

ЕВГЕНИЙ САПИРО

ТРАКТАТ  
об удаче

(ВОСПОМИНАНИЯ  
И РАЗМЫШЛЕНИЯ)

Евгений Сапиро

**Трактат об удаче**  
**(воспоминания и размышления)**

«Маматов»

2009

## **Сапиро Е. С.**

Трактат об удаче (воспоминания и размышления) /  
Е. С. Сапиро — «Маматов», 2009

В 2001–2002 годах пермская газета «Новый Компаньон» более полугодом печатала воспоминания спикера Законодательного собрания Пермской области первого созыва, экс-министра региональной и национальной политики России профессора Е. С. Сапиро. Эти воспоминания стали основой книги «Стриптиз с юмором», изданной в Перми в 2003 году и вызвавшей большой интерес читателей. Хотя в «Трактате об удаче» присутствуют некоторые сюжеты из «Стриптиза...», он не является повторением или продолжением первой книги. Новая книга – иная по содержанию («пять лет спустя»), по форме и даже по своей философии. В книге использованы фотографии из личного архива автора.

## Содержание

Предисловие	6
Творить или не творить?	6
Дегустация первого блина	8
Для вас, любознательные!	11
Глава 1	14
КУЗНИЦА	15
Сказки гайвинского леса	23
Альма-матер	29
СЛЕДУЯ ВЕЛИКОМУ ЭНГЕЛЬСУ	36
Провода вы мои, проводочки	43
Мои университеты	46
Конец ознакомительного фрагмента.	55

# Евгений Саулович Сапиро

## Трактат об удаче.

### Воспоминания и размышления

© Евгений Сапиро, 2009.

© ООО «Маматов», оформл., 2009.

\* \* \*

*Книги пишут или для того, чтобы заработать, или из любви к искусству. Если повезет, то на любви к искусству можно и заработать. Автор и Издатель, полагая, что разбираются в рыночной экономике, пришли к грустному, но неизбежному выводу: последнее писано не про них. В издательском деле противоречие между любовью и деньгами устраняют, обращаясь не к Духовнику, а к Спонсору. Издатель так и поступил. И от разных собеседников получил одинаковый ответ: «Извините – кризис».*

*И вот тогда Автор вспомнил фразу, которую полвека тому назад твердил ему отец: «Что бы ни случилось, держись за трубу!» Вспомнил и набрал на телефоне номер предприятия, в названии которого присутствовало волшебное слово: ТЕХНОЛОГИИ СТЕКЛОПЛАСТИКОВЫХ ТРУБОПРОВОДОВ.*

*Генеральный директор «ТСТ» Игорь Авраамович Прагер на взволнованный монолог Автора о книге, кризисе и деньгах ответил без эмоций одной репликой и двумя вопросами. Реплика: «Кризис – он, конечно, и в Америке, и в Африке, и в Перми – кризис!»*

*Вопрос первый: «Сколько?» Вопрос второй: «Когда?»*

*Нужная сумма в нужный срок поступила на счет издательства.*

*Спасибо, Игорь Авраамович!*

## Предисловие

### Творить или не творить?

В апреле 2003 года я сделал первые дарственные надписи на только что доставленных из типографии экземплярах своих воспоминаний «Стриптиз с юмором»<sup>1</sup>.

Писалась книга легко. А вот решение взяться за перо было долгим и трудным.

Смущало многое.

Об одном из сомнений спустя пять лет, в феврале 2008 года, на канале «Культура» тонко упомянул отличный актер и наблюдательный человек Сергей Гармаш. Мягко говоря, он не высказал восторга о людях, которые вместо того, чтобы совершенствоваться в профессии, пишут о себе воспоминания... Пермские политики всегда не очень-то баловали читателя мемуарами.

Если же это и происходило, то при всей содержательности воспоминаний моих старших товарищей<sup>2</sup>, процедура выноса «сора» из властной «избы» в них присутствовала в минимальных, еле уловимых дозах. Стоит ли «в своем кругу» создавать прецедент? Имею ли я моральное право писать малоприятное об известных и уважаемых (без кавычек!) людях, публично судить других? Наверное, да. Выставляя не самые высокие оценки, я указываю «конкретные адреса» исключительно публичных людей. Студент, идущий на экзамен, всегда претендует на положительную оценку преподавателя, но, что не является тайной, получает ее не всегда. Чем лучше его любой артист, спортсмен, политик, шоумен, которому я поставил свою личную оценку?

И, наконец, волновало: сумею ли я написать так, чтобы читать мое творение было и полезно, и интересно?

С сомнениями, которые позднее сформулировал С. Гармаш, я разобрался следующим образом. Применительно к себе он абсолютно прав. Ему еще нет пятидесяти, а главное, **он на подъеме**. В этом положении грех отвлекаться на побочные занятия.

А если ты «на излете»? По возрасту, по причине творческого кризиса или в связи с тем, что тебе «перекрыли кислород»?..

Исходя из слов популярной в свое время песни на слова Н. Добронравова, я отыграл не только первый, но и второй тайм. Забивать голы уже не получится. А подсказать кое-что полезное молодому игроку, делающему первые шаги в азартной игре под названием *жизнь*, – вполне.

И еще один «пустячок»: если этого не сделать сегодня, когда уже за семьдесят, то – кто знает, наступит ли для тебя завтра?

Сложнее было выбрать меру откровенности и остроты. Два веских аргумента позволили ответить на эти вопросы положительно.

Первый – общественный: если решил обратиться к читателю и желаю, чтобы он мне поверил, – не надо темнить.

