без вести в 42-ом году, пришло первое письмо. Я решил увольняться с завода и поступать на дневное отделение Уральского политехнического института.

Мне показалось, что самой модной и определяющей мощью страны была металлургия, и я подал заявление на механический факультет по специальности – «Оборудование металлургических заводов». Так состоялся выбор моего дальнейшего жизненного пути.

## ИНСТИТУТ

В институте вавилонское столпотворение. Опаленные войной взрослые мужи, порабатывавшие на производстве юноши, наивные мальчики и девочки – вчерашние школьники. После военного институтского застоя армия абитуриентов. Только на одну нашу кафедру шестьдесят желающих попробовать вкусить студенческую стезю. Именно попробовать, потому что уже после первого семестра нас осталось ровно половина, а ко второму и того меньше – всего двадцать человек. Они уже и дотянули до конца.

Что такое институт в 45-50 годы? Это годы Сталинских предначертаний, борьбы с космополитизмом, особых разрешений на получение из библиотеки иностранных журналов, разносных по персональным делам комсомольских собраний, начетничества и догматизма на занятиях по политэкономии и основам марксизма-ленинизма. И на фоне форменного насилия над личностью чудо – преподаватели. Директор института инженер Качко, о котором ходили легенды, связанные со строительством института. Это он на каком-нибудь новогоднем вечере считал долгом поздороваться и непременно пожать руку доброй сотне студентов.

Математик Малышев настолько увлекался своей лекцией, ничего и никого не видя, что студенты по своей надобности свободно покидали аудиторию и возвращались обратно.

Физик Кикоин удивил всех на первом экзамене, разрешив пользоваться любыми пособиями и учебниками, а тем, у кого не было последних, даже порекомендовал сходить в библиотеку. Затем удалился на все время нашей подготовки и, наконец, после короткой беседы с каждым поставил точно такие оценки, какие мы заслуживали в нашем собственном, а потому безошибочном, представлении.

Заведующий кафедрой Пальмов окончил гуманитарный и технический вузы и являл собой пример утонченной вежливости. У него была необыкновенная способность найти в каждом из нас то, что можно похвалить, одобрить. – Вы как всегда абсолютно точны, я к сказанному Вами ничего не могу добавить. – Просмотрел Ваш проект. Необычное решение задачи. – Вы применили оригинальный прием. Я вам этого не читал. Изумительно.

В отличие от Пальмова, читавший нам спецкурс Грузинов, бывший начальник конструкторского бюро Уралмашзавода, был на слова скуп, но ценил в студентах изобретательность и самостоятельность. Он мог поставить пятерку только за одну эту способность. – Сознаться, – говорил он, – Вы этого не знали и придумали только сейчас. Студент в ответ мямлил нечто малопонятное, так как и признаться, что ничего не читал по сему поводу неудобно и отказаться от действительно им тут придуманного нелегко. Получал ее, желанную, и высказывал окрыленный собой, своим учителем и, похоже, на всю оставшуюся жизнь.

Теплотехника – предмет, который мы механики не очень жаловали, сохранилась в памяти по другому. Читавший ее седовласый человек покори нас регулярным посещением филармонических концертов.

А мода тогда, в конце 40-х годов, на них была необыкновенная и вполне объяснимая. В свердловчан были влюблены, кажется, все знаменитости. Выступления Гилельса и Ойстраха, Иванова и Лисициана, да и собственного оркестра филармонии под управлением Павермана пользовались громадным успехом. Царило послевоенное воодушевление. Вошло почти в норму после второго – третьего выступления на «бис» всем в зале вставать и слушать стоя. На фортепьянном концерте в то время мало известного пианиста Мержанова, бывшего в неопишемом угаре очарованности не то кем-то персонально, не то всем Свердловском, зал стоял целый час. На Лисициана мы бегали смотреть за кулисы и он демонстрировал нам, расстегнув

рубашку, работу своей диафрагмы. Не меньшее восхищение у меня осталось от свердловских театров с Глазуновой, Китаевой и Вутирасом, Емельяновой и Мареничем, Ильиным и Максимовым. Посещение любого спектакля с их участием воспринималось большим событием. В помещениях театров чистота и порядок, обслуживающий персонал сверх любезен, публика празднично одета. В буфетах самое лучшее, что можно сыскать в городских магазинах.

Масса поучительного, радующего душу и сердце человека, заставляющего быть лучше, красивее и добрее. Но главное – много хороших умных людей. Учились ли мы у них? Да, но не всему. Становились на ноги, но не так как они. Не обо всем они с нами разговаривали, не все свои знания и опыт могли нам передать. Люди жили двойной жизнью. На трибуне – одни, в служебном кабинете – другие, дома – третьи. Но и дома, даже отец не полностью открывался перед сыном, скрывал свои сомнения, свой взгляд на жизнь либо из собственной боязни, либо боязни за свое чадо: дабы не знал, не проговорился, где не следует. И только мы, одержимые, как все молодые, не знавшие, а только слышавшие о репрессиях да к тому же больше о тех, которые кончались благополучно и где просматривалась вроде и справедливость, говорили то, что думали, и не признавали черное белым, по крайней мере, значительно чаще, чем это могли себе позволить старшие товарищи.

Наша студенческая группа была аполитична и потому из нее никто не вышел ни в партийные работники, ни в крупные руководители, от которых требовалось думать одно, а говорить убежденно другое. Кстати, одна из причин того, почему со временем огромное число способных и талантливых людей оказались за бортом управления хозяйством и страной и у власти становились главным образом одухотворенные не стремлением вершить полезные дела, а болезненным нетерпением подъема по ступенькам ее иерархии. Мы же руководствовались естественным природным принципом здравого смысла. Его часто критикуют как нечто неопределенное, схоластическое. Я же лично им всегда руководствовался и мало, когда не достигал цели. Окончательно утвердился в его правильности много позднее на одном из совещаний и самым неожиданным образом. Зная о моей приверженности данному принципу и постоянном моем упоминании о нем во время споров, видимо, в аналогичной ситуации, один из моих доброжелателей вытащил из ящика стола английский стандарт, открыл его на какой-то странице и в конце приведенных в нем четких и точных требований к изделию зачитал: «и далее – по здравому смыслу».

Что же такое здравый смысл? Да свод неписаных, законом не установленных, но здоровым большинством общества принятых норм и правил. Интуитивное следование накопленному в природе опыту, возможно быстрому и с минимальным числом нежелательных возмущений движению. В любом деле, а что касается поведения человека и принимаемых им решений – тем более, и не только на бытовом уровне, а и в области абстрактного познания.

Так вот мы, руководствуясь здравым смыслом и в силу своей аполитичности, за что не раз были биты, уже тогда, хотя и с юношеской наивностью и верой во всякие святости, нередко давали верную оценку окружающей нас действительности. Знали многое и имели собственное мнение. Другое дело, что знали с определенными сомнениями, ибо в плане реальной оценки фактов были лишены полной информации – величайшего преступления управителей тоталитарной системы, потому что вершилось оно не по ошибке, не по недомыслию, а сознательно для подчинения своим интересам страны и народа. Вершилось нагло и сверх масштабно.

Знали и гордились мощной индустрией, способностью построить за 10 лет гигантские заводы. Восхищались гениальностью Сталина, верно оценившего исходные позиции для своего возвеличивания: что у нас масса талантов для решения поставленной задачи; что в стране огромные запасы золота, скопленного за 300 лет империи Романовых; что подавляющая часть населения страны воспитана на вере в царя – батюшку. Знали, что тридцатые годы никакие в партии не идеологические разногласия и не предательство, а элементарная борьба за власть и нужное ей искусственное создание соответствующей обстановки. Спорили, и пришли



к выводу, что партийные догматизм и дисциплина с их демократическим централизмом при 10-ти миллионной партийной армии есть средство держать народ в узде и, при необходимости, послать его без усилий на любое дело: хоть на войну, хоть на стройку. Больше в них нет никакого проку. Издевались над высказыванием Сталина о марксизме-ленинизме, как науке, без знания которой не могут двигаться вперед все остальные. Смеялись над инспирированной им борьбой с космополитизмом (хотя и усматривали в ней определенный смысл и целесообразность, если бы они не сопровождались доведенными до идиотизма глупостями). Его старческим увлечением вопросами языкознания. Чувствовали и догадывались, что наши обратные потоки официальной пропаганды представления о Марксе и его школярской философии не могли не разделяться другими людьми и если они не известны нам, так только в силу их запрещенности. А теперь, читая Бердяева, Франка, Бакунина, Короленко, убеждаемся, что мы в оценке нас возмущавшего были даже лояльнее, чем наши предшественники.

Естественно, после таких представлений мы не могли не задавать себе вопрос: что делать? Но среди нас не было ни героев, ни борцов, ни способных на диссидентство. Видимо, для этого нужен особый склад характера, какой-то другой более высокий уровень возмущений. Мы же принадлежали к той прослойке не совсем безыдейных, думающих и жаждущих реализовать свои возможности с пользой для себя и общества, не конфликтуя с системой, используя ее слабые стороны, но не кривя особо душой, не вступая в противоречие с собственной совестью. Также, чтобы реализовать себя без лишних ограничений и не быть вне коллектива, вне обсуждаемых кем-то проблем, а отнюдь не по идейным соображениям, мы вступали в партию. Потом обращались в ее высшие органы по вопросам, не имеющим никакого отношения к политике, а только по тем, что считали нужными и важными для дела, для страны и народа. Короче, использовали систему в общечеловеческом плане, и в то же время критиковали ее между собой вдоль и поперек. Мы не пропагандировали партийные лозунги, не агитировали за разные глупости, но и не сопротивлялись им активно, голосовали безмолвно «за» и, не имея за плечами исходного багажа, которым обладали наши отцы и деды, гробили себя, а тем более следующее за нами поколение своей беспринципностью и готовили базу для того, что должно было в конце концов случиться.

В 1950 году я пришел на Уралмашзавод. Направление на него получил необычным способом. На четвертом курсе меня избрали председателем факультетского научно-технического общества. С обществом, кроме поступления на завод, связано еще одно событие. Я позволю себе в порядке отступления рассказать о нем. Оно как-то характеризует общую обстановку того времени и те остатки неформальной свободы, что сохранялись от привнесенного с дореволюционной поры.

В конце учебного года мы выпросили у дирекции института порядка 10 тысяч рублей на 15-ти дневную ознакомительную экскурсию из расчета денег на проезд и пяти рублей суточных. Задумали побывать на заводах Каменска-Уральского, Челябинска и Белорецка. Затея чисто экспромтная без предварительной с их руководством договоренности.

Составил я список желающих и включил туда кроме механиков двух приятелей: Калинина и Бенина. С первым, эвакуированным из Ленинграда, я познакомился еще в школе. Он поступал в институт вместе со мной и учился на энергофаке. С другим, студентом театрального института, нас свело трамвайное знакомство. Оба большие эрудиты, знавшие много того, что не знал я. Конечно, приглашение их в нашу группу, особенно Бенина, являлось с моей стороны нарушением финансовой дисциплины, но чего не сделаешь ради друзей. Лев к тому же горел желанием проверить артистические способности и сыграть роль студента техника.

Накануне договорились о встрече: с приятелями – у меня дома, с остальными – на вокзале. Утром получил пачку денег, каких ни разу не держал в руках. По дороге, вспомнив о приглашении, заехал на день рождения к знакомой. У нее засиделся и прибежал домой, когда

друзья уже метали молнии. До отхода поезда оставалось чуть больше часа, а надо с Эльмаша еще доехать до вокзала. Там такая же реакция. Народ возмущен, требует денег. Говорю:

– В вагоне. – Нет. – Кричат. – Давай сейчас.

Раздал быстро без каких-либо расписок и в вагон. Поезд трогается, а вижу только человек пятнадцать – не больше. Начинаю беспокоиться. Слышу в ответ:

– Так деньги же получили – какая забота, можно и по домам.

Экскурсия для половины приглашенных была лишь поводом для небольшой компенсации к их летней стипендии. Единственное успокаивает – мало знакомые люди. Наши все в полном сборе.

Приехали в Каменск-Уральский, и сразу на завод. Узнаем, – для посещения требуется специальный допуск. У нас его, естественно, нет. Все усилия напрасны: барьер первого отдела оказался не пробиваемым. Впрочем, таким он оставался и на все последующие годы.

Погода отличная. Чтобы как-то подпудрить реноме повел ребят на Исеть. Отдохнули, искупались, посмотрели на только что построенный сверкающий свежей краской прекрасный одноарочный железнодорожный мост. Неприятности забыты. Надо двигаться дальше.

На вокзале говорят, что вечернего поезда на Челябинск нет, но можно уехать с соседней станции ночным. До нее восемь километров. Принимаем решение – идти, и по совершенно незнакомой дороге с приключениями добираемся туда в полной темноте. По пути придумываем изменить программу и, дабы улучшить свое финансовое положение, сократить ее до пяти дней и ограничить заводами Челябинска. Суточные моментально увеличиваются до пятнадцати рублей, плюс появляется экономия от поездки в Белорецк.

На следующий день в Челябинске быстро устраиваемся в общежитие одного института. По новому плану к двум заводам (металлургическому и трубному) добавляем посещение тракторного. На каждом принимают с большой благожелательностью. Оформление не больше часа, как будто нас ждали. Видимо, действует необычность команды, ее самостоятельность. Да и можно ли должностному лицу вести себя в подобной ситуации по иному. Клиент обезоруживает и заставляет действовать не стандартно: настолько необычно его поведение. Испытал это не раз, был рад каждой подобной встрече и старался сделать все от меня зависящее, как можно быстрее и с максимальным вниманием.

Группа в Челябинске разделилась еще раз. Теперь уже по другим интересам и вкусам. Одна часть вела себя нормально по-студенчески. Завтракали в институтской столовке, обедали на заводе и после экскурсии возвращались в общежитие. Наша же компания оказалась сборищем сибаритов и гурманов. По утрам мы голодали, в обед обходились парой пирожков. С очередного завода шли гулять по городу, а вечером на ужин отправлялись в ресторан. Конечно, в центральный – «Южный Урал».

В предпоследний день посмотрели как делают разные трубы и отправились в кино. Идем разглагольствуем, впереди в том же направлении двигаются две симпатичные девушки. Наши артисты, а Калинин одно время до поступления в институт тоже подвизался на театральной сцене, во всей красе: завели разговор о литературе, искусстве, музыке. Специально для девчат. Они не могут не слышать их громких голосов. Приходим в кинотеатр. Он соответствует настроению. Перед сеансом играет симфонический оркестр с великолепной программой из популярных произведений, в какой-то части из тех, о которых только что говорили. Усаживаемся за знакомыми, не перекинувшись с ними до сих пор ни единым словом. Также безмолвно расстаемся. Чувствуем, впечатление на них произведено и оно не должно остаться без внимания. Случайность – великолепная штука, но ее надо готовить.

В день отъезда идем вдвоем по центру города. Вдруг... с верхнего этажа высокого челябинского дома слышим звонкий девичий голос:

– Саша!

Почему он? Понятно. Самый у нас видный, самый авторитетный и его имя в ходе вчерашней болтовни упоминалось чаще остальных. Останавливаемся, ждем. Через минуту выскакивает наша знакомая и приглашает в дом. О, юношеская непосредственность! Как она прекрасна.

Поднимаемся, нас встречает ее подруга. Обе веселые, жизнерадостные. Только окончили школу, собираются поступать в институт и влюблены в весь большой мир и в нас. Угощают чаем. Рассказываем о себе. Мы им, они нам. Сообщаем, что сегодня уезжаем. Обещают обязательно проводить.

Покупаем на оставшуюся пятерку конфет, бежим в общежитие и всей командой едем на вокзал. Ждем провожающих. До отхода поезда остаются минуты, а обещавших всё нет. Мы на втором пути. На первый прибывает поезд из Харькова. Нашему дается отправление, и снова чудо. Они бегут. Протягиваем им с подножки конфеты и машем руками.

Вагон общий. Ресторан при наших доходах не позволяет другого. Забираемся на полки.

– Хотите я расскажу о том, как всё было? – раздаётся хорошо поставленный, выделяющийся голос Бенина. И он начинает отличную трехчасовую импровизацию с мельчайшими подробностями о всех случившихся с нами перипетиях – образную, превосходно построенную. В вагоне тишина, слышен только стук колес и голос Бенина. Ни одной реплики, ни одного восклицания и обычного в такой ситуации желания что-то подправить или дополнить. В два часа ночи он заканчивает рассказ. Тишина прерывается. С разных сторон несется вопрос:

– А откуда они появились? – кричат и наши, и совсем посторонние пассажиры.

– Из под вагона, – отвечает кто-то, – пришедшего на первый путь поезда.

Люди не спали и безмолвствовали три часа. Эффект соучастия. Много я слышал известных чтецов, но ни один из них не произвел такого впечатления, как Л. Бенин, заведенный на желание доставить удовольствие тем, с кем случайно на пять дней свела его судьба.

На том же курсе весной, прочитав о пуске на Нижнетагильском меткомбинате первого отечественного рельсобалочного стана, поехал на Уралмашзавод пригласить инженера проекта рассказать нам о своем детище. Приглашение было принято. После, провожая Г. Л. Химица домой (жил он недалеко от института на улице Ленина), поинтересовался: нельзя ли диплом делать у них в конструкторском отделе. В ответ не очень определенное:

– Наверное, можно.

Осенью, будучи на заводе, зашел к нему и договорился о теме дипломного проекта и месте практики, на которую поехал как бы от института, но с конструкторской рекомендацией, подчеркивающей важность задания и заинтересованность в нем завода.

Зная, что инициатива не только наказуема, но и поощряется и что с первыми лицами иметь дело приятнее и полезнее, на заводе «Азовсталь» начал не с управления кадров и учебного отдела, а с главного инженера. С его резолюцией отправился прямо в цех, где был принят не бедным студентом, от которого только и есть, что забота о нем, а как представитель флагамена отечественного машиностроения. Установились добрые отношения с начальником цеха, была оказана помощь в ознакомлении с оборудованием и получении всех нужных данных. Вместо положенных на практику двух месяцев свернул ее за 20 дней и предстал перед своим протеже готовым приступить немедленно к дипломному проекту и, как мне по наивности казалось, важному для завода заданию.

Опыт работы в СНТО не пропал даром. И может от него, а может и по другим случаям, я уже тогда пришел к выводу о желательности обращаться на дело даже самое казалось бы бесполезное и бюрократическое мероприятие и получать от него хоть маломальскую пользу. Выполнять интереснее и в полного барана себя можно не превращать.

Официальным руководителем проекта был назначен мой будущий начальник – заведующий группы И. И. Кривоножкин, конструктор старой школы и невообразимой дотошности. Он проверял чертежи подопечных вне исключений скрупулезно до последней гайки. Однако меня

то пока не касалось. Был предоставлен сам себе, пользовался консультациями и советами всех, к кому считал возможным обратиться с тем или иным вопросом. Особую признательность и уважение я испытывал к Г.Н. Краузе. Конструктору от Бога, с величайшей интуицией на правильное и быстрое решение. Его нестандартные обращения: «Голова, ну разве так можно? – Голова, а не сделать ли нам так?» – и теперь еще с благоговением вспоминаются всеми, кто с ним работал.

Диплом подвигался, пришло время подумать, как в отделе закрепиться и получить направление на Уралмаш. Написал проект письма на имя директора своего института и понес показать Краузе. Тот посмотрел, произнес полувопросительное – «Голова?», взял чистый лист бумаги и за три минуты накатал такую просьбу о направлении меня к ним, что не удовлетворить просителя было просто невозможно. Ни в школе, ни в институте нас писать не учили и науку эту как постигали на службе, так постигают ее и сейчас.

Итак, сомнений нет. Диплом защищен. Жду направления. Обычно распределение происходило за закрытыми дверями. Но тут, не знаю по какой причине, либо в силу необычности просьбы, либо из любопытства к ее субъекту, вызван я был на комиссию. И вот при мне, не моргнув глазом, председатель комиссии зачитывает письмо и называет кроме моей еще фамилию сокурсника О. Соколовского. Это был удар по моей наивности. Мне казалось, что лгать можно только в одиночку, а тут в присутствии многих, у которых письмо на руках, его можно взять и прочитать. Хотя самому направлению Соколовского был весьма рад. Парень он был самобытный, талантливый и проявил себя впоследствии отличным конструктором с огромными способностями на всевозможные свинтопрульные, как он называл, идеи. К тому же он слыл заядлым рыбаком и непревзойденным вралем. Вот одна история общей продолжительностью лет, наверное, в двадцать.

Году в 1960-ом во время лодочного похода, после выпитой стопки под уху, Олег рассказал, как будучи в Китае он ловил там необычную рыбу. Поймав первую надо было потрясти ее хвостом над поверхностью воды, его мертвой хваткой заглатывала вторая, хвост последней – третья и так далее. После удочка была не нужна и рыба вытаскивалась из воды как якорная цепь. Учувя наши сомнения, он в подробностях описал диковинную рыбу, необыкновенные особенности ее хвоста и зубов, приспособленных для самозацепления. Рассказ был настолько убедительным, что не поверить не то что было невозможно, но как-то не хотелось в благодарность за доставленные минуты удивления.

В 1968 году мне довелось самому побывать в Китае. Там на одном из чифанов я задал китайским товарищам вопрос насчет этой рыбки – есть ли она на самом деле в Китае? Китайцы посоветовались, пошептались и сказали: они о такой рыбке ничего не слышали, но позвонят в Пекин ихтиологам и попробуют узнать у них. В конце ужина (удивительная китайская обязательность и оперативность) сообщают:

– С ихтиологами связались, – подобной рыбы в Китае нет.

Заметьте, только в Китае, но может быть есть где-нибудь в другом месте?

Прошло еще несколько лет. Приезжает из Череповца один наш конструктор и показывает небольшую заметку из газеты «Череповецкий рабочий». Оказывается в их Шексне такая рыбка есть и ловится она так, как поведал нам Соколовский, а я вам. Но был ли он в Череповце? Вспоминаю, был. Через некоторое время после возвращения из Китая, в начале 60-ых годов. В «Череповецком рабочем» заметка появилась в конце 70-ых. Сколько же раз рассказывалось об этой рыбке в Череповце, пока не попала она в руки местного корреспондента?

С Олегом мы проработали на Уралмаше наши лучшие молодые годы и сделали немало совместных проектов. Он рано умер. Умер по причине безалаберности. Под тем самым Белорецком на реке Белой мы построили плот. Погрузились на него и Олег, раздевшись и приготовившись к купанию, прочитал нашим детишкам, которых в тот раз мы взяли с собой, получасовую лекцию по технике безопасности на горной быстрой реке. Не прыгать в воду, не опускаться

с плота ни спереди, ни с боков, а только сзади, не находиться близко от плота, подплывать к нему по течению и т. д. в том же духе с образными примерами возможных последствий от действий наоборот. Прочитал, и не успели мы оглянуться, как видим – летит Соколовский в воду... Почти прямой удар головой о валун на глубине всего полуметра. Молчал Соколовский два дня. Но какова натура? Первые его слова были обращены к мальчикам:

– Ну теперь, надеюсь, вы поняли насколько я оказался прав.

Болезнь развивалась медленно. Слабые головные боли, потом все сильнее и сильнее. Появилась опухоль. Позднее уже перед смертью, разговаривая с врачом, узнал, что трагический конец – результат особой физиологической предрасположенности организма и, что примечательно, свойственных Соколовскому, хорошо известных, черт его натуры: увлеченности и названного выше свинтопрулизма, отсутствия чувства страха и самоконтроля.

### УРАЛМАШ

Пятидесятые. Лучшие годы советской жизни. Последствия войны чувствуются все меньше и меньше. Не везде, но во многих городах изобилие продуктов – качественных деликатесных, своих отечественных. В центральном гастрономе на улице Вайнера за 30 минут к праздничному столу приобретается все, что нужно для услады самых привередливых гостей. О Москве, Ленинграде не говорю. Правда, на фоне магазинов с кетовой икрой и красной рыбой стоят еще очереди за мукой, но это скорее отголоски войны. Поезда ходят – можно проверять часы. Билеты покупаю только на вокзале или в аэропорту. В командировке закончил работу и сразу на транспорт, не теряя ни одного лишнего часа. В гостиницу устраиваюсь по звонку с автомата. Вхожу в любую самую респектабельную хозяином, без направления и пропуска. В Магазине на Столешниковом в Москве добрый десяток только одних грузинских сухих вин. Хлеб на улице Горького около «Националя» можно не спрашивать и не тыкать вилкой – свежайший в любой час дня. В небольшом магазине под гостиницей «Москва» продается такое разнообразие колбас, сыров, рыбы, кондитерских изделий и прочей снеди, что до сих пор не могу представить как это все там размещалось. Мало, не везде, но зато есть эталон торговли – можно учиться. Уважительное к тебе отношение не исключение, а почти правило, во всяком случае знаешь много мест, где можно уверенно на него рассчитывать. Заявка в завком на грузовик для коллективной поездки на природу не сопровождается сбором денег, и шоферу, с нами отдыхающему, никто не помышляет даже вручить дополнительную мзду за его труд. Субботники как субботники, а не направления с метлой и лопатой в служебное время, зато билет на елку для детишек – бесплатно. В театре встречают с улыбкой, начиная с кассира и контролера и кончая гардеробщицей. В ресторане обслуживают вежливо, вне зависимости от тобой заказанного. На фоне беспросветной партийной демагогии много от настоящей человеческой жизни. Той, что соответствует и отвечает общепринятым нормам.

Почти каждый день новые положительные эмоции. Во всем стабильность, уверенность. Не все хорошо, но хорошего много. Хрущевские начинания уже видны, но в силу инерции огромного хозяйства еще мало сказываются. Работает отлаженный войной и дисциплиной механизм. Новые заказы. Прокатные станы проектируются и изготавливаются одновременно чуть не для десятка заводов сразу. Нормальная работа почти каждый день до 10-11 часов вечера. Партийно-комсомольское управление само по себе, как неизбежное зло, как обязательный налог, – не больше. В работе только дело и дело, даже если ею занимается партком. Нет еще разных функциональных служб, а потому мало справок, отчетов и планов. План один – государственный, и все подчинено его выполнению. Инженер и ученый занимают в обществе достойное положение. В целом рациональность и целесообразность, конечно, если без частных.

В отделе идет проектирование серии блюмингов, толстолистовых, трубопрокатных станов. Соколовский посажен на детали и выдает по 30 листов чертежей в месяц. Мне с первого дня, учитывая мое почти годовое пребывание в бюро, поручают разработку узлов, а вскоре и машин. За пять лет прохожу весь круг конструкторской практики, на которую сегодня нужно было бы затратить в два-три раза больше. В 1955 году участвую в первом крупном пуске толстолистостана 2800 на Коммунарском метзаводе, где установлены первые изготовленные по моим чертежам вполне приличные радующие взгляд машины для правки и резки листового металла.

Далее напряженная, прекрасно организованная работа над оборудованием для вновь строящегося по контракту с Индией металлургического завода в Бхилаи. Я инженер по рабочему проектированию рельсобалочного стана. Чертежи по нему в качестве исходных данных для разработки следующих частей проекта высылаю нашим многочисленным смежникам точно по согласованному графику в конце каждого месяца, позволяя себе задержаться максимум до 12 часов следующего дня. Также четко и в соответствии с новыми для нас требованиями экспортной поставки в тропическом исполнении идет изготовление оборудования в цехах завода и у наших субпоставщиков.

Чем можно объяснить такое понимание чувства долга и ответственности всеми участниками работы? Временем? Внешними обстоятельствами? Возможно. Они налагают отпечаток на поведение людей. Но не только и далеко не только. На моей памяти много примеров, когда ясная постановка задачи, подкрепленная сознательным пониманием исполнителями важности и необходимости ее осуществления (а для этого руководителю надо уметь поработать и обратить всех в свою веру), заставляет людей трудиться самоотверженно, не считаясь со свободным временем.

Тогда в 1956 году таким руководителем явился для нас министр тяжелого машиностроения К. Д. Петухов, который привез с собой команду специалистов человек с двадцать. Им то и предстояло вместе с нами разработать развернутый план проектирования и поставки оборудования данного объекта.

Насколько мне помнится, министр за три дня пребывания на заводе произнес не более десяти слов. На предварительном совещании он отметил важность правительственного задания и поручил составить план, обеспечивающий выполнение задания в срок. Представленные ему первый и второй варианты плана он забраковал, сказав, что они не удовлетворяют поставленному им условию, и оба раза попросил подумать и поработать еще раз. Третий вариант был принят.

Что примечательного в этой истории? То, что на совещание привез специалистов (тех, каких нужно) сам министр, ранг которого соответствовал важности задания и его величине. Что министр обратился к высокому уровню сознания специалистов и полностью доверил им практическое решение поставленной задачи, не подвергая их мелочной опеке и не вмешиваясь в технические споры. Что разработанный план поэтому стал собственным планом специалистов, а не выполнять собственные обещания куда труднее и постыднее, чем планы руководства, да еще с неувязками, с тобой не согласованными. Что вся процедура проведения совещания просто не позволяла кому-либо усомниться в нереальности задания.