Второй – сугубо личный. Когда у меня к кому-либо возникают не очень приятные вопросы, мне крайне дискомфортно «носить камень за пазухой». Что касается интереса и полезности, то я решился не на такой уж рискованный эксперимент, привязав почти все основные сюжеты к любимым анекдотам, с которыми шел всю свою сознательную жизнь. Изданные воспоминания тоже были названы соответственно: «Стриптиз с юмором».

---

<sup>1</sup> Евгений Сапиро. Стриптиз с юмором. Пермь: Издательский дом «Компаньон», 2003.

<sup>2</sup> Например воспоминания К. И. Галаншина, Б. В. Коноплева.

Так как разбогатеть на гонораре я с самого начала не рассчитывал, риск был не велик: далеко не все рукописи не горят...

## Дегустация первого блина

Если судить по информации, которая дошла до меня, первый блин не вышел комом. Кое-что меня приятно удивило.

1. Ни один из моих постоянных недоброжелателей не сказал на людях и не написал, что «Стриптиз...» – макулатура. Не обнаружил я ничего плохого о своем творении на Интернет-форумах и в «Живом Журнале», где моментально реагируют на любой раздражитель и родного отца не жалеют.

Более того, несколько знакомых высказали мне «претензии» за проведенную без сна ночь: «Трудно было оторваться». Запомнилось, что первым из «жалобщиков» был пермский журналист Александр Сандлер.

2. Предполагаю, что работа с материалом, в котором грань между формальной и неформальной лексикой была весьма условной, нанесла урон не малому числу нервных клеток моего редактора Ирины Красносельских. Но и по этому поводу рекламаций не поступило.

3. Хотя я адресовал «Стриптиз...» исключительно пермякам и искренне считал, что для «иногородних» описание всех этих местечковых игр будет не интересным, довольно много представителей «не пермского народа» это мнение убедительно опровергли. В первую очередь это относится к нескольким моим коллегам по Российской академии государственной службы, которым я подарил книгу в связи с моим юбилеем в 2004 году. Спустя четыре года заведующий кафедрой РАГС и экс-министр национальной политики В. А. Михайлов посетовал: «Люди хвалят твою книгу, а до меня она никак не дойдет».

4. Во время работы над рукописью и после газетной ее публикации я порою опасался, что мой ответ некоторым не очень положительным персонажам получится «непропорциональным», что книга может быть воспринята как желчная. Тем приятнее было услышать от хорошо известного пермякам заместителя представителя Президента по Приволжскому федеральному округу, экс-министра по делам национальностей (2001–2004) Владимира Зорина: «Знаешь, чем мне понравилась твоя книга? Добротой».

5. Совсем не ожидал я обнаружить в авторефератах диссертаций по политологии и истории ссылки на свой труд с далеко не академическим названием. Прибавим к этому, что индекс цитирования в различных вариациях фразы: «Насколько я знаю конструкцию автомобиля марки «Трутнев», задней передачи она не имеет» (см. раздел «Баба с весами») – находится на уровне солиднейших научных публикаций<sup>3</sup>. Так что мои профессорские амбиции оказались более чем удовлетворены

6. Пожалуй, самое важное. В предисловии к «Стриптизу...» есть такие слова: «Особо хочу подчеркнуть, что, если кто-то из героев книги не попал в «положительные», но, переступив через обиду, протянет мне руку, – отвечу тем же».

К чести большинства «пострадавших», повели они себя именно так. В первую очередь это относится к Геннадию Игумнову, которому в «Стриптизе...» досталось больше всех.

Все мы – нормальные и поэтому ранимые люди. Я понимаю, что каждому из них после «обмена любезностями» было не легко сделать шаг навстречу. Но они это сделали.

Рискну даже объяснить, почему.

За прошедшие годы многие из них побывали в «той же шкуре», что и я, а это как-то меняет взгляд на дела давно минувших дней.

---

<sup>3</sup> В «АиФ-Прикамье» № 38 (633) от 19 сентября 2007 г. А. Белкин написал: «Известна фраза, приписываемая Евгению Сапиро: «Автомобиль конструкции “Трутнев” заднего хода не имеет». Дорогой коллега по перу! Нам чужого не надо, но что наше, то наше.

Время – хороший лекарь, а пять лет (с момента публикации) – солидная доза успокоительного.

Но самая главная причина такого поступка не в этом. Просто каждый из этих очень разных людей – ЛИЧНОСТЬ...

Первые пару лет после публикации «Стриптиза...» я как-то не задумывался о его продолжении. Этому способствовали обстоятельства. Когда весной 2004 года Юрий Трутнев был назначен министром природных ресурсов России, он предложил мне стать его советником («присмотреть за наукой»). Учитывая, что при этом я оставался советником Андрея Кузьева в «ЛУКОЙЛ Оверсиз», входил в правление пермского землячества в Москве и продолжал участвовать в выполнении научных исследований, проблема «лишнего» времени, навевающая мысли типа «а чем бы еще заняться?», мне не угрожала.

Когда кто-то из друзей вновь заикнулся о том, что не мешало бы книгу продолжить, я обнаружил, что не имею мотивов и, соответственно, желания вновь вернуться к своему жизнеописанию: способность писать не только экономические трактаты я себе и другим доказал; отношения со всеми выяснил – камень с души снял; все главное, что хотел сказать, – сказал... В тот момент процесс продолжения работы над книгой описывался для меня одним глаголом: вымучивать.

А это было совсем ни к чему.

Но народ в виде узкой пермско-московской прослойки с этим согласиться не мог. Более того, была предложена стройная концепция экономической основы будущего проекта.