Готовлюсь на монтаж в Индию. Но неожиданно открывается другая оказия. Принято решение о строительстве Баотоусского завода в Китае и меня назначают уже полным инженером проекта нового стана.

Накопленный опыт позволяет нам со своими молодыми коллегами произвести кое-какие нововведения. Во многом пересматриваем подходы к проектированию и изготовлению оборудования. Сокращаем объем техдокументации по стану почти в два раза. Делаем его на 5 тысяч тонн легче. Проводим большую работу по унификации оборудования и запуску в производство крупными заказами. Обеспечиваем тем однократную подготовку производства по всем

однотипным или имеющим какие-либо общие признаки деталям и узлам. Характер изменений сразу ощущается в цехах завода. Оборудование изготавливается быстрее на более индустриальной основе и принципах серийного производства с меньшим объемом подгоночных работ.

Но предоставленная нам со стороны начальства почти бесконтрольная свобода в действиях не могла не привести к нежелательным последствиям. В частности, мы непомерно увлеклись облегчительством оборудования, бездумно бросились выполнять кем-то брошенный лозунг: «Сделаем самые легкие машины». Сделали, а потом долго плевались, возвращаясь на прежние позиции там, где был проигнорирован специфический эксплуатационный опыт. Однако на ошибках учатся и, кажется, прочно и не так уж неэффективно.

Много в те годы было интересного, масштабного, значительного. Высокая стабильность производства. Постоянный его рост, расширение номенклатуры разрабатываемой продукции, повышение ее качества, увеличение мощностей и производительности агрегатов и, главное, практически неизменные в течение 10-ти лет цены. Корректировки касались лишь принципиально новых машин, названия которых отсутствовали даже в прейскурантах.

В этих условиях рентабельность производства можно было поддерживать только за счет планомерного снижения себестоимости изготовления изделий и физического роста объемов производства. Действовал социалистический принцип работы на общий котел. И он неплохо кипел. Кипел до тех пор, пока... Но об этом – позже.

А сейчас несколько слов об отдыхе, которому не мешала сверхнапряженная работа. Тогда царил еще высокий дух коллективизма. Не было индивидуальной разобщенности, что стала наблюдаться позже. Продолжал дуть ветер социалистического равенства не на словах, а на деле. И, как ни странно покажется, падение свойственных тому времени положительных качеств жизни было в какой-то степени задержано предвоенной волной насилия, которая прошла не только по настоящим людям, но и по большому числу разного рода действительно преступных элементов, а оставшиеся из них пребывали в состоянии, не позволяющем открыто проявлять свои низменные страсти.

Да, было совсем другое время. Но кроме того мы были молоды, молод был завод и это также налагало соответствующий отпечаток на нашу жизнь. Увлекались театрами, классической музыкой. Регулярными были вылазки на природу: зимой на лыжах, летом в лес, на воду. Часто собирались большими и малыми компаниями. Несколько больше, чем нужно, проявляли интерес к вину. Но в компаниях почти постоянно участвовали наши старшие товарищи по работе и потому такие встречи никогда не превращались в попойку. Как по Пушкину, юноша скромно пировал и шумную Вакхову влагу с трезвой струей воды с мудрой беседой мешал. Было прекрасно и голова никогда не перегружалась вином, а только добрыми впечатлениями поучительных разговоров.

Наиболее же сильные воспоминания от свободного времени тех лет связаны с почти ежегодными речными походами во время летних отпусков. Начальство знало нашу слабость к такому отпускному времяпровождению и в порядке признания, видимо, неплохой нашей работы шло навстречу.

Мы не были настоящими туристами и не занимались разработкой маршрутов. Специально к ним никогда не готовились и решали вопрос о предстоящем пути следования буквально накануне отправления, используя в качестве главного пособия политическую карту Советского Союза и что-то случайно прочитанное или услышанное. Вместо же основного туристского документа использовали письмо за подписью директора завода с просьбой ко всем органам партийной и советской власти оказывать нам всяческое содействие. Текст письма был составлен нами один раз и затем многократно перепечатывался с изменением время от времени только фамилии его подписывающего.

Письма эти, правда, почти никогда не использовались по прямому назначению и обычно вручались на память при подходящем случае кому-нибудь из местных жителей, а так как доб-

рых людей на Руси много, то мы со временем стали забирать с собой по несколько экземпляров и, передавая их, прославляли мощь и величие нашего завода. Должен сказать, что подобный подарок производил ничуть не меньшее впечатление, чем отдаваемая в дар лодка или другая туристская принадлежность.

Цель походов – оторваться от цивилизации, всех ее режимных, бюрократических, прочих прелестей и обрести не придуманную, а настоящую свободу наедине с природой, с ее не критикуемой разумной рациональностью и красотой. Поскольку мы не вооружались должной экипировкой, то выбирали такие пути, которые соответствовали нашим возможностям по безопасности и вместе с тем были бы достаточно экзотическими и пролегали вне организованных, а потому казенных, маршрутов, по крайней мере, в тот период, когда мы по ним следовали.

Первый наш поход состоялся в августе 1953 года по рекам: Пышме, Туре, Тоболу от Талицы до Тобольска. Участвовали в нем Мальков, Краузе, Нисковских, Валугин, Муйземнек. Всего 11 человек и пес Аргон.

Стояла изумительная абсолютно безоблачная и жаркая погода. Места в то время еще были дикие, путешествующих людей мало, а рыбы и дичи вполне достаточно. Шутки и смех, различные истории сопровождали нас на всем 700-кило-метровом маршруте. Закончился он тем, что мы привезли с собой в Свердловск целую машину мамонтовых костей и затем не поленились часть из них даже передать в городской краеведческий музей.

Этот поход заразил нас, и в течение последующих двух десятков лет проводили отпуск только таким образом. Мы плавали по Уфе; Нице и Туре; Юрюзани; Сары-Кокше и Бие; Кизиру, Тубе и Енисею; Пелыму и Тавде; Белой; Чулыму; Сылве; Косье и Тыпылу в составе почти постоянной команды, в которую входили: Нисковских, Соколовский и Вараксин.

В разные годы к нам присоединялись и другие товарищи, когда кто-нибудь из постоянной группы не мог принять участие, но всегда старались поехать вчетвером: мобильно и выгодно (такси – одна машина, одно купе в поезде, одна лодка), благоприятно и чисто психологически.

Походы – это ни с чем не сравнимая удовлетворенность и удовольствие, активный насыщенный бодростью и силой отдых, поднимающие жизненный тонус очень хорошие и, в отличие от других событий, сверх крепкие до мельчайших подробностей воспоминания на долгие годы, а может и на всю жизнь.

Мне нравилось в них всё. Часы подготовки с авантюрным прожектерством и несусветными планами. Транспортные коллизии. Ловля рыбы и охота. Вечерние костры с пустой болтовней и серьезными разговорами. Встречи и беседы с местными жителями, с их довольно часто удивительно краткой и верной оценкой политических и других событий жизни. Даже те случаи, когда мы хотя и не совсем тонули, но были близки к этому.

## **РЕЛЬСОВАЯ ПРОБЛЕМА**

Начинались шестидесятые годы. Работа шла полным ходом и мы ежегодно запускали в эксплуатацию не менее двух спроектированных отделом прокатных комплексов. Росли объемы производства, расширялся завод, пускались новые цехи. Но уже стали появляться возмущения далеко не тактического порядка. Раскрученный в первые послевоенные годы маховик, под воздействием болтливо организованных и плохо продумываемых решений Хрущевского руководства, начал заметно снижать обороты. Больше всех, конечно, жал на тормоз сам Н. Хрущев, однако со временем, как положено, ему стали помогать его ставленники. Организованные и вовсю разрекламированные ими совнархозы в условиях тесно взаимосвязанного единого хозяйственного механизма страны оказались недееспособными. В первую очередь это коснулось новой сложной техники и в том числе нас.

Вопросы пришлось решать одновременно во многих центральных организациях. Различные комитеты, наделенные правами координирующих органов, начали не приказывать, а про-



силь. К такой форме никто не привык и потому любое дело требовало многократных обращений в центр, а в порядке арбитража даже выхода непосредственно на отраслевые отделы ЦК КПСС. Резко увеличился поток командированных в Москву и билет на транспорт уже приходилось покупать заранее. Прикрываясь совершенно не свойственным системе словом демократия, в экономику стали втаскивать чисто партийные методы управления, что немедленно проявилось в постановке нереальных задач и таких же нереальных сроков их исполнения.

В 1961 году министр путей сообщения Бещев вышел в ЦК и правительство с предложением о коренном улучшении дел в области путевого хозяйства и таком же повышении качества рельсов. Проблему тут же раскрутили до партийных оборотов. Я и мой непосредственный начальник – заместитель главного конструктора по станам горячей прокатки К. Корякин – были вызваны в Госплан. Перед заводом поставлена задача создания в 1963 году сразу трех цехов по производству термически обработанных рельсов в объеме 2-2,2 миллионов тонн ежегодно. Наши доводы о том, что еще не проведены необходимые и абсолютно обязательные для сего экспериментальные работы, не дана оценка целесообразности внедрения при этом трех различных технологий, на одном заводе нет свободных площадей и что вообще в такие сроки мы ничего еще не строили – не были приняты во внимание. Через несколько дней завод получил подписанное распоряжение.

Потерпев фиаско на организационной стадии, мы тут же наметили контрудар с упором на техническую часть проблемы. Жаркие споры вокруг уточнения программы и придания ей надлежащего вида продолжались почти два года. Дошло до того, что мы вынуждены были, убедившись в безрезультативности письменных и устных доводов, разработать по одной из предложенных технологий проект специально для центра. И только, написав тушью на кальках чертежей о недопустимости его промышленной реализации, сумели доказать Москве необходимость предварительного строительства опытного агрегата. С мнением конструктора пока еще считались. Аппарат уже научился его насиловать, но не взял на себя, как это случилось позже, функции проектантов. Помнил слова зампреда Совмина В. Малышева, который, рассказывали очевидцы, внушал своим министрам не руководить проектированием и не мешать конструкторам, а, выслушав их, уметь быстро выполнить то, что они попросят. Авторитет конструкторской подписи возымел действие.

В 1963 году ничего построено не было, а только подготовлено новое постановление ВСНХ с уточненными объемами строительства и новыми сроками.

Однако проблемы этим не закончились и, чтобы завершить данную эпопею скажу, что головное термоотделение для объемной закалки рельсов на Нижнетагильском меткомбинате мы пустили в 1966 году. Второе по такой же технологии на Кузнецком меткомбинате – в начале 70-х годов, предварительно построив для этого новое отделение по отделке рельсов. А намеченный тем «уточненным» постановлением пуск последнего на комбинате «Азовсталь» состоялся спустя еще более десятка лет уже в годы Горбачевского правления.

Конечно, решена огромной важности задача: Россия и Украина получили возможность производить почти в полном объеме рельсы в 1,5-2 раза более долговечные. Но как же безобразно она решалась? Ведь всё можно было закончить лет в 8-10, а не в 25. У меня же на нее ушло более половины сознательной жизни, хотя было немало и других забот.

## ПОЕЗДКА В КИТАЙ

В 1968 году, когда отношения с Китаем вконец испортились, меня неожиданно и необычно быстро командировали туда для разбора предъявленной нам рекламации по оборудованию упомянутого рельсобалочного стана, поставленного в Китай в начале 60-х годов. О судьбе его мы ничего не знали и вот первая весточка. Не очень приятная, но все-таки говорящая о некоем движении, а для меня лично сделать что-либо и не видеть результата – нож

острый. Никогда не удовлетворялся процессом работы, считал ее завершением только конечный итог и всегда критиковал своих младших коллег, особенно представителей от науки, среди которых удовлетворенность движением в последние десятилетия советской системы с ее непомерной формализацией труда и такой же отчетностью получила особо болезненное распространение. Научные труды, диссертации, первые этапы работ кроились настойчиво и быстро, а дальше без сожаления всё бросалось на полдороге и начинались с такой же заинтересованностью разговоры о новой теме.

В заграникомандировку лететь ли ехать в те времена позволялось только через столицу, министерство и ЦК. Прочитал в Москве показанную мне китайскую рекламацию и заявил, что в ней оборудование не только Уралмаша, а и наших смежников и что по их браку я в Китае никаких вопросов решать не буду. Нужно немедленно дополнительно командировать соответствующих специалистов. По ним, как водится, ничего пока не предпринято.

Прилетели в Пекин. На первой же встрече с торговым советником делаю ему аналогичное заявление, поскольку исходная информация шла в Союз от него. Он вроде согласен, говорит примет меры. На следующий день на посольском ЗИМе отправляемся на встречу с китайцами. Те превосходно проинформированы, похоже, четко представляют нашу неподготовленность и предлагают сразу ехать на площадку в Баотоу, там рассматривать их претензии по оборудованию и в первую очередь как раз то, по которому нет наших специалистов. Объясняют нам, что у них так намечено, что мы о таком порядке давно поставлены в известность и что изменить его сейчас никак нельзя: нет каких-то рабочих, какого-то крана и еще чего-то нет. Идет с их стороны явно издевательская игра, но формально всё правильно. Наш торгпред говорит что-то невразумительное: дескать, специалисты вызваны, уже едут. На обратной дороге высказываю ему свое возмущение:

– Какие специалисты, откуда едут? – Только позавчера в Москве первый раз поставил этот вопрос и знаю, что ничего еще не сделано.

Так продолжается дня три. Каждый день ездим на встречу с китайцами и толчем воду в ступе. Торгпред зажат в угол и ничего не может уже предложить мало-мальски приемлемое. Китайские товарищи настаивают и просто вынуждают его отправить нас в Баотоу. Билеты на поезд, сообщают, куплены, гостиница заказана и т. д. Тем временем накаляется общая обстановка в Пекине, маодзедуновская культурная революция в полном разгаре. Посольство уже два дня блокировано. На встречу с китайцами пробиваемся сквозь плотную толпу, расступаясь только для проезда автомобиля. В день же отбытия из Пекина (всё предусмотрено и неплохо исполнено) сопровождающие вывозят нас на вокзал через задние ворота посольства по темным и безлюдным переулкам.

В Баотоу поселяют в отдельные номера, предоставляют отличный по предварительному заказу стол с поваром, специально вызванным для того из Пекина. Начинаются переговоры. С нашей стороны участвуют кроме меня помощник советника и заместитель главного металлурга Уралмашзавода. С китайской – специально подготовленная и проинструктированная до последней запятой команда. В ней ни одного специалиста из тех, кто учился в Союзе или работал с нами при проектировании и изготовлении оборудования стана. Главная цель команды – придать данному акту политическую направленность и на основе прецедента, о котором мы узнали ранее в Пекине, в максимально возможной мере обвинить нашу страну в преднамеренно будто организованной Хрущевским руководством поставке в Китай заведомо бракованной продукции. Суть прецедента в том, что рядом недостаточно осмотрительных советских специалистов, приехавших в Китай до нас, были составлены по аналогичным претензиям протоколы с отражением в них под видом дефектов сугубо формализованных отклонений от чертежей при изготовлении оборудования, подавляющая часть которых к браку никакого отношения не имела. В результате у китайской стороны оказался приличный набор таких односторонних документов без какой-либо оценки степени влияния всех этих отклонений на дей-

ствительную работоспособность соответствующих изделий. Получив их в руки, китайцы стали ими, где можно потрясать, а от дальнейших переговоров уклоняться.

Когда я прочитал один из таких протоколов, подписанный насосниками из Бобруйска, то был поражен. Для не очень посвященного человека получалось, что они поставили не насосы, а железный хлам. Это китайцам было и нужно.

Подобный результат нас абсолютно не устраивал, хотя пресловутый прецедент, мы понимали, значительно усложнял положение. К счастью, мы оказались достойными полемистами и после двухнедельных переговоров, из которых одна ушла на величайшую болтовню, а вторая – на протокольную ее запись, нам удалось, руководствуясь принципом здравого смысла, полностью окрутить китайцев, приняв всё, что нужно как в плане тактики рассмотрения рекламации, так и общей стратегии. При дальнейших переговорах стало даже жалко наших коллег. В конце концов они были исполнителями чуждого им приказа, пешками в политической игре, а она оказалась нами дезорганизована.

В Пекин после месяца пребывания в Баотоу мы приехали победителями. С полным документом, отражающим не дефекты, а отклонения от чертежей и с точной процентной оценкой их влияния на работоспособность конкретных узлов стана. Оставались чисто коммерческие вопросы, но они китайцев, похоже, не очень интересовали. Бобруйские же товарищи со своим нелепым протоколом как подошли к берегу, так на нем и сидели.

А вообще, вне той «культурной» свистопляски, китайские инженеры оказались вполне грамотными и деловыми специалистами. Будучи в Китае снова в 1986 году, уже совсем в другом, я установил, что они пустили рельсобалочный стан в 1969 году, причем пустили необычным способом, без нашего участия, своими собственными силами. Единственный известный мне случай, когда подобной величины объект сдавался в эксплуатацию без помощи его изготовителя и проектанта.

## **БАЛОЧНЫЙ СТАН**

Заканчивалось очередное десятилетие. Сделано было немало. Кроме работы над термоотделениями спроектировали и запустили серию мощных блюмингов производительностью по 5-6 млн. тонн в год, На Орско-Халиловском меткомбинате смонтировали крупносоротно-заготовочный стан, на Кузнецком – отделение для отделки рельсов. Провели работу по реконструкции большого числа старых прокатных станков. Строили и вводили в эксплуатацию станы за рубежом. Однако это были частные отраслевые дела. Они радовали, но удовлетворенность ими уже не перекрывала назревающего и всё усиливающегося беспокойства общим состоянием страны.

В угоду прожектерско-утопическим желаниям и, кажется, при полном непонимании основополагающих принципов социалистического хозяйствования и законов мироздания, наши горе-управленцы и экономисты в ответ на ставшее заметным отставание от запада занялись подготовкой разного рода мероприятий по оживлению экономики. И они, во всей своей несуразности, алогичности и элементарной порой безграмотности были низвергнуты в 70-е годы на страну и наш бедный, терпеливый, не способный к быстрой реакции народ.

Конечно, в истории ничего не совершается скачкообразно. Последнее свойственно лишь революционерам и перестройщикам. Мир же развивается по законам непрерывных функций, кривая которых может резко возрасть или опускаться, но этим ее участкам предваряет относительно медленный и плавный подход. Так и здесь пик глупости готовился, развивался и поднимался все предшествующие 50 лет. Главное в нем то, что лозунговый догматизм, который до этого в основном царил в недрах партийных структур и относительно мало сказывался в реальной жизни, а, вернее, сдерживался ею, прорвал, наконец, плотину и ринулся на жизнь со всей своей разрушительной мощью, ломая и круша всё, что встречалось на его пути. Не могу,

да и не способен дать полную характеристику тому периоду, но что касается производства – постараюсь сказать.

Социализм отнюдь не советская власть и электрификация всей страны. Социализм – это величайшая сознательность масс. Естественная необходимость для блокирования его органического недостатка – общественной собственности, ее ничейности.

Однако вместо планомерной борьбы за подъем самосознания людей и вывода их на понимание того, что общественное – мое, те, кто особо жаждал жить при социализме, в силу ограниченности и развращенности своего ума, взяли на вооружение второй такой же блестящий по глубине Ленинский лозунг. Социализм – это учет. После чего стали во всё увеличивающихся размерах контролировать и учитывать, что можно придумать: через план, отчет, разные показатели. В 70-е годы люди окончательно были вытолкнуты на абсолютно ими осознанное: казенное – не мое. Об исключениях не говорю. Вытекающие отсюда падение потенциальных возможностей людей, их неумение качественно работать и жить, неспособность к нестандартному самостоятельному мышлению и принятию решений пошли устранять с помощью масштабных систем – вроде управления качеством продукции или постановки ее на производство и т. д. В результате получили не качество, а бумажный вал. Прямые его последствия – черт с ними. Как в любом негодном деле важны косвенные: люди, причем в первую очередь те, кто определял мощь и дееспособность страны, ее ученые, конструкторы, инженеры были низведены до положения чиновников.

В не лучшем состоянии оказался и рабочий. Теперь ему ничего не стоило без досады на себя и без возмущения на начальство, в угоду плана и «железной необходимости» закончить работу 30 числа, забить, как гвоздь, не только шуруп, но и болт. Положить на грязь асфальт, привезя его из кучи, заготовленной в прошлом году. Заштукатурить стену раствором, что был свален в ящик неделю назад. Красить другую вне зависимости – готова она для того или нет.

Исправление чего-либо совсем недопустимого превращалось в проблему. Вместо того, чтобы потратить лишний рубль на ликвидацию дефекта, приходилось поставлять заказчику явный брак. Потом открывать дополнительные заказы, изготавливать новые узлы стоимостью в тысячи рублей и заменять ими негодные на монтаже. Зато все по плану. Однако это были только цветочки.

Положение многократно усугубилось, когда пожар нарастающей неудовлетворенности производимой в стране продукцией, ее низкой конкурентоспособностью решили погасить бумажной аттестацией потребительских свойств изделий, а по аттестационному показателю, так называемой категории качества, устанавливать ее цену. Не через рынок, а через бумажку, подписи должностных лиц и гербовые печати. Это было в несколько раз более серьезное. От нее нельзя было отвертеться: вопрос касался благополучия предприятия и его трудящихся. Инженеры и экономисты ринулись в бой. Показатели качества обрели реальную силу, и новая техника полилась как из рога изобилия.

Свежий номер чертежа на машину, в которой изменена одна деталька, подкрепленный новыми техническими условиями с новой кучей подписей и печатей, – вот что стало являться основанием для новой цены. Но основание не цена, и в Москву ринулась армада мальчиков и девочек, а порой и вполне солидных мужей и дам для нужного продвижения бумаг и выколачивания приемлемой цены. Ринулись с подношениями и подарками. В Москве, кажется, были куплены все, кто держал перо в руках и круглую печать в кармане. Именно в то время правительство вместо создания специализированных производств начало стимулировать с удовольствием принятую на местах программу производства товаров народного потребления на «Уралмашах». Зачем покупать подарки, когда можно иметь собственные и в полном наборе. Какой-нибудь дорожный знак для маленького чиновника – автомобилиста, стиральную машину – его старшему брату, телевизор или холодильник – министру, а уж в Совмин – мебельный гарнитур.

Вспоминаю, как мы с главным конструктором машин непрерывного литья В. Нисковских, ничего не понимающие в подарочном буме, привезли в одно учреждение «малютку» и, полагая по наивности, что она ему нужна для мелких постирушек, оставили ее, не найдя нужного начальствующего товарища, не то в приемной, не то в бухгалтерии. Потом позвонили ему и, выслушав (правда, весьма вежливый) выговор за нашу несмышленость, перетащили машину в свой номер гостиницы. Оттуда начальник забрал ее сам с усмешкой на устах и благодарностью за наш труд.

Цены стали расти как грибы после теплого дождя, а производительность и качество изделий валиться дальше вниз. Задолго до перестройки была подготовлена шикарная исходная база под деревянный рубль, так образно кем-то названный, чтобы исключить неудобное сочетание слов. На самом деле наш рубль был тогда бумажный и в прямом и в переносном смысле.

Пятнадцать лет играл концерт, низвергая на страну какофонию всевозможных организационных новаций, комплексных программ, единых систем, коллективных договоров, смотров, починов, новых форм соревнований. И, в довершение, сотен тысяч государственных, отраслевых и заводских стандартов на тему: как проектировать, ставить на производство и снимать с него, внедрять и отменять, сочинять и писать, согласовывать и утверждать. Не была затронута разве только одна тема – как любить.

Параллельно стала ухудшаться и вся инфраструктура жизни. Катастрофически падать нравственность и расти преступность. Вырабатываться неверие и пренебрежительное отношение к обязанностям. Среди горы глупых и бестолковых распоряжений невозможно было разглядеть толкового и потому все они пошли выполняться предельно формально. В производственную среду стали все в большей и в большей степени внедряться чисто партийные методы работы: болтовни, общих лозунгов, пустых мероприятий и таких же отчетов.

Критику всего и вся процветало уже не только на кухне в кругу друзей, но и в служебных кабинетах. Законную силу приобрела реплика начальника: «Я согласен – очередная дурасть, но давай ее сделаем, прошу тебя – выполни, не порти себе и мне кровь».

Но так в частной беседе. На трибуне, в официальной обстановке по-прежнему процветали лицемерие и демагогия, восхвалялся социализм и поносился загнивающий капитализм.

И вот в такой обстановке, когда казалось работать было совсем невозможно, мне удалось сделать, судя по всему, последнюю свою значительную работу.

Каково же могущество природы. Ведь если бы мы бросились беспрекословно выполнять даже малую толику того, что выпущено на нас в то время, можно было остановить всю страну, а она худо бедно жила: строила КАМАЗы и БАМы, добывала нефть и уголь, производила сталь и прокат. Везде и вопреки работала природная человеческая страсть к делу.

Итак, мы приступили к проектированию балочного стана. В наших планах он появился много раньше, но тут, кажется, взяли всерьез.

Проект в той обстановке бюрократического разгула стоил мне невероятных усилий и нервного напряжения. Споры о том, как его делать, в каких объемах механизировать и автоматизировать, как оформлять чертежи и прочую документацию шли жаркие и с прямым начальством по существу, и со всеми многочисленными консультантами и контролерами от техники. Проект мне удалось протащить полностью в том виде, каким он был должен быть – без дурацких новаций Госстандарта. Спор я вытаскивал с любым контролером на уровень высокого начальства и там, опираясь на здравый смысл, известный прецедент и даже китайский опыт ведения подобных разговоров, добивался своего. В конце концов контролерская команда от меня отстала, однако отношения с ней были испорчены и восстановлены много позже, когда лед тронулся и под давлением практиков Госстандарт стал отступать и отменять кое-что из придуманного.

Проект был согласован и утвержден только там, где положено и на нем не было ни одной лишней подписи. В целом же дело шло туго, прерывалось откладывалось и начиналось вновь. Также с перерывами началось изготовление оборудования в цехах завода.

Но вот случай! На горизонте появляется человек, мало мне известный, – недавно избранный первым секретарем Свердловского обкома КПСС Б. Ельцин. Более подходящий объект для своего становления на новом посту едва ли он мог найти в области. Новый стан, 40 тысяч тонн одного технологического оборудования, километровой длины цех. И, как положено, соответствующий большой объем других общезаводских и даже городских сооружений.

Осенью 1976 года Ельцин собирает в Нижнем Тагиле совещание с участием всех главных исполнителей: проектантов, конструкторов, заводчан, строителей, и ставит задачу построить цех в следующем году. Не часто я уезжал с совещаний удовлетворенным. На этот раз был не то что восхищен, а даже несколько влюблен в руководителя. Уверенность, напористость, четкая формулировка стоящих перед участниками задач. Отличная память: названы десятки фамилий, причем в одном ключе без пропусков, а не так, как водится: большого начальника – по имени отчеству, поменьше – фамилия, а кого-то и просто – директор.

На многих затем в течение следующего года я присутствовал разного рода совещаниях с участием главных лиц области и Нижнего Тагила и каждый раз устанавливал для себя – насколько он сильнее и нестандартнее своих помощников и значительно больше, чем вытекало из того закономерного, что он первый.

В октябре обсуждался вопрос о дате пуска стана. Собравшимися были высказаны сомнения: многого не сделано, есть целые участки не смонтированного оборудования, нет главных приводов из Харькова и т. д. В этом году не пустить, надо переносить. Поднимается Борис Николаевич и произносит примерно такую речь. «Электрические машины готовы, доставка их организуется под нашим контролем. Беру его на себя. Оставшееся оборудование с Уралмаша – не вопрос. Директор завода Ю. Кондратов обещал доставить сюда на трейлерах в собранном виде. Ставьте прямо на фундамент. Пускать в следующем году – плохо, не по-нашенски, не по-уральски. Столько затрачено труда, готовность высокая. Нет, давайте еще не поспим и сделаем, уверен – сделаем».

И после некоторой паузы: «Но, не крутануть ли нам его чуть раньше: Новый год, надо поднимать бокалы с шампанским, а мы тут будем возиться. Давайте пустим... ну хотя бы числа 19». Выходим ошарашенные магическим числом.

– Почему 19-го ? С чем он его связал ? С субботой, с воскресеньем ? Так можно и 26. Подготовиться открыть бутылку – времени хватит.

Тут кто-то вспоминает: 19-го день рождения Брежнева.

Уверен, любой из тогдашних секретарей в подобной обстановке объявил бы:

– Пустим к дню рождения нашего дорогого Л. И. Брежнева.