Раза два-три в год по разным поводам мы собираемся на «мальчишник». Авторитетнейшим ведущим наших посиделок является экс-начальник Пермского областного УВД, а ныне генерал-полковник и сенатор Валерий Иванович Федоров. Однажды, когда очередь сказать тост дошла до меня, он не предоставил мне слово, а произнес примерно следующее:

«Как всем известно, наш уважаемый спикер и министр написал книгу. Книга и удалась, и не удалась. Удалась, потому что в ней хорошо написано о Федорове. Не удалась, потому что этого хорошего мало. Можно бы и побольше! Но это еще не все! Наш друг Евгений Саулович собирается писать продолжение своей книги. В связи с этим информация для размышления: кто желает, чтобы в новом произведении было о нем написано, – взнос тысяча у. е.; кто желает, чтобы о нем не писали, – две тысячи!»

За столом стало тихо. Возможно, потому, что присутствующие напряженно размышляли (в каждой шутке – доля правды!): так что же дороже – слава или скромность?

Несмотря не только на безубыточность, но явно потенциальную высокую рентабельность проекта, он меня по-прежнему не вдохновлял.

Прошло еще три года.

Есть такая закономерность: когда приступаешь к новой для тебя работе, независимо от того, что она собой представляет (освоение нового электрического рубанка на даче или руководство министерством), первое время выполняешь ее как в тумане – закрепощено и вязко. Постепенно начинаешь представлять устройство и повадки объекта управления, появляются навыки обращения с ним, и уже можно уверенно рулить, позволяя себе даже посматривать по сторонам.

Именно такое ощущение у меня появилось к концу 2007 года: министерская наука перестала быть «непознанным объектом»; «устаканились» мои функции как одного из двух заместителей Андрея Кузьева, возглавляющего правление пермского землячества; стабилизировался состав нашего научного коллектива, что позволило снизить личные трудозатраты...

Конкретным толчком сделать «взгляд в сторону» явились двухнедельные новогодние каникулы 2008 года. Большую их часть мы с женой провели на даче, где образ жизни не очень будоражит мозговые извилины. Их свободные мощности, не привыкшие к бездеятельности, самопроизвольно стали заполняться воспоминаниями, размышлениями...

За пять лет, прошедших с момента написания «Стриптиза...», в моей жизни «работающего пенсионера» произошло совсем не много знаковых событий. Что нельзя сказать о большинстве героев моего произведения. Кто-то взлетел еще выше на волне успеха, кто-то вообще скрылся с горизонта, и эту нишу заняли новые, ранее не известные мне персонажи. К одним уважение еще более возросло, к другим – частично или полностью испарилось...

В чем-то итоги минувшей пятилетки подтвердили мои прежние «научные выводы». А некоторые из них, казавшиеся чуть ли не аксиомами, не выдержали проверки суровой действительностью второй пятилетки нового века. Например, закономерности карьерного роста...

Короче, появились и зашевелились новые мысли.

У научных работников существует такое правило: пришло в голову что-то, на твой взгляд, интересное – немедленно публикуй, ибо завтра это сделает кто-то другой. Первая моя публикация (во всесоюзном металлургическом журнале «Сталь») появилась в 1962 году. И сорок с лишним лет, с большей или меньшей ретивостью, я следую этому правилу, которое со временем превратилось почти в рефлекс.

Рефлекс сработал: потянуло к компьютеру.

## Для вас, любознательные!

Сегодня гайдаровскую реформу пинают все кому не лень. В том числе рьяные и не рядовые ее исполнители, бывшие подпольные «цеховики», ставшие именно благодаря ей уважаемыми миллиардерами. А ведь именно она, реформа, сделала доступным для современного российского человека колоссальное удовольствие: не торопясь покопаться в груде книг; без опаски, что у тебя уведут из-под носа, взять в руки ту, которая чем-то выделилась из общего «строя»; заглянуть в аннотацию, перелистать введение, выхватить два-три абзаца навскидку из середины... И, может быть, даже купить.

Все, что написано ниже, предназначается таким любознательным и бдительным читателям.

О чем эта книга?

В подзаголовке сказано: воспоминания, размышления. О чем вспоминает и размышляет автор?

Здоровый образ жизни предполагает, что человек 8–10 часов проводит в трудах, 8 часов – во сне. Оставшееся время в разные периоды жизни и в разных долях занимают семья, развлечения, отдых и, кому повезет, любовь.

Я далеко не аскет, любимая цитата из К. Маркса – «Ничто человеческое нам не чуждо». Но «обнажиться» перед читателем так, как это сделал, например, А. Михалков-Кончаловский – это совсем не мое. Несмотря на название первой книги – «Стриптиз...». Так что глубоко личное выведем за скобки.

Есть такой довольно грустный анекдот:

*Из 80 прожитых лет 27 он провел во сне... И это были лучшие годы его жизни.*

Мне повезло – под эту закономерность я не попадаю, меня нередко посещала удача...

Поэтому для описания были выбраны оставшиеся сорок «с хвостиком» процентов прожитых лет, посвященные учебе, работе, отношениям с людьми...

Более сорока лет я, занимаясь наукой, учусь сам и учу других. Поэтому, вспоминая о былом, я не могу избавиться от вопросов: кто добивается успеха в жизни, кто – нет, и почему?

Давным-давно в «Литературной газете» я прочитал формулу счастья, которую трудно опровергнуть: «Счастье – это когда человек утром с удовольствием идет на работу, а вечером с не меньшим удовольствием возвращается домой».

В этой формуле два слагаемых: дом (личная жизнь) и работа (деловая жизнь). О первом слагаемом ничего нового я рассказать не могу (да и особого желания не испытываю). Методом исключения остается второе.