Другой случай. Зимним вечером иду с работы. На углу черная «Волга». Подхожу к ней. Из соседнего магазина навстречу Борис Николаевич. Спрашиваю: – Как он находит наш магазин? – Ничего, – отвечает, – но нет молока. – Ну, не так страшно, все-таки вечер, и вообще с молоком последнее время стало лучше. – А вот что мы устроили с продажей вина? Слышу на днях в трамвае разговор: «Работа есть и надо бы остаться, а вынужден убежать купить бутылку встретить приятеля». – Не унижительно ли для человека, когда кто-то начинает распоряжаться его свободным временем? – Странно. Все вроде за, а вы... – Надо подумать.

Тоталитарная система выработала своеобразную линию поведения больших руководителей. Неглупые по природе, дабы не нарваться на обычную человеческую реакцию, на то или иное возмущение, они вынуждено держали в себе информацию как бы записанную на пленку, которую можно прокрутить и в любом месте остановить. Потому каждое их прилюдное выступление всегда в рамках сегодня принятого и дозволенного. Никакого собственного даже самого маленького Я. Только воспроизведение записанного. В каком угодно порядке, но с пленки.

Действовал внутренний железный приказ. Ни слова своего – только из записи, зарегистрированной, проверенной, на сегодня затвержденной. Человек превращался в магнитофон, управляемый кнопками, которые следует правильно нажимать и отлично помнить какую нажимать и в какой последовательности.

История вытасила заметно вперед из застойного болота высокого функционерства, пожалуй, одного Ельцина. И, как мне вспоминается, сделала это намного раньше, чем он стал известен всей стране.

Однако парадоксы жизни уникальны, особенно по отношению к тем, кто с гениальной маниакальностью стремится к ее насильственному изменению. Известное замечание Маркса к высказыванию Гегеля об исторических событиях, о том, что первый раз они свершаются, как трагедия, а второй, как фарс сильнее всего ударило по самому автору. В огне его идей сгорел не храм, а миллионы человеческих жизней и остался не пепел, а миллиард растленных утопической болтовней живых человеческих душ. Идеологи социального переустройства мира сверх самоуверенным прогнозированием будущего подготовили лишь величайшую базу для критики. Прогноз не доказательство – он может свершиться, а может и нет и потому воспринимается правильно, когда высказан с некоей осторожностью, как возможная гипотеза. Ими же прогноз был преподнесен человечеству с не представляемой самоуверенностью, настойчивостью и озлобленностью.

Ельцин, каким бы нам не представлялся, воспитанник старой школы. Она чувствуется во многих действиях. Его начальные замыслы оказывались весьма успешными и впечатлительными, но касались они больше актов разрушения. Задача созидания, как и следовало ожидать, оказалась проблемкой куда крупнее, чем построить цех.

Тогда в 77 году стан мы пустили, как просил Ельцин, 19-го декабря. Пустили по установившимся давно твердым правилам. С недоделками, с не полностью отлаженными системами электропривода и автоматизации, а кое-что из них даже на времянках. Однако дело было сделано и сделано вопреки планам двух главных министерств: Тяжмаша и Минчермета. Они самоустранились и стан фактически тянула область. Уралмаш нарушил ряд министерских планов. Борис Николаевич взял под защиту нашего директора и уговорил его изготовить всё оставшееся оборудование стана (20 тысяч тонн) в три квартала года.

Не знаю истинных причин ухода Кондратова с поста директора, но возможно, одной из них были те 20 тысяч, изготовленные помимо планов министерств.

Что такое монтаж и пуск крупного комплекса? И прежде, что такое сам прокатный стан?

Это почти сотня машин и узлов, установленных в одном потоке и связанных между собой соответствующим количеством разных транспортных механизмов. Это широчайшая номенклатура комплектующих изделий, средств электропривода и автоматики, добрая половина из которых заказывается, как и основное оборудование стана, по индивидуальным проектам. Это высокая надежность оборудования, работающего в исключительно напряженных условиях, большой динамики и знако-переменных нагрузок долгие годы, а то и десятилетия без выходных и праздничных дней с редкими остановками на профилактику и ремонт.

На станах катается металл: рельсы, балки, швеллеры, полосы и листы, без которых немислимы ни современная техника, ни наш быт. Станы – весьма высокопроизводительные агрегаты, некоторые из них дают по пять и более миллионов тонн проката в год. В весовом отношении – в несколько раз больше годовой программы (речь идет только о металле) такого гиганта машиностроения, как Волжский автозавод в Тольятти. Завод и один стан!

Главное назначение его – удовлетворить потребителя не внешней характеристикой, собственной статью, красотой, малым весом или низкой ценой, а теми свойствами, которые определяют, что и с какими затратами будет делаться на нем. Здесь возможность экономии каких-нибудь рублей на каждой тонне или метре проката, помноженных на миллионы тонн и сотни

километров, оборачивается суммами, далеко превосходящими затраты на повышение незаметных при первом взгляде внутренних качеств стана.

Прокатные станы сугубо индивидуальные изделия. Они делаются единицами. Их машины не имеют ни головных образцов, ни опытных партий и призваны проявить всё придуманное в них с первого предъявления. В этом главная особенность работы по их созданию, а затем по монтажу, пуску и освоению.

Стана до его сборки на заводе и монтаже на рабочей площадке никто не видел и представления о нем были чисто бумажные. Возможности сборочных цехов ограничены и собрать в них удастся лишь отдельные машины, да и то не полностью. Об испытаниях, хотя бы как-то приближенных к будущим проектным режимам, вообще говорить не приходится. На заводе узлы собираются на уровне пола цеха и часть из них приходится поднимать высоко вверх на подставках и промбалках. Тем самым они как бы увеличиваются в своих размерах. На монтаже же, после установки на фундамент, большей частью уходят под землю и потому теряют заводскую монументальность. Другие, наоборот. Рядовые по размерам на сборке, будучи смонтированными под крышей цеха на эстакадах, которые на заводе вовсе не собирались, превращаются в грандиозные сооружения. Поэтому свой реальный, а не воображаемый облик, объект начинает обретать только на монтаже и в отдельных частях, которые превратятся в нечто целое лишь непосредственно перед пуском.

Отсюда наиважнейшая задача конструкторов заключается в том, чтобы на основе разрозненных впечатлений по результатам сборки, монтажа и первых этапов опробования механизмов обнаружить возможные неувязки, ошибки и недоработки и как можно быстрее их устранить. Обычно такая работа выливалась в срочную разработку и изготовление дополнительных узлов, которые втискивались в программу завода, нарушали его нормальный ритм и доставляли неудовольствия производственникам. Тем не менее подобные мероприятия всегда встречались с полным пониманием руководством завода и никогда не сопровождались обвинениями в наш адрес. Даже тогда, когда мы, используя ажиотажную предпусковую обстановку, старались проташить что-нибудь впрок не из-за ошибок, а в порядке будущего улучшения характеристики объекта.

Конечно, не все удавалось схватить и что-то обнаруживалось при пуске. Особенные же беспокойства вызывались теми машинами и узлами, причем, как правило, наиболее сложными, что поставлялись прямо с колес, да еще в последние дни, когда сделать и подправить что-либо не было никакой возможности. Выкручивались однако, что-то придумывали, и не помню, по крайней мере, из мне известного, чтобы стан при пуске останавливался по нашей вине полностью и стоял в ожидании замены определяющих его работу узлов.

## **КОЛЛЕГИ**

Не меньшее значение имело установление нормальных деловых контактов с заказчиком и его многочисленными контрагентами: проектантами, строителями, монтажниками. Этим скопищем «зловреднейших» людей, которые, работая в напряженных условиях стройки, за словом в карман не лезут и любую оплошность соседа доводят мгновенно до большого шума.

Обычно на монтаж нами направлялся опытный товарищ, проверенный в деле и способный к блокированию скандальных вопросов или хотя бы к выводу их на допустимый уровень. Жизнь шла, опытные товарищи уходили и возникала необходимость в командировании молодых специалистов. Так случилось и здесь. На головной объект балочного комплекса – блюминг 1500, который пускался в Нижнем Тагиле за несколько лет до описываемых событий, я уговорил начальство послать Ю. Стрижова, мотивируя просьбу близостью объекта и возможностью помочь ему в любой момент.



Опасения оказались напрасными. Стрижов не только выполнил задание, но, кажется, меньше, чем кто-либо до него, беспокоил нас просьбами и звонками. Мало поступило и жалоб.

На монтаж балочного Стрижов был направлен в качестве главного координатора с полной уверенностью. Он обладал удивительной коммуникабельностью и чем больше коллектив людей, с которым предстояло работать, чем менее он ему знаком, тем впечатлительнее он в него входил, обращая в свою веру и заставляя всех легко и просто без усилий делать то, что нужно, с уважением к себе и представляемой им фирме.

Сообщают раз из Москвы (она хотя и не руководила, но сигналы принимала и реагировала на них исправно):

– Что это у вас всё остановилось, сплошной заводской брак?

Звоню Юрию Александровичу, а он мне спокойно, нравоучительно: – А разве я о чем-нибудь просил? – Нет. – Значит и никакого вопроса нет.

От такой самоуверенности я опешил, промычал что-то и повесил трубку. Убежден, Стрижов меня разыграл. Он знал о сигнале в Москву. Знал, что будет вопрос. И, воспользовавшись случаем, красиво напомнил, что без него там на месте ничего не делается и делаться не должно.

Наблюдал я за Стрижовым в разных ситуациях и всегда удивлялся его способности использовать момент и обратить его в свою пользу. Он хорошо усвоил известное правило: признавать ошибки, собственные из них не преуменьшать, а чужие не преувеличивать. Не гнушался лишний раз произнести ничего не стоящие, но могущественные слова «Пожалуйста» и «Спасибо». Знал еще что-то подкупающее людей, вроде Краузинского: «Голова...».

Монтаж двух объектов Стрижов провел отлично, преподав образец подобного рода дел. Кто же его похвалил? А никто. Так между собой отметили. А вот, чтобы принародно – нет. Давно уже отвыкли от добрых слов. И не только потому, что забыли практическую их полезность. Как же можно выделить Петрова не обидев Иванова, когда столько лет талдычили о стандарте, равенстве, равных способностях и равных возможностях. Хотя прекрасно видели и знали, что Петровы и пахать, и мешки таскать, и на сенокос, и на уборку, и чертежи пластать. Ивановы же, всё в большем и большем количестве – ни того и ни другого, вечно больные, с какими-то справками, не позволяющими, не разрешающими. Придешь к такому больному в сад – пашет он там не хуже Петрова. Неудовольствия же всего – на десятку меньше. Вот и сейчас по прошествии нескольких лет и зарплата отпущена и лозунги соответствующие произнесены. Нет, где было поровну – снова всем поровну, всем на 40% больше, хотя надо бы с разницей в 2 – 3 раза, чтобы не сидели, не болели, а шевелились не только на огороде или в спекулятивной палатке, а и на полезной для общества службе.

Вообще наш реальный социализм сделал всё, чтобы убить в человеке умение и желание работать красиво (в том числе гордиться талантом и способностями собратьев по труду). Понятно это не касается разного рода одержимых, одаренных и гениальных людей – они вне закона и свое достойное место всегда найдут. Хотя более благоприятные условия и для них были бы не лишними. Но ведь благополучие общества не в них. Они, как цветы в доме: украшают, радуют, повышают настроение, но можно и обойтись (да и каждый ли день они у нас). А в людях, будем говорить, средних возможностей, по-своему талантливых, неординарных, тех, что придумывают, умеют делать то, к чему не способны другие, и в конечном итоге определяют движение общества вперед.

Они обычно сложны, часто имеют плохой характер, не вписываются в общепринятый поведенческий стандарт, иногда пьют, изменяют женам. Когда-то демонстративно не ходили на собрания и не занимались политучебой. Потом не признавали ни Горбачева, ни Ельцина. Сейчас не верят болтовне о все искупающих выгодах рыночных отношений. Но, как умеют работать, когда понимают, что это действительно нужно и полезно.

Какое мне дело до писклявого крика нашего бывшего главного инженера С.И. Самойлова по поводу небрежно повешенного на стене чертежа при рассмотрении проекта у него на

техсовете? Если затем, выслушав доклад авторов и выступления остальных членов совета, он поднимался и в заключительном слове давал такое обобщение представленному и так четко ставил задачи, как этого не мог сделать никто ни до, ни после, если вообще любое его выступление было образцом глубочайшего понимания проблемы, чего бы она не касалась, и если, наконец, он к тому же был превосходнейшим организатором производства.

Как можно было относиться также к бывшему главному конструктору Б. Павлову, который, может, был не так уж деловит и немножко барин? Но зато – прекрасный оратор, приводил своими выступлениями в восторг слушателей, был незаменим в трапезных беседах, всегда с иголки одет, а личный автомобиль ухитрялся вымыть, не оставив на блестящих черных штиблетах ни капли воды.

Разве можно было не простить каких-либо недостатков другому главному конструктору Г. Химичу? Великолепному специалисту и дипломату, способному почти мгновенно дать оценку трем вариантам разработки, принять один из них и при этом никоим образом не обидеть заикликованных на своих идеях авторов остальных. Способному одним своим присутствием и общими разговорами, казалось, об одной погоде разрешить все споры на каком-нибудь оставившемся монтаже?

Можно ли было поднять руку для наказания за выпивки на конструктора Г. Белоглазова разработчика стройзаданий на проектирование фундаментов под прокатные станы? Если он выдавал на гора в два раза больше чертежей, чем любой из самых опытных его коллег.

А как следовало воспринимать главного конструктора машин непрерывного литья, у которого, как и у всех нас, есть им недовольные и, возможно, даже обиженные? Но ведь это он в свое время увлек идеей весь завод, собрал вокруг себя команду единомышленников и в три месяца (вечерами и ночами!) разработал с ними проект первой опытной криволинейной установки непрерывной разливки стали. Затем так же сверхсрочно организовал ее изготовление, пуск и демонстрацию премьеру А. Косыгину. Первым у нас осуществил продажу крупной лицензии в Японию. И он же человек необыкновенной щедрости и удивительных способностей не только в работе, но и в быту. И дом срубить не такой, как у всех, и рыбу поймать там, где у других никак не ловится.

Мой друг Соколовский многим, недостаточно его знавшим, тоже не нравился и, похоже, внешне даже по делу. Но какой был конструктор, какой «свинтопрулист» в работе и в компании! Будучи смертельно больным упросил нас вопреки врачебному запрету принять его на работу с гарантией, что он уйдет сразу же, как только признает свою несостоятельность, и сделал так буквально за месяц до смерти. Что нам сохранить в памяти – его грехи или дела?

А вот, в наше время, молодой талантливый конструктор А. Ласточкин. Один из первых освоил вычислительную технику, первый нарисовал на машине проект стана. И опять – черт возьми! В дни известной антиалкогольной кампании попал в вытрезвитель, как-то был лишен водительских прав не то за выезд без них, не то еще за что-то в этом роде. Но теперь уже общество созрело для того, чтобы с удовольствием копать в чужом грязном белье. Состоялись, как будто он не был наказан по закону, унижительные разборки с обсуждениями и надлежащими выводами. Сейчас Ласточкин пишет своим друзьям из дальнего зарубежья. «Недостойное», с моих возрастных позиций, поведение молодых людей (как «плохих», так и «хороших») – есть прямое следствие казенно-бюрократической системы со всем ее враньем и демагогией, особенно последних лет Советов. И если бы мы в такие же лета очутились в подобной обстановке, то натворили бы, наверное, ничуть не меньше, ибо то, что испытали они, думающие и трезво оценивающие жизнь – трудно представить. Для этого надо быть молодым.

Для меня лично 1977 год – светлый луч, пробившийся сквозь щель приоткрытой двери в конце длинного темного коридора. Прижатая обвальным потоком пустой породы, она была сдвинута под воздействием мощной фигуры Ельцина и других равнодушных, сохранивших в себе заряд энергии и чисто человеческую страсть.

## ПОСЛЕДНЯЯ ПОПЫТКА

Примерно в такой обстановке проектировались и строились нами в те годы установки непрерывной разливки стали и другие объекты.

Работа шла с большим нервным напряжением и главные усилия ее творцов тратились на споры, взаимные обвинения и защиту от них. Царила атмосфера недоверия и неуважительного отношения к главным действующим лицам. Контролер же любого ранга на две головы ниже любого из исполнителей занимал барское положение. Его устраивали в обкомовские и директорские особняки. На встречу он приезжал холемым, свежевыбритым, наодеколоненным и сытым. Иногда, по случаю, мне удавалось попасть в подобные хоромы с обслугой, персональным столом, прочими приятными атрибутами и тогда я понимал, какое они имели значение для собственного самоутверждения. На совещание являлся с гордо поднятой головой, чувствовал себя на равных и обращал в должную веру чиновника много легче и быстрее.

Государственная машина начала ржаветь, скрипеть и ломаться. Пересмотр взглядов на социализм и его главные принципы стал уделом не только бунтарей – одиночек, но и нормальных людей, не разложившихся еще совсем и сохранивших хотя бы в малой доле чувство собственного достоинства и уважения к себе.

Я всегда достаточно лояльно относился к недостаткам и слабостям человека и считал, что нельзя судить предельно однозначно даже предателя, поскольку таковым его сделала природа и предательство его, возможно, не осознанное, а только от страха. Понимал и оправдывал ортодокса Бухарина, вставшего на колени перед Сталиным, холопское поведение героя гражданской войны Блюхера, прочих лиц. Поведение, не вполне соответствующее предшествующей их революционной деятельности, но все же объяснимое выбором между жизнью и смертью.

А как понять и объяснить поступки и действия людей в другой обстановке? Откуда все возрастающая их в то время глупость, лень, потребительство, безразличие, угодничество и одновременно – чванство и грубость? Конечно человек и система взаимосвязаны и определенным образом воздействуют друг на друга. Но, будучи подкрепленной силовой идеологией, система оказалась значительно могущественней человека и буквально вытаскила наружу все негативное, что заложила в него природа. В этой полной оторванности от естественных качеств человека и заключается утопичность марксистской философии, рассчитанной на бесчувственный манекен без боли, радости и страха. Именно в силу человеческой слабости и природного эгоизма главные марксистские принципы превратились в то, во что они только и могли превратиться. Общественная собственность – в ее ничейную, партийно-государственную монополию на идеологию – в превосходнейшую форму единовластия, а централизованное распределение благ – в новый изумительно простой и удобный способ присвоения прибавочного продукта. Преступную, разлагающую людей форму их скрытой эксплуатации, когда весомый, а то и основной, объем благ приобретался не через трудовой вклад, не через плату за труд, а благодаря месту на иерархической ступеньке (хотя бы достойно полученному) либо путем воровства и мошенничества. А в целом через подачку и продажу своего я, достоинства и чести. Приобщено к нему оказалось в первую очередь подавляющее число бездеятельной, не умеющей работать части населения. Она и станет главным препятствием на дороге к переменам...

В год пуска балочного стана я был назначен заместителем главного конструктора. Пришлось в какой-то мере отойти от прямой конструкторской работы и сосредоточиться на организационных вопросах. Для меня они не были новыми. Всегда проявлял к ним определенный интерес и периодически привлекался к их решению на разных уровнях института и завода. Теперь я становился функционалом по должности. Пришлось подумать, как порученное мне сделать более плодотворным. Поле деятельности было известно – борьба с бюрократическими извращениями, свалившимися непомерной ношей на плечи конструкторов.

Начали мы с внутренних вопросов. Разбив их на соответствующие группы, по каждой из них быстро подготовили пространные доказательные объяснения, чаще всего с отказом от исполнения негодного указания, отмене чего-либо и т. п. Стали их множить, изменяя лишь начало и конец, и рассылать по разным функциональным службам и, в копии, руководству института и завода. Одновременно направляли в ведущие линейные подразделения с просьбами поддержать нашу позицию по той или иной проблеме, а кое-что из важного для усиления сразу готовили за подписью трех – четырех руководителей.

Такое организованное наступление имело успех. Достаточно быстро удалось отменить централизованный нормоконтроль техдокументации, восстановить прежний порядок оформления чертежей, фактически заблокировать внедрение многочисленных, бездарно к тому времени подготовленных, стандартов по управлению качеством продукции. Главное, нам удалось добиться косвенных результатов – изменить взгляды руководства на данную проблему, сделать их активными союзниками начатой войны против чиновничьего засилья и выйти на внешнюю арену. Аналогичным образом, но уже с просьбами к ведущим заводам отрасли, мы стали адресовать письма Министерству, Госстандарту и ГКНТ. Подготовили и напечатали серию критических газетных и журнальных статей на данную тему. Одну из них в ведомственном журнале «Стандарты и качество» удалось напечатать без купюр лишь по прямому указанию отдела машиностроения ЦК КПСС.

Наши антистандартизаторские настроения стали известны в стране. И вот как-то звонят из Ленинграда и предлагают организовать более целенаправленные действия. В частности, создать при ГКНТ временную научно-техническую комиссию (ВНТК) по проблемам стандартизации.

В 1983 году комиссия была сформирована и мы – конструкторы – получили, наконец, возможность не только быть в роли просителей перед сановными лицами Госстандарта, но и поставить перед своим столом его работников. Роли поменялись. И при таком обороте, при открытом разговоре, где требовались аргументы, а не одни ссылки на постановления, приказы и другие бумаги, выяснилась их, вконец разложившихся за 15 лет оторванного от жизни теоретизирования, могучая несостоятельность и пустота.

Разумеется, доказать этой публике чего-нибудь из принципиального было трудно. Первый блин пошел комом. В подготовленном документе оказались согласованными лишь самые несущественные мелочи. Тогда мы с группой ленинградских конструкторов написали письмо Н. Рыжкову. В нем обратили его внимание на недооценку руководством Госстандарта отрицательных последствий проведенной за последние 10 – 15 лет работы по массовому внедрению организационно-методических стандартов, резкое снижение темпов создания новой техники, печальный опыт работы ВНТК и недопустимость дальнейшего сохранения подобной практики ведения дел по стандартизации. В заключение предлагали образовать специальную комиссию главных конструкторов ведущих предприятий для разработки мероприятий по коренному выправлению создавшегося положения и просили личной встречи.

Написать мало. Надо придумать, чтобы письмо еще дошло и было прочитано тем, кому оно адресовалось. Известны разные приемы. Посылка письма с нарочным, звонки помощникам высокого начальника с просьбами помочь и т. д. В данном случае решили использовать личное знакомство с Рыжковым по Уралмашу. Не знаю, моя ли первая подпись на письме или то, что некоторое время назад в бытность его работы в ЦК КПСС я к нему по аналогичной проблеме уже обращался, но аппарат сработал и письмо к премьеру попало.

Встреча состоялась. На совещание кроме нас были приглашены еще человек двадцать главных конструкторов и главных инженеров. С другой стороны – председатели ряда комитетов и министры, которых касался вопрос. Команда с мест, не сговариваясь, оказалась на удивление слаженной и категорически настроенной на необходимость коренных перемен. Споспсобствовало откровенному разговору вступительное слово Рыжкова, проникнутое явной оза-

боченностью состоянием дел в машиностроении, да и в стране в целом. Продолжалось совещание часов семь и закончилось решением в месячный срок подготовить постановление Совмина и поручить зампреду И. Силаеву возглавить эту работу.

Через неделю собрались в Кремле снова. основополагающие предложения и наивно принятые нами программные установки, прозвучавшие на первой встрече, стали обкатываться, сужаться. Дальше еще больше шлифоваться на последующих совещаниях в Госстандарте. При новой встрече с Рыжковым на стол главы правительства лег для утверждения вполне отвечающий бюрократическим нормам документ, выполнять который надо, но как угодно и сколько угодно долго.

Единственное, кажется, что удалось в нем оговорить – это сократить всякого рода согласования, особенно, в нашей отрасли индивидуального машиностроения. На сей счет там содержались прямые указания. Система однако настолько приучила всех к бумажной волоките и вскормила такую армию ей служащих, что изменить ее было делом архитрудным. Кто-то освобождался от легкой, но важной на его взгляд работы. Кто-то согласовательной бумажкой имел возможность прикрыть недопоставленные своевременно комплектующие узлы, а теперь лишился ее. Кто-то просто не хотел и боялся перемен (Как? всю жизнь согласовывали, а теперь – нет. А что из этого выйдет?).

Министр С. Афанасьев после совещания у Рыжкова так и вразумлял нас: – Вот вы собираетесь отменить согласование. К примеру, не согласовывать применение подшипников. Это хорошо – они не наши. А как быть с редукторами, изготавливаемыми нами? Закажут без согласования в два раза больше. Что будем делать?

Тем не менее приказ министерский по постановлению Совмина он подписал и подписан немедленно. Наверху машина работала четко и приказ на приказ переписывался быстро и безошибочно.

На местах же ему была устроена форменная обструкция и прежде всего со стороны снабженцев и комплектаторов, которые лишались защитительной процедуры согласования. Даже у нас на заводе, представитель которого непосредственно участвовал в подготовке постановления и мог рассказать, как очевидец, что к чему и зачем, потребовалось два месяца уговаривать директора И. Строганова издать приказ по заводу, мотивируя просьбу всем, что можно придумать, вплоть до психологических ее аспектов. А позднее в течение длительного времени неоднократно звонить в разные институты и организации с требованиями принять заказ на комплектующие изделия без их предварительного согласования, используя при этом свои связи, знакомые имена министров, крупных начальников и их точку зрения по данному вопросу. Мы довели его до практической реализации, но многие другие, менее настырные и менее упрямые, так и продолжали исполнять старый порядок.

Тогда же было принято и другое наше принципиальное предложение об организации при Госстандарте Совета главных конструкторов.

Утилитарная его полезность в решении отдельных частных вопросов имела. Что касается большего, для чего он, по очередной нашей наивности, предназначался, то здесь дело обстояло совсем иначе. Споры, дебаты, разные позиции и почти нулевой эффект, подкрепленный для истории двумя томами личной переписки с руководством этого комитета. Вопросы, в ней поднимавшиеся, почти все решены, решила их жизнь, перестройка, но не та, что была объявлена, а та реальная, что пришла ей на смену.

## ПЕРЕСТРОЙКА

Что же такое перестройка сверху, названная, по извечной страсти партийных политиков к лозунговости, очередной революцией? На мой инженерный взгляд это уникальнейшая трагикомедия, сыгранная перед нами бездарными артистами без какого-либо хоть чуть наперед при-

думанного сценария. По существу же – сплошная цепь грубейших политических, социальных и экономических ошибок, движение без проекта, напоминающее неуправляемую лодку на быстрей сплавной реке, усеянной плывущими и торчащими бревнами. Лодка плывет, сталкиваясь с ними обдирает свои бока, застревает и снова несется, подчиняясь судьбе и коварной воле реки. Наконец, застревает совсем и ждет пока ее вместе с бревнами не вытолкнут опять в воду бульдозеры, идущие вслед за сплавом по берегам реки и начисто уничтожающие всё на них растущее. Такой варварский сплав мы наблюдали на одной горной реке. Между прочим, в районе Кедропода, разрекламированного в свое время в качестве образцово-показательного лесного хозяйства. Плыли по ней тоже на лодке, но, к счастью, управляемой и, видимо, не совсем бестолковыми людьми. Плыли с острыми ощущениями, но обходили бревна. А если останавливались, то лишь для того, чтобы осмотреться, когда было страшно, передохнуть, наметить безопасный проход и, набравшись сил, пуститься снова в путь. Иногда почти тонули, но сохраняли себя, лодку и весь багаж.

В объявленной перестройке было безупречным одно – критика предшествующего правления, недостатки которого мы прекрасно знали сами. Эта критика годами накапливалась в запасниках ЦК и Совмина. Скрывалась там от правящего лидера, а после его смерти или низвержения немедленно извлекалась на свет и ложилась на стол нового начальства. Изучалась и представлялась народу, как плод глубокого партийного анализа ситуации. Так было после Сталина, Хрущева и всех остальных.

В первом программном выступлении М. Горбачева она была преподнесена как некое открытие, способное перевернуть наш грешный мир и немедленно решить все проблемы. Завтра глупых постановлений нет, решения только ответственные. Преступники – наказаны и сидят в тюрьме. Честные, вооруженные знаниями, опытом и умением, засучив рукава, – ринулись в бой за изобилие и справедливость.

Как же так? Есть законы больших систем, законы инерции. 70 лет народ, оторванный от мира под давлением всеобъемлющего генерального принципа – демократического централизма, воспитывался в духе неуклонного исполнения, 100-процентного голосования и утверждения любых нелепостей, только были бы спущены сверху. Самостоятельность, нестандартность в мышлении, поведении и действиях не поощрялась, а нещадно наказывалась. В школах, институтах, на собраниях царили догматизм и начетничество. На фоне созидания, особенно, первых пятилеток и послевоенного периода, шел параллельно грандиозный процесс разрушения государства и личности.