«Деловое счастье» – это творческие или спортивные достижения, сложившаяся карьера, место в рейтинге богатых людей, общественное признание... Далекое не все образованные и трудолюбивые добиваются этого. Возможно, потому, что неотъемлемым ингредиентом «делового счастья» во всех его проявлениях, кроме всего прочего, является везение, удача.

Именно поэтому это слово заняло почетное место в заглавии. С одной оговоркой: один раз может «подфартить» и ленивому дураку, многократно – только работающему и думающему человеку.

Исключительно этой категории людей и адресована моя книга.

Если в первой моей книге сюжет выстраивался вокруг «программных» анекдотов, то в этой, следующей, автор чуть-чуть озаботился о том, чтобы соответствовать своим высоким научным степеням и ученым званиям. О чем и свидетельствуют слова «трактат» – в заголовке книги и не очень академическое выражение «по науке» – в тексте.

С девятого класса я постоянно ношу очки. Даже в баскетбол на спартакиаде школьников тогда еще Молотовской области играл в очках. Не случайно среди моих одноклассников популярным было выражение: «Сапиро без очков – это не Сапиро». Знающие меня последние лет сорок подтвердят: «Сапиро без анекдотов – это не Сапиро». Поэтому совсем отказаться от анекдотов я не мог. Но присутствие их в новой книге убавил наполовину.

«Теория происхождения человека» – рассказ о тех, кто воспитывал, учил, «лепил» характер. О родителях, преподавателях, коллегах, «старших товарищах»: от знакомого узкому кругу специалистов бывшего главного калибровщика Чусовского металлургического завода Будимира Илюковича до всем известного Анатолия Чубайса.

Как и подавляющее число мемуаров, это записки необъективного человека.

Лет сорок оправданием этой беспринципности мне безотказно служит анекдот:

*Жена довела мужа до такого состояния, что он решил на высшую меру наказания. Способ убийства он выбрал трудный, но наименее рискованный – сексуальный. Долго приводил себя в необходимую форму. Наступила ночь возмездия...*

*Утром мститель медленно приходит в себя, открывает глаза. Спальня, захлавленная вчера, сегодня блистает чистотой, нарядно одетая супруга, заметив, что он проснулся, подает ему поднос с коньяком и прелестными закусками.*

*– Маша, ты что?*

*– Коля! Как ты ко мне, так и я к тебе.*

Очень многие наивно думают, что их жизненная среда ограничена треугольником: дом – работа (учеба) – друзья. Они не задумываются о том, что учиться в одном и том же вузе, работать в одном и том же цехе и даже получать удовольствия от жизни в эпоху Сталина, Брежнева или Ельцина – далеко не одно и то же.

В годы перестройки бешеным успехом пользовался прямой телевизионный мост СССР – США, который вел Владимир Познер. На одной стороне моста были «простые» американцы, на другой – столь же «простые» советские люди. Настолько простые, что, когда речь зашла о сексе, одна дама из наших «на полном серьезе» гордо заявила:

*– В Советском Союзе секса нет!*

Всему этому посвящена глава «Анализ внешней среды».

Для каждого из нас «внешняя среда» – прежде всего окружающие нас люди. Среди них есть те, которых знают (или знали) в лицо не только в России. Почти все из них ярким метеором блеснули в моей жизни и скрылись за ее горизонтом.

Многие из людей, бывших моей «внешней средой», не столь известны, но не менее интересны. С ними всегда «без предварительной записи» можно было поговорить по делу или «просто так», опереться на их плечо, подставить свое. Без них жизнь была бы пресной...

Не случайно пишу «было». С большинством из них судьба развела нас по разным и дальним дорогам. А добрая память осталась. В том числе – на страницах этой книги.

Почти каждый человек задает себе или окружающим вопрос: почему одним благоволит удача, а к другим не очень. Задают этот вопрос многие, задумываются над ним далеко не все, пытаются найти ответ на него единицы.

Так уж получилось, что я отношусь к последней категории.

Не из-за каких-то особых талантов, а из-за профессии.

Много лет, работая преподавателем, заведующим кафедрой, я пытался понять это, чтобы передать «секреты удачи» своим ученикам, помочь им найти достойное место в жизни. Сначала я это делал на опыте других. Потом кое-чего добился сам, так что появился собственный источник информации для размышлений вслух. Беседы на эти темы всегда были вне рамок учебной программы, но воспринимались ребятами с явным интересом. Может быть, сведенные

воедино, они окажутся интересными и читателям, которые прочитают главы «Кому благоволит удача» и «Психология удачи».

Несколько раз в жизни меня упрекали в склонности к карьеризму. Видимо, так оно и есть. Но в то же время я никогда не отождествлял успех исключительно с карьерой. Об этом заключительная глава: «Парадигмы больших и малых величин».

И, наконец, последнее. Для лучшей ориентации читателя во времени и пространстве я счел необходимым в самом начале привести краткие биографические данные автора. Как называли раньше кадровики – «объективку».

*Родился 29 января 1934 года в городе Марицполе. Родители: Сапиро Саул Исаевич – инженер-металлург; Мовшовская Эмма Наумовна – врач.*

*В 1941 году мы были эвакуированы на Урал в г. Нижний Тагил, а через несколько месяцев – в г. Чусовой, где я и окончил среднюю школу.*

*1951–1956 – студент металлургического факультета Уральского политехнического института (УПИ).*

*1956–1961 – помощник мастера, мастер, старший мастер старопрокатного цеха, калибровщик завода (Чусовской металлургический завод).*

*04.1961–11.1961 – старший мастер строящегося прокатного цеха завода «Камкабель».*

*1961–1973 – старший инженер отраслевой лаборатории экономики, аспирант, ассистент, старший преподаватель, доцент Пермского политехнического института.*

*1973–1987 – доцент, профессор кафедры экономической кибернетики, заведующий кафедрой учета и финансов Пермского госуниверситета.*

*1987–1990 – заведующий Пермским отделом Института экономики Уральского отделения Академии наук СССР.*

*1990–1991 – заместитель председателя Пермского облисполкома.*

*1992–1994 – первый заместитель главы администрации Пермской области.*

*1994–1997 – председатель Законодательного собрания Пермской области (одновременно в 1996–1997 гг. – заместитель председателя, председатель Комитета по экономической политике Совета Федерации Федерального Собрания РФ).*

*1998–1999 – министр региональной и национальной политики РФ.*

*С 2000 – советник, эксперт.*

*Кандидат экономических наук – с 1965.*

*Доктор экономических наук – с 1977.*

*Профессор – с 1979.*

*Член КПСС с 1961 по август 1991.*

*Дважды (в 1994 и 1997) избирался в Законодательное собрание Пермской области.*

*Семья:*

*жена – Сапиро (Гусарова) Лидия Степановна; сын Олег – родился в 1963, погиб в 1991;*

*внук Евгений – родился в 1984 году. В 2007 закончил Академию народного хозяйства при Правительстве России. Работает в «ЛУКОЙЛ Оверсиз». Дачный титул – «старший барин»;*

*кот Фросик (белый перс). Распугивает и даже ловит мышью с 1997 по настоящее время.*

*Дачный титул – «младший барин».*

## Глава 1

### Теория происхождения человека

Слово «происхождение» я выбрал для красного словца – чтобы название соответствовало всем знакомой научной формулировке. Если по существу, то речь идет о *становлении, формировании* человека. Учитывая, что записки автобиографические, то ясно, о каком человеке идет речь.

По моему разумению, человек как работник, личность выковывается и приобретает необходимую прочность в двух «цехах». Первый цех – «кузница»: это семья, школа, учебное заведение. Кузнецы – родители, близкие родственники, штатные преподаватели.

Почему только штатные? Потому что на первом этапе жизни учеба является, если говорить по-спортивному, не произвольной, а обязательной программой. Ты не выбираешь преподавателей, они не выбирают учеников.

Человека, вышедшего из кузницы, на вид можно принять за готовое изделие. Но изделие это еще рыхлое, не прочное, не закаленное. Для достижения нужной кондиции судьба транспортирует его во второй цех – «термический».

В настоящем термическом цехе изделие приобретает необходимые свойства (прочность, гибкость, стойкость) под влиянием огня и воды. Наш «термический цех» – это все, что до выхода на пенсию, при всем своем огромном разнообразии, называется одним словом: работа. А все «термические печи» и «ванны» этого цеха укладываются в короткое понятие: труд.

Но и на этом этапе жизни человек, если у него на плечах голова, а не что-то иное, продолжает учиться. Реже – в формальном режиме (курсы, академия, аспирантура). Чаще – следуя примеру других. Этих, «нештатных», преподавателей он выбирает сам. Зачастую сам преподаватель и не подозревает, что выполняет эту функцию. Иногда обучение у одного «профессора» растягивается на годы, иногда это краткосрочные курсы.

Для меня такими неформальными преподавателями стали, например, М. Чернышов и Б. Илюкович (Чусовской металлургический завод), В. Третьяков («Камкабель»), Н. Ногтев (Пермский политехнический институт), А. Чубайс и Ю. Лужков (во время работы в Совете Федерации). Что и нашло свое отражение в этой главе.

В один прекрасный (или грустный – молодость прошла!) день ты сам уже становишься наставником. Формальным или неформальным. Среди тех, кто публично называл меня своим учителем, многие не прослушали у меня ни одной лекции, не были моими аспирантами. Например, губернатор Кировской области Н. Белых, председатель Законодательного собрания Пермского края Н. Девяткин, вице-президент ЛУКОЙЛ А. Кузьев, министр природных ресурсов России Ю. Трутнев... Может быть, они и преувеличивают мои заслуги, но опровергать подобные заявления я не рвусь, ибо горжусь и этим званием, и такими учениками. Я уверен, что выражение «бывших президентов (министров, генералов) не бывает» придумали сами президенты (министры, генералы). А вот бывших учителей действительно не бывает.

В летнюю сессию 1953 года я на четверку сдал экзамен по важнейшей по тем временам дисциплине – «Основы марксизма-ленинизма» (ОМЛ). Студент, чтобы быть допущенным к экзамену, должен был законспектировать первоисточники ключевых работ классиков этого учения. Конспектирование даром не прошло: до сих пор помню сочное название работы Фридриха Энгельса «Роль труда в процессе превращения обезьяны в человека» и ее программный тезис: «Труд создал человека».

Поэтому, когда каждый из нас, с удовольствием или совершая насилие над собой, осуществляет трудовую деятельность, он не только растет как профессионал – он формируется как личность. Чаще всего, того не подозревая, он делает это, *следуя великому Энгельсу*.

## КУЗНИЦА Родительский дом

О родителях лучше начать строчками Владимира Высоцкого:

*Я вышел телом и лицом,  
спасибо матери с отцом.*

И еще спасибо за неброскую, но крепкую родительскую любовь, за то, что научили умудряться. Спасибо и по отдельности, и вместе – как семье.

Родители были очень разными.

Отец – оптимист, с тонким чувством юмора, хороший организатор и инженер. Он не только не был трусом, но смело шел на риск, понимая, что осторожный имеет мало шансов проиграть, но еще меньше – выиграть по-большому. Имел хороший «нюх» на все новое, прогрессивное: в технике, в экономике. Где бы он ни работал, всегда был «паровозом».

Недавно в многотиражке мариупольского металлургического завода имени Ильича я обнаружил следующие строки о 1934–1940 годах:

*«...танки в финскую кампанию зарекомендовали себя плохо, броня нужна была более мощная.*

*Обстановка требовала постоянно повышать качество сталей. Это требовали заказчики – московские и горьковские автомобилестроители, создатели паровозов в Луганске и Коломне, нефтяники Баку и Грозного. Решив проблему обезуглероживания ферромарганца в мартеновской печи, инженеры-ильичевцы П. Кравцов, С. Сапиро и И. Чернышов впервые в СССР смогли изготовить крепчайшую сталь «Готфильд» и избавить страну от импорта ферромарганца»<sup>4</sup>.*

Во время войны на Чусовском металлургическом заводе отец пускал в эксплуатацию новый дуплекс-цех, был назначен его первым начальником. Там же, в конце 50-х, будучи главным инженером, стал инициатором и руководителем уникальной реконструкции доменной печи № 2. Рядом с действующей старой домной построили новую, современную и в разы более производительную. В считанные дни снесли старую – и надвинули новую на ее место.

Прогрессивным он был и в быту. По его, а не по моей инициативе в семье впервые появились автомобиль, цветной телевизор.

Умел разглядеть способных, талантливых людей и всячески их поддерживал, «продвигал». По-моему, даже любил. Ему платили взаимностью.

Одним из его «любимчиков» был Вадим Фетисов – механик цеха, заочно с отличием окончивший институт и назначенный главным механиком завода... Потом он стал первым секретарем Чусовского горкома, был среди чусовлян, приехавших в апреле 1973 года в Пермь, чтобы проводить отца в последний путь. Проработав много лет главным инженером Чусовского металлургического завода, отец оставил там о себе добрую память.

В совнархозовские годы отец работал заместителем начальника технического управления совнархоза, курировал науку, новую технику. И снова высматривал новые таланты. Восхищался молодыми учеными Светланой Амировой, Юрием Девингталем, многими другими. Чем мог – помогал.

Видимо, в душе он был воспитателем. Но делал он это «на автопилоте», незаметно для подопечных. Да и для себя.

---

<sup>4</sup> Сайт газеты «Ильичевец». 2007 г.



*Родители на отдыхе в Сочи. 1948 год*

Главному инженеру завода был положен персональный автомобиль – «Победа». На выходные отец отпускал водителя и сам садился за руль. В том числе для того, чтобы поучить меня. Процесс вождения покорила меня настолько, что в девятом классе я решил, что стану автомобилестроителем. О чем и было сообщено моему «инструктору».

Отец ничего не сказал, но как-то накануне воскресенья спросил, не хотел бы я побывать на заводе. Ответ был утвердительным, и в выходной мы на весь день отправились по цехам.

Побывали на домне, на конверторах, в мартене во время выпуска металла, на станах «250» и «800», в рессорном цехе.

Экскурсия произвела на меня огромное впечатление. Не меньшее впечатление было от отношения покорителей огненного металла – горновых, сталеваров, вальцовщиков к отцу. Это было не подобострастие к большому начальнику, а общение профессионалов, знающих каждый свое дело и уважающих друг друга.

Когда мы пришли домой, отец спросил: «Ну как, мужская работа?»

И после моего ответа добавил: «Кстати, мы, металлурги, зарабатываем в два с лишним раза больше, чем автомобилестроители. Как ты убедился – не за красивые глаза. Инженер-металлург имеет в два раза больше шансов иметь собственный автомобиль, чем автомобилист. Так что подумай, что лучше – делать автомобили для других или иметь собственный, сделанный другими».

Через год я сделал правильный выбор, подав документы на металлургический факультет Уральского политехнического института.

Одним из клише партийной пропаганды было: чем выше пост, который тебе доверила партия, тем выше ответственность, тем это труднее! Мои студенческие годы проходили в Свердловске. А Чусовской металлургический завод, на котором работал отец, входил в Главное Уральское управление Министерства черной металлургии СССР, находившееся тоже в Свердловске. Приезжая в командировки, отец брал меня и двух-трех моих друзей по студенческому общежитию и воплощал для нас в жизнь принцип «хлеба и зрелищ»: обед в ресторане, затем поход в театр. Однажды мы чуть задержались в ресторане: будущие командиры производства с серьезным видом обсуждали трудности руководящей работы. Отец (главный инженер завода) слушал наши рассуждения, но в спор не вмешивался. В театр мы вошли, когда в раздевалке уже было пусто. Отдали пальто и направились в зал. Среди гардеробщиц началась перепалка – похоже, что гардеробщица выдала платные бинокли, нарушив очередь и корпоративную справедливость. Отец нас остановил:

– Послушайте минутку.

Когда двинулись дальше, продолжил:

– Обратите внимание, командиры: из-за этого г... они перепортили себе столько же нервов, сколько я на капитальном ремонте мартеновской печи. Есть еще вопросы по поводу груза ответственности?

В молодости отец занимался журналистикой, хотел даже поступать на рабфак по этой специальности. Отдав тридцать лет черной металлургии, будучи уже главным инженером завода, вдруг вспомнил былое – занялся литературой. В 1954 году был опубликован его роман «Инженеры». На основе общих литературных интересов произошло его знакомство с Виктором Астафьевым, тогда еще мало известным корреспондентом городской газеты «Чусовской рабочий».

Так получилось, что я несколько раз присутствовал на их встречах, и они произвели на меня огромное впечатление. Я слушал беседы Астафьева с отцом. Очень внимательно слушал! И многое запомнил на всю оставшуюся жизнь. Прежде всего то, что литературоведы позднее станут называть «окопной правдой». Но не помню, вставлял ли я хоть слово. Имею ли я после этого моральное право писать о нем в *личном плане*? Тем более, когда писателя уже с нами нет.

Чтобы подобные обстоятельства не смущали, я решил ограничиться публикацией краткой переписки 1996 года. В ней почти все, о чем стоит говорить. К тому же это документ. То, что не поддается вырубке топором.

*Председателю Законодательного собрания  
Пермской области  
Сапиро Евгению Сауловичу*

*Уважаемый Евгений Саулович!*

*Пишет Вам бывший уралец из Сибири, который видел Вас вживе еще Женей в незабвенном городе Чусовом, и более наши пути, увы, нигде не пересекались. И не думал я, не гадал, что доведется мне обращаться к Вам, как к официальному лицу.*

*Не думал я и тоже не гадал, что не где-нибудь, а в одной из самых мрачных областей, с его «вечно правильным» руководством, жизнерадостно глядящем в светлое будущее, в чусовском пригороде, тоже не самом светлом уголке, в Копально, куда не только сов. граждан, но и корреспондентов «Чусовского рабочего», где я имел честь трудиться, не подпускали и на выстрел, возникнет и создастся «Мемориал», о котором при недавнем прошлом и думать-то жутко было. И кем создастся?! Самими уральцами, и возглавит эту работу «наш человек», выходец из г. Чусового, друг моего сына. Вот это и есть главная перемена нынешнего времени – дети наши не хотят повторения нашего во всем, в особенности нашего рабского терпения, которое обернулось трагедией для России и ее народа...*

*Словом, Евгений Саулович! Я, как член Совета копалинского мемориала, прошу Вас этому, единственному в своем роде в России, заведению оказывать всяческую помощь, и содействие, и поддержку. Переизберут ли Вас (а я всем сердцем желаю этого), не забывайте, пожалуйста, о моей просьбе и, если на смену Вам придет разумный преемник, передайте мою просьбу и ему.*

*Когда будете на могилах папы и мамы, поклонитесь им от меня и Марьи Семеновны и положите цветочек на могилу – мы все-таки долгое время знали друг друга и почитали, и память сохранила о них самые добрые воспоминания.*

*Желаю Вам, семье Вашей и Уралу седому спокойствия, труда и процветания.*

*Преданно Вам кланяюсь*

*Виктор Астафьев*

*Возможно, даст Бог, летом нам и повидаться. 20.10.1996 г.*

В конверте была открытка с его портретом и типографским текстом:

*Жизнь идет, продолжается работа,  
может, и хватит еще сил  
и моих земных сроков закончить  
главную книгу, главный труд,  
«завещанный от Бога».*

*Виктор АСТАФЬЕВ*

И ниже от руки:

*Евгению (Жене) Сапиро от бывшего чусовлянина с поклоном.*

*В. Астафьев.*

*г. Красноярск.*

Мой ответ не заставил себя ждать:

*Дорогой Виктор Петрович!*

*Как минимум, по двум обстоятельствам рад Вашему письму. Вторых, это наша с Вами «пролетарская солидарность» в отношении*

к копалинскому мемориалу. Было бы преувеличением называть его моим детищем, но кое в чем в его создании я руку приложил и к дальнейшей судьбе его далеко не равнодушен. А самое главное (во-первых) – Ваше письмо изничтожило червячка, который не так чтобы часто, но все же грыз мою душу пару последних десятков лет. Речь идет о Вашем отношении к моему отцу. С одной стороны, у нас в семье бережно хранятся Ваши первые книги с дружественными надписями отцу. С другой, внимательно читая Ваши воспоминания, интервью о Вашем «пермско-чусовском» периоде, я ни разу не нашел упоминания об отце. И всегда при этом сам себе задавал вопрос: это следствие недостаточно тесных (регулярных) взаимоотношений, пребывания все же в разных по ремеслу цехах? Что вполне объяснимо и... не обидно. Или хуже: обида на пермское руководство (по моему читательскому мнению, до сих пор занозой сидящая в Вас), произвольно распространенная и на С. Сапиро? По чусовским меркам он все же был одним из «бугров». После очередного чтения-раздумия на эту тему я неоднократно намеревался написать Вам об этом. Но так и не решился, боясь оказаться бестактным, напрашивающимся. Несколько раз через Роберта Белова, Виктора Шмырова передавал Вам приветы. Не знаю, дошли ли они до Вас, но отсутствие обратного импульса как-то приближало ко второй версии... Теперь Вы можете понять чувства, которые я испытал, читая Ваши теплые слова о моих родителях.

Папа умер в 1973-м, мама пережила его на 11 лет, не дождавшись правнука, который родился через четыре месяца. А в 1991 в возрасте 28 лет у нас погиб сын... Внук живет с матерью, т. е. «приходящий». Так что остались мы с моей верной боевой подругой почти вдвоем.

«Во власти» я относительно недавно – с 1990 года. До этого было пять лет прокатного цеха, вуз, Академия наук... В годы перестройки пошла мода на докторов наук (я в этом качестве с 1977-го). Так что по следам Абалкина пригласили и Вашего покорного. Сам удивляюсь, но удержался. Работа трудная, положительных эмоций не густо, но... интересная, живая.

Вместе с Лидой (моя жена, мы как-то были у Вас в гостях в Перми в доме на улице Ленина) желаем Вам, Мариш Семеновне, всей Вашей семье здоровья, всех, всех благ!

Надеюсь на встречу

Ваш Евгений Сапиро.

Ноябрь, 1996, г. Пермь.

В 1962 году, уже работая в Перми, отец опубликовал роман «Кривая инженера Стрепотова», в 1972-м – «Каждый день». Последняя книга явилась основой для создания телевизионного фильма «Без конца», поставленного на пермском телевидении в 1974 году. Сценаристом фильма был Лев Давыдычев, постановщиком – Лев Футлик. Тем же летом, в День металлурга, фильм был показан по Центральному телевидению. До этой счастливой минуты отец, увы, не дожил. Не могу не привести слова из рецензии В. Воловинского: «...над главным своим материалом, которому отдана большая часть сознательной жизни, работал человек талантливый и мыслящий»<sup>5</sup>.

Интересно, что в истории города Чусового отец остался не в качестве руководителя-металлурга, а писателя. «В те же (послевоенные. – Е. С.) годы начала складываться слава Чусового как города литературного. 1951 год явился точкой отсчета в литературном творчестве

---

<sup>5</sup> Газ. «Вечерняя Пермь». 1974, 2 апр.

писателя-фронтовика, лауреата многих престижных премий, почетного гражданина Чусового Виктора Петровича Астафьева. Именно в Чусовом оттачивали свое мастерство прозаики Иван Реутов и Виктор Белугин, писали повести и рассказы Саул Сапиро и Мария Карякина, сочинял стихи и басни Алексей Скачков, писал для детей Виктор Попов и другие»<sup>6</sup>.

Моему становлению авторитет отца и помогал, и препятствовал... Каждую новую «звезду» на моих «погонах» многие относили не столько на мой, сколько на отцовский счет. Это касалось заводской деятельности, написания кандидатской диссертации, первых лет работы в политехническом институте. Единственное, в чем мое авторство не вызывало сомнений, – это успехи на беговой дорожке. Коллега по аспирантуре, бывшая начальница планового отдела Пермского завода имени Орджоникидзе Евгения Чарная, знающая отца по совнархозу, как-то сказала мне с присущей ей откровенностью:

– Вы, Сапиро, конечно, умный. Но не настолько, как ваш отец.

Лишь лет через пять после смерти отца закончились разговоры о том, что Е. Сапиро движется вверх и вперед «не своим ходом».

Маму помню полноватой, неторопливой. Во время войны она работала начальником медсанчасти ОСМЧ-63 (особой строительно-монтажной части), которая строила важнейшие для военной экономики металлургические объекты. Рядовой контингент ОСМЧ – немцы Поволжья, выходцы из Западной Украины, узбеки... Они не были зеками – их мобилизовали через военкоматы. Видимо, считалось, что они не столь надежны, чтобы дать им в руки оружие. И не столь ценны, чтобы дать им солдатский паек. Скудное питание, жизнь в бараках на казарменном положении, суровые климатические условия и непосильный труд – таков был образ жизни «трудармейцев».

Не удивительно, что умирали они как мухи. Мама, ее сотрудники делали все, что могли, чтобы как-то поддержать наиболее слабых. Самым лучшим лекарством были сельхозработы, где можно было хоть как-то подкормиться. Летом 1943 года по такой разрядке наши заводские картофельные огороды сторожил профессор математики львовского университета. Году в 1953 – 54-м он прислал маме посылку с фруктами и с запиской: «Спасибо за спасенную жизнь»... Эта весточка из прошлого была не единственной.

---

<sup>6</sup> Сайт г. Чусового, 2008. <http://www.chusovoi.permreg.ru/index.php?obj=368&f=0>



*С мамой. Мариуполь, 1935 год*

После войны мама недолго работала главным врачом городской больницы. А потом – рядовым врачом-рентгенологом. Рядовым, но авторитетным в городе. Было впечатление, что в Чусовом она знала всех без исключения, и все знали ее. После переезда в Пермь мама вышла на пенсию, но интереса к жизни, к людям не утратила. До последних своих дней была в

курсе событий: политических, литературных, служебных (моих и жены), учебных (внука). И, конечно, соседей по подъезду, по двору. Знала всех наших друзей и любила с ними поговорить.

У моих родителей сложились несколько традиций, которые я без всякого насилия и с явной пользой для себя воспринял.

Сколько себя помню, вечерами на кухне за ужином у родителей проходила «оперативка»: обсуждались дела заводские, медицинские, городские, всесоюзные. Не только обсуждались, но и «готовились решения». Я сидел – «уши топориком»: мне это было интересно!

Всегда выписывались (и читались!) газеты – от заводской многотиражки до партийной «Правды». Благодаря «кухне» и чтению газет уже в восьмом классе я был в курсе всех событий на заводе и главных – в стране.

Рабочий день отца заканчивался далеко за вечер, и штудировать прессу у него не было ни времени, ни сил. Поэтому для вечерней семейной «оперативки» мама готовила своеобразный устный дайджест обо всем интересном, что она обнаружила в сегодняшней почте. В том числе о литературе, искусстве. Зарабатывали родители по тем временам прилично. Министром финансов в семье была мама. Отец приносил деньги, отдавал и больше о них не вспоминал. Даже когда делал какую-либо крупную «бюджетную заявку», вроде покупки дачи или машины. Он знал, что при любых условиях у «министра» будет все в ажуре. Уже после окончания института до меня дошло, что причиной бездефицитности семейного бюджета были не высокие заработки родителей, а