Система управления огромным государством, которая по делу должна была ограничиться общими направлениями и незначительной корректировкой устанавливаемых жизнью процессов, отнюдь не по воле Сталина, а в соответствии с объективной необходимостью фактически смогла функционировать лишь в бюрократической форме приказа и насилия. Именно поэтому ею был взращен многомиллионный аппарат власти и контроля, который не без оснований кое-кем объявлялся даже классом. В каком режиме он работал? Более всего в режиме бездумного преобразования указаний власти и многоступенчатого доведения их до исполнителей по правилу. Переписать, не исказить, не выбросить, не изменить ни слова, и творчески добавить: принять к неуклонному исполнению. В лучшем случае – потребовать разработать какие-либо мероприятия.

Централизм в управлении не только привел нас к неумению работать и пренебрежительному отношению к обязанностям, но заставил людей жить в атмосфере крупного и мелкого жульничества, вопреки здравому смыслу и рачительному хозяйствованию. Как принято, так скажем, так отчитаемся – стало главенствующим в любой работе. Информация снизу шла искаженной и центр в не представляемых объемах выдавал желаемое за действительность, усугубляя и усиливая дух всепроникающей лжи.

Система чрезвычайно ограничивала руководителей любого ранга в принятии самостоятельных решений. Это устрашающе сдерживало рационализацию управления, а управленцев превращало в несчастных нытиков. Все низы чего-то просили у стоящих выше, а последние, не обладая необходимыми полномочиями, на поднятые вопросы отвечали общими пожеланиями хорошо и честно трудиться, соблюдать дисциплину и самостоятельность, которой были лишены сами. И так до верхнего этажа уже во всеоружии власти, но при таком количестве проблем, когда не могло идти и речи об оптимальном их решении.

Как строить новое общество при таких исходных позициях? Допустимы ли здесь революционные преобразования без того абсолютно очевидного, что и произошло?

Можно, не подумав и не взвесив как следует, броситься мастерить разве сарай. А дом? Разве могут представить себе инженеры строительство цеха, завода без комплексного проекта, на разработку которого уходят годы? Без точной оценки возможностей промышленности, строителей, их подготовленности, наличия материалов, комплектующих изделий?

Почему же в области политики, социальных преобразований всё делается сходу, сверхрешительно и целеустремленно, как будто завтра конец света и надо успеть, хоть как-нибудь, но при мне? 70 лет сплошные революции. Двух поколений нет, третье доживает на пенсии, четвертое дорабатывает свой срок, а они ничему не научились и опять устроили очередной бой в барабаны и обязательно в новом оркестре. И всё это – не сегодняшнее мое прозрение.

Мы знали, что нельзя ни в какие ни в два, ни три, ни в пять лет поднять машиностроение. Нельзя это сделать переброской средств в объемах больших определенной нормы: они не будут освоены. Знали, что условия для становления кооперативного движения совсем не те, что при НЭПе. Тогда были кадры, подготовленные только что в недрах процветающего капитализма. А тут кооперацию должны двигать вперед прежде всего дельцы теневой экономики, спекулянты и рвачи, которые вчера еще пребывали вне закона. Отдавали себе ясный отчет в том, что первый десяток предперестроечных постановлений Совмина СССР, вопреки теперешнему утверждению Рыжкова, не несут никаких конструктивных предложений кроме острой критики существующего состояния и потому являются мертворожденными документами, сочиненными по старым рецептам старым аппаратом. Понимали все, вплоть до последнего стоящего в очереди мужика и бабы, что антиалкогольная кампания – прямая передача государством доходов в руки нечестивой братии. Что разговоры об аренде, подряде сначала на 3 – 5 лет, затем на 10 – 30 и даже на 50 лет без надлежащей инфраструктуры – есть пустые, ни на чем не основанные и ничем не подкрепленные от незнания жизни, обещания манны небесной крупным экономистом Буничем.

Не все, но многие, работавшие с Рыжковым, знали, что он неплохой человек и даже неплохой директор Уралмашзавода, но только в рамках устоявшихся правил и норм поведения, что он не способен к перестроечным решениям и станет заложником политиканских лозунгов партии. Но, спасая его в своих глазах, я полагал, что он тоже прекрасно все понимал и только не мог повернуть туда, куда нужно. Святая наивность! При социализме, видимо, до таких постов могли добираться люди особого склада, поведение и образ мышления которых обычному смертному не дано понять. Как видно из его книги «Десять лет великих потрясений», написанной отнюдь не по обязывающим обстоятельствам, а по велению души и при полной свободе, он осознал только внешнюю атрибутику социализма вне причинно-следственных им порожденных связей. Он совершенно, если верить написанному, не понял, что «великие» потрясения и всё с ними связанное – есть прямой результат 70-летней насильно насаждаемой утопии и неестественной человеческой жизни, а совсем не козней Ельцина и иже с ним. Да, агонию системы можно было продлить, если она позволяла бы одному из главных лиц в государстве заниматься не мыльным порошком, а принятием действительно нужных нестандартных и быстрых мер по ее спасению. Ну, например, в рассмотренном выше случае взять да по просьбе конструкторов немедленно прикрыть преступную часть деятельности Госстандарта и

наполовину его разогнать. Или оперативно прореагировать на товарную ситуацию и, как Гайдар, решительно и нахально, но разумно, не на соль и минтай, а коммерческие цены – на весь покупаемый государством за газ и нефть дефицит. То же – на собственные деликатесные продукты и подприлавочные товары. Дифференцированную, в соответствии с реальной стоимостью, квартплату. Короче, нормальную для бездефицитности цену на то, чем питалось и пользовалось высокое московское и прочее чиновничество. Да мало ли, что можно было сделать еще, хотя бы и для временного выживания? Не сделано. И, по всем представлениям, не могло быть сделано. А потому незачем сейчас после драки плакаться и резво критиковать пересекших дорогу. Свято место никогда пустым не оставалось. К тому же, о людях, мечтающих оставить след в истории, судят не по ими сказанному и написанному, а по их труда конкретным результатам.

По той же наивности, несмотря на преклонный возраст, не знал я лично и второго. Что человек, оказывается, может чуть не каждый божий день менять свои взгляды. Сегодня исповедовать одно, а завтра другое. Обещать и почти ничего не выполнять. Плыть по стихии событий и, не испытывая ни угрызений совести, ни стыда, оставаться на своем командном посту. Горбачев, объявивший себя главным перестройщиком, в действительности оказался единственным человеком, который на протяжении всех лет перестройки с удивительным упрямством отстаивал статус-кво и произносил «да» самый последний. Только разлагающаяся система могла поставить во главе огромного государства, ничем не одаренного человека, который даже сегодня, после всего происшедшего, не может понять, что его «успех» в устроенной им клоунаде и что бегают на него посмотреть из чисто стадного любопытства, а вежливо разговаривают в силу известной российской привычки к чиновничеству, даже если он и бывший. Кандидат в президенты! Поистине нет предела человеческой ограниченности.

Сейчас я снова на своей прежней конструкторской работе, на той, с которой начинал и которой занимался всю жизнь на Уралмаше. После 85 года удалось вместе с нашими специалистами пустить еще два крупных объекта. Оба с великим трудом и оба, как это не смешно и не горько, – на Украине. Один из них – упомянутый цех высокочастотной закалки рельсов на меткомбинате «Азовсталь», второй – кольцераскатной стан на Трубопрокатном заводе в Днепрпетровске.

Перестройка и последующие за ней события сказала на нас так же, как и на стране в целом. Пока без работы не сидели, но делаем ее всё меньше и меньше по тем же причинам, что и все остальные. Резкое сокращение производственного персонала, практически полное отсутствие притока молодых специалистов, разрушенные связи, задержки с оплатой за продукцию и работу, все разрастающаяся сфера непроизводительного полумафиозного или совсем мафиозного посреднического труда и прочие беды.

Однако есть кое-что и радующее. Полностью сметен партийный и прочий унижительный контроль, исчезли всякого рода бесчисленные согласования, Госстандарт, с которым два десятка лет воевала вся деловая инженерная братия, приказал долго жить в части всего им изобретенного и остался с тем, чем положено ему заниматься. Люди, конечно, прежде всего молодые, стали более инициативнее и предприимчивее. Это хорошо. Это движение вперед, но, к сожалению, весьма осторожное в тех направлениях, которые по настоящему нужны обществу. Ничего не поделаешь. По таким законам плавного и очень медленного подъема начинаются все новые полезные процессы.

Политическая же ситуация, связанная с преобразованиями внеэкономического содержания, менялась и продолжает меняться сверхбыстро.

Горбачев ушел со своего поста так и не сказав «Простите» народу, управлять которым взялся не имея на то никаких способностей, а, следовательно, и прав. Ушел после известного переворота, главным идеологом которого фактически являлся и отличался от бунтовщиков



тем, что три дня молчал, в то время как его приверженцы говорили и действовали в соответствии с проводимой до сего политикой, не навязанной, активно им защищаемой и пропагандируемой. Интересно, что предпринял бы он при ином завершении переворота. Помните, как у Цвейга королева Елизавета не желала казни Марии Стюарт?

Высокая оценка его деятельности со стороны хитрых политиков западного мира – элементарная дань за развал нашей страны, освобождение восточной Европы и даром доставшего повышения ими собственного потенциала. И если кто-то из наших продолжает в подобной оценке поддакивать Западу, так это есть чисто российское преклонение перед авторитетной особой, вне понимания истинной подоплеки ее поступков и суждений.

Стремительно организовалось СНГ. Сотворено оно было по всем правилам бытия и нашей культуры и безусловно не для того, чтобы покончить с Центром, а по чисто человеческим эгоистическим устремлениям, ради власти и желания быть первыми. С собственными президентскими самолетами, дачами, личной охраной и, главным образом, быть в окружении первых.

Эта околोगвардия постарается сделать всё, дабы их первые были самыми первыми, конечно, не в том, что нужно народу. Впрочем, можно сказать, уже постаралась и сделала это столь же быстро, как в свое время придворные царя быстро развратили большевиков. По тем же побуждениям стали обособливаться и полуотделяться автономии и области, появились президенты и губернаторы со своей челядью и аппаратом.

Объясняющих и пропагандирующих преимущество и полезность происходящего пруд пруди – их ничуть не меньше, чем несколько лет назад доказывавших и рекламировавших прямо противоположное.

Правда, есть перемены: односторонне-тенденциозные утверждения любого толка сегодня соседствуют рядом. Генеральный принцип демократии – свобода (хотя и расшатывает государство) продолжает оставаться на знамени новой власти. Видимо, для того, чтобы окончательно добить социализм и заставить людей забыть, что в нем было не только плохое, но и хорошее. Во всяком случае такое последнее, игнорирование которого новой властью может снова привести страну к очередному бунту.

Можно с достаточной вероятностью предсказать и дальнейшее развитие событий.

Мне кажется, главный определяющий момент нашего будущего существования в силу инерционности человеческого мышления состоит в том, что общество еще долго будет находиться под давлением эгоистических групповых и личностных интересов, сильных самих по себе и дополнительно отшлифованных до безупречности десятилетиями прошлой системы.

Какими бы превосходными не были отдельные лидеры и какими бы они благородными идеями не руководствовались, аппаратная верхушка, эта главная сила любого общества, делает всё возможное и невозможное для сохранения элементов распределительного механизма. Всеми силами она будет отторгать лидеров от экономики и обращать их главное внимание на упоительную для человеческих страстей борьбу за влияние и политическую власть.

Она сделает всё, чтобы самые правильные лозунги в области экономики обрастали такими практическими решениями, которые продолжали бы держать страну в состоянии «барщины», ибо свою собственность никто еще никогда не отдавал сам без силового на то воздействия.

Можно предполагать, что в силу неумения и плохих знаний мы еще долго разговорами о защите бедных и о деньгах будем прикрывать настоящую экономику. Не будем ею заниматься и по другой, основной, причине: более привлекательного пока, причем для самых энергичных и предприимчивых, занятия – дележа ничейной собственности и накопления «дарованного» народом капитала. Непременные его атрибуты: спекулятивные махинации, подкуп и обман – несовместимы с созидательным процессом.

Общая культура общества такова, что властные и собственнические поползновения будут еще долго превалировать над его действительными интересами, психологические моменты в восприятии ситуации являться определяющими, а неумение решать конкретные вопросы практики, да еще при отсутствии надлежащей инфраструктуры, будут заменяться принятием программных лозунговых установок, кадровыми перестановками и прочими внешне впечатлительными реорганизациями.

Развитие будущих событий будет стимулироваться в значительной мере снизу, в обход официальных, предпринимаемых сверху шагов. Действенность этого рынка инициатив станет тем успешнее, чем быстрее две главные противостоящие группы откажутся от своих притязаний.

Одна – от неумной и неразумной страсти к сверхмерному, а теперь еще и рваческому, обогащению. Другая – от утопического, приведшего нас к катастрофе, вождения к уравнительно-распределительному существованию.

Я, повторяюсь, был и остаюсь сторонником эволюционного пути развития, при котором управляющие воздействия лишь подправляют естественно сложившееся течение жизни. Но мы второй раз в этом столетии по безграмотности российских вождей, всеобщей нашей ограниченности и святой вере в скорую сказку были его лишены.

И вновь я задаю себе вопрос. Либо мы играем в чудесную игру, с изначальной убежденностью в некую представляемую, а не реальную, действительность, в которой нам нравится сам процесс занебесного парения, либо мы все просто глупы и нами как правилами, так и будут править в угоду человеческим страстям, влиянию и власти?

Поймем, разберемся, что к чему – будем жить. Нет – существовать.

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ДНЕВНИКОВАЯ**

Я назвал эту часть дневниковой, хотя в ней нет ни дат, ни даже хронологической последовательности. Так она названа только в силу дневникового характера послуживших для нее записей, как реакции на текущие события в личностной инженерной оценке соответствующего периода моей жизни. Для удобства чтения они сгруппированы по разделам, представлены в прошедшем времени и несколько отредактированы в том, что касалось каких-либо частных моментов или потребовало корректировки и некоторых незначительных дополнений с учетом сегодняшней действительности и новых от нее впечатлений.

«Правила, столь успешно действующие на уровне клеток и органов, могут стать источником той подлинной философии жизни, которая приведет к выработке кодекса поведения, построенного на научных принципах, а не на предрассудках, традициях или слепом подчинении непререкаемым авторитетам».

Г. Селье

## **РЕАЛЬНЫЙ СОЦИАЛИЗМ И ПЕРЕСТРЙКА**

Социализм, как искусственно задуманное и таким же образом создаваемое социальное построение, был способен эффективно действовать только в рамках одного – двух поколений людей, вооруженных знаниями, умением и жизненным опытом под прямым или косвенным воздействием предшествующей эпохи. В шестидесятые годы, когда ушло первое поколение, стало уходить второе и появилось много новых людей, уже воспитанных полностью новой системой, он стал все быстрее и быстрее деградировать и приобретать свой натуральный марксистский вид с неумением ее граждан учиться, работать и управлять.

Характеристика тому эти заметки тех лет о прогрессивно нарастающем развале социализма и его логически завершающем конце – перестройке.

Марксистская философия была заложена ее молодыми, не знающими жизни, авторами на базе игнорирования законов природы живого. Потому все ее положения, касающиеся интересов человека и его отношения к окружающему миру, оказались сплошной схоластикой. Главным в ней являлся анализ принципов распределения произведенного обществом продукта, исходя из которого делались глубокомысленные выводы об отношении работника к труду. Работника же всегда интересовал только одно – что получает он лично и как полученное соответствует его собственной оценке. В этой чисто потребительской характеристике общества степень его совершенства определялась величиной доли присвоенного продукта. Но разве только ею? Нет. И в этом еще одно заблуждение марксистов.

Второй составляющей эффективного труда и движения общества к благополучию является предоставляемая людям возможность творчества, проявления ими своего Я. Чем больше действующая система отвечает данному требованию, тем быстрее и продуктивнее она развивается. Доказательство тому – одинаковые темпы роста производительности труда в отдельные периоды для совершенно разных социальных систем. С другой стороны вне того, кому достается больше от прибавочного продукта, общество девальвирует, когда оно начинает скывать инициативу и ограничивать проявление личностных качеств своих членов, их творческих устремлений. Наступают кризисные явления.

Однако вместо оперативного вмешательства вожди систем подводили себя и своих подданных к войнам и революциям. Вздорбренная на крови и смерти новая формация начинала ход вперед на другом витке исторической спирали, а людям объясняли ее успешное движение новым способом соединения средств производства и рабочей силы – глубокой тайны, скрытой якобы основы общественного строя. На деле же, работающие просто получали возможность больше проявлять свое Я, чем раньше, а стоящие у власти – новую форму присвоения прибавочного продукта и в другом количественном составе. Последнее, если учитывать не само приобретение и накопление богатства личностью, а собственно потребление, т. е. количество ею использованных (проеденных, растраченных) благ, социализм нельзя признать прогрессивным явлением. В сравнении с капитализмом он резко сократил количество людей, присваивающих сверх меры. Благодаря этому поднял жизненный уровень бюрократов, политиканов и лодырей, расплодил их за несколько десятилетий до невероятных пределов и поставил по доходам в один ряд с деловым большинством, обеспечивающим истинное благополучие страны. Он установил социальное равенство для подавляющего большинства, но на относительно низком уровне. Уровне ниже потенциальных возможностей общества по техническому и культурному его развитию.

Новая формация, как и предыдущие, пришла через революцию и вопреки ожиданиям ее идейных основателей, принесла неравенство в распределении продукта через известный принцип равных возможностей. Выделив маленькую часть стоящих у власти и уравнив деловых людей со второй их бездеятельной половиной в правах на благо, социализм проигнорировал законы природы и оказался обреченным на относительное обнищание. Круг замкнулся на том, что декларировалось «классиками» по отношению к так резво раскритикованному ими капитализму. Истина (я использую это слово в двух значениях: как характеристику чего-то общего и как – конкретного частного, здесь – в первом его значении) не так проста, чтобы ее можно было трактовать как нечто абсолютное и окончательное. «При зарождении нового, – писал Джон фон Нейман, – ему свойственен классический стиль. Но по мере старения новое начинает обретать черты барокко и это сигнал опасности». Теперь – уже другой.

Несостоятельность тоталитарной социалистической системы мы признали. Но признали фактически на уровне следствия, а не причин. Почему система приобрела вид весьма устойчивого (казалось даже несокрушимого) социального построения? Почему люди с таким энтузиазмом бросились его возводить, а сейчас еще многие из них упорно стремятся оградить

от разрушения? Ясно, что не от одной любви к искусству. В строительстве оказались сильно заинтересованы две группы. Одной, относительно небольшой, рвущейся к власти, страшно импонировала в случае победы ожидаемая возможность практически никем неограниченного и неконтролируемого ее (власти) использования. Другой, достаточно представительной, люмпен-пролетарской, из числа не умеющих, а порой и не желающих работать, привлекательной была идея уравнивать себя в правах с теми, кто хотел и умел работать.

Два означенных момента: исходные положения, увенчанные ярлыком теории и освященные пропагандистски раздутым «великим» именем Маркса, и чисто эгоистические человеческие устремления – определили не только логику и, пожалуй, единственный возможный вариант, как подтвердилось теперь, негодного сооружения, но и весь последующий ход событий, всё с нами происшедшее и происходящее. Эти два момента, без каких-либо дополнений, могут объяснить неприятие большевиками любой доказательно-аргументированной критики и полное игнорирование столь же убедительного предвидения последствий революции со стороны умнейших людей того времени. Неподготовленность захвативших власть к строительству нового общества и потому метания из стороны в сторону. Десятки революционных преобразований, так ничем по большому счету и не закончившихся. Колоссальные репрессивные акты в верхах и еще большие в низах. Окутанную тайной жизнь «вождей» и обнаженную чуть не донага жизнь простого народа с унижительной демократической ее освещенностью. На последних этапах разлагающую мафиозность общества. Уравниловку, массовое воровство, мошенничество, неумение работать. Падение культуры, образованности и нравственности. Двойную систему получения благ через зарплату и распределение. Двойные цены на продукты, товары и услуги одного и того же качества и, наоборот, одни – для таковых разного качества. Многочисленные противозаконные и «узаконенные» льготы и привилегии, все негативное остальное, без исключения.

Социализм породил бесчисленное обилие проблем, но, кажется, наиболее злободневной из них и, как говорят математики, имеющей наиболее устойчивую корреляционную связь с устойчивостью простейших форм тех или иных глупостей, была проблема контроля, когда контроль, как элемент анализа ситуации, необходимый для принятия оптимального решения, подменили внедряемом в глобальном масштабе контролем недоверия. Привлекли для этого огромную армию людей, а они учинили контроль по самым простым и удобным для счета показателям.

Отсюда и пошло. Легко считаемую копейку мы поставили над миллионными потерями, если подсчет последних не предусмотрен соответствующей инструкцией. Количество сделанного – над его качеством. План, обязательства и внешнюю представительность какого-нибудь почина – над конкретными результатами труда. Работу железной дороги стали измерять тонно-километрами, а работу конструктора – листами технической документации. Школы – количеством успевающих, а науки – числом кандидатов, докторов и сочиненных ими статей. Организации – проведенными мероприятиями и процентом охвата сотрудников.

Показатели! Термин чисто социалистический. Авторы их было достаточно. Заняв целый подвал в «Правде» за 15.12.82 г., писали два из них и доказывали читателям, как было бы хорошо, если всем пошивочным мастерским установить ограничительный норматив по объему мелких партий. Тогда бы они, мастерские, сразу переключились на индивидуальных заказчиков, и людям не пришлось бы терять 100 миллиардов часов на самообслуживание. И невдомек авторам, что для многих это плохо, а совсем не хорошо. Настроившись на дурацкую волну, забыли они, что, если товар отличный, покупка его готового значительно выгоднее и увереннее. А индзаказ – кот в мешке в части качества. Деньги надо платить вперед, бегать на примерки. Забыли, что основная масса людей давно перешла на покупку готового платья и обуви.

Вот так и с любым другим показателем. Строили его, чего-то придумывали, а запускали в «производство» и оказывался – не тот, не отвечал жизненным коллизиям. Не зря, говорили

умудренные старики, раньше показатели, а лучше критерии, по которым оценивалась работа, будь то людей или предприятий, держались хозяином в секрете и выводы он делал не по неким жестким показателям, а на основе исключительно анализа конкретного события или предмета. Не нужны они ему. Был бы готовый продукт. Было бы то, что нужно потребителю и был бы доход производителю.

Тонны, метры, штуки, обозначенные конкретной цифрой, оказались фетишизированы до абсурда. Но и этого оказалось мало. Карусель махровой бюрократии вовлекла в сферу своего вращения творческий труд инженера и ученого. Учинила для них многочисленные экспертизы, проверки и контроль на соответствие продукции и собственно шагов по ее созданию действующим нормативам, инструкциям и стандартам. Придумала сотни сопутствующих основной конструкторской и проектной документации всевозможных технических условий, карт уровня, патентных формуляров и прочих циркуляров, тысячи согласований и утверждений с соответствующими подписями должностных лиц министерств, комитетов и головных институтов.

Какова была полезность всей последней работы и произведенных при ней бумаг? Процент пять, может, наберется. Все-таки что-то при этом подправлялось, что-то добавлялось или исключалось. А какова полезность основной работы над главной документацией, по которой изготовлялось оборудование и строился тот или иной объект? Здесь цифры совсем другого порядка. Даже для не «удачного» объекта, освоение и пуск которого шел с определенными осложнениями и вызывал справедливые нарекания, его предпусковую готовность, а тем самым полезность труда непосредственных создателей можно без натяжки оценить на уровне 95%.

Спрашивается, что же это была за организация, которая позволяла трудиться людям с эффективностью в 20 раз отличающейся друг от друга? Каждый, кто дорожит временем и ценит свой труд, ответит однозначно. Порядок негодный. Он порожден необузданным желанием людей всё и вся контролировать без какой-либо мало-мальски стоящей оценки полезности сих мероприятий. Порожден фетишизацией контроля, наивным представлением руководителей о неформальном выполнении подчиненными их установлений. В подтверждение сказанного остановлюсь на нескольких характерных примерах.

Что такое качество будущего изделия на стадии разработки с инженерной точки зрения? Это соответствие лучшим известным аналогам. Плюс какая-то доля нового, с оценкой необходимости его внедрения и степени риска. Плюс гарантия, что задуманное будет реализовано качественно и с минимально-возможным отклонением от требований чертежей.

Высокий уровень проекта обеспечивается талантом, знаниями и опытом специалистов, применяющих при работе весь арсенал методов, которыми они владеют, включая их интуицию. Контроль качества в плане собственно контроля возможен и допустим, но он может сделан специалистом, по крайней мере, такой же компетенции, путем конкретного рассмотрения изделия во всем его специфическом сочетании. И для этого также требуется талант, знания и опыт. Здесь не может быть общих правил, общих рецептов. Это искусство. Ан нет, заявляли тогдашние контролеры и предлагали сведенные в сборник объемом в 100 листов стандарты, по которым громадное многообразие производимой техники могло быть автоматически взвешено на основании неких показателей качества. Разве не глупость уложить в 100 листиков тысячи учебников и сотни тысяч специальных изданий, по которым инженеры учились делу, а потом еще заимствовали не менее объемный практический опыт предшествующих поколений.

Не потому ли на пуске любого объекта никогда не было ни одного товарища из занимавшихся оценкой продукции по названным липовым показателям качества? Там предъявлялось одно единственное требование – обеспечить работу машин для производства на них требуемой продукции во всем сложнейшем, повторяюсь, сочетании многочисленных факторов, подвластных только специалистам, а не чиновникам от техники.

Качество будущего изделия на сто процентов определяется чертежом, и лишь просмотрев их все, можно что-либо определенное сказать об уровне машины (имея в виду, что она будет

надлежащим образом изготовлена). Нет. Опять говорили нам из контролерского отряда. Для того нужна карта уровня. И вот сочинялся документ на экскаватор. У нашего ковш – 4 м<sup>3</sup>, у аналога меньше – 3,5 м<sup>3</sup>. Но тот, у которого ковш больше, имеет на 1 метр короче стрелу. Циклы копания у них почти равны, а масса разнится на 3 тонны. Затем приводились еще некие цифры, уже Бог знает, как определенные, поскольку на чертежах их нет. И делался глубокий вывод – наш лучше. Разве это не насмешка над процессом создания новой техники?

Незнание закона, считают юристы, не освобождает от ответственности. И правильно считают: справок с потенциальных преступников не берут, а прямо по доказательству свершенного сажают в тюрьму. В мире честных людей, занимавшихся техникой, дело обставлено было монументальнее. Для сего патентная служба, которая получила в то время возможность также мощно развернуться и показать себя, потребовала сочинять на каждую разработку патентный формуляр (названия-то какие!). И стала писаться еще одна бумажка с перечислением всего, что было сделано, просмотрено и применено, будто ею автор мог снять с себя и переложить на кого-то возложенную на него ответственность за эту патентную чистоту.

Другой контролер, из Комитета по изобретениям и открытиям, в дополнение к заявлению на выдачу авторского свидетельства с собственноручной подписью авторов, в обязательном порядке и по утвержденной форме, требовал представить творческую справку о том, чего каждый из них в данном изобретении сделал, какой лично вклад внес.

Третий, из отдела техники безопасности, вместо того, чтобы прямо заниматься внедрением средств и способов защиты трудящихся от опасности, требовал от каждого работника ежемесячно расписываться в особом журнале (сколько же их в стране заведено?) удостоверяя тем свои познания в правилах, которых он ни разу не читал и руководствовался простой житейской истиной: не лезть туда, куда не следует.

Еще один, уже не сам, а по настоянию другой более серьезной службы, команды которой тогда обсуждать не полагалось, просил представить к статье акт экспертизы, подтверждающий ее подготовку к публикации в соответствии с известными правилами и нормами и отсутствие в ней чего-либо властью недозволенного.

А однажды в те времена меня попросили даже расписаться в специально заведенной для того книге и подтвердить, что я действительно привел и сдал в детсад своего внука.

Контроль необходим, но должен строиться на разумном компромиссе, быть убедительным в его целесообразности, вызывать не возмущения, а чувство взаимной удовлетворенности от общественной полезности труда. Особо избирательным контроль должен быть за творческими процессами, творческими организациями. Здесь можно проверять только на абсолютно компетентном уровне и только вполне конкретное дело, например, плохо работающую машину или результаты научной работы, на которую пошло много денег. Но это будет не тот контроль, о котором говорилось выше, а реагирование на событие, изучение дела с целью принятия решения и проведения его в жизнь. В массе было первое. Последнее все в большей и большей мере становилось исключением. Контролирующие службы организовывались и росли быстрее, чем по известному закону Паркинсона расширялось морское ведомство Великобритании во времена, когда она теряла свои заморские владения.

Царствовала высшая форма бюрократии – продиктованные сверху правила сочинения деловых бумаг, научных отчетов, мероприятий, планов, заявок, прогнозов и т. д. При высокой централизации огромное значение имело качество управленческих приказов и распоряжений. Прежде, чем отдать, их надлежало взвесить 100, 1000 раз, в зависимости от того, на сколько организаций они распространялись, какую массу людей затрагивали. Однако, чем дальше, тем в большей и большей степени они не отвечали своему назначению и становились все хуже и хуже.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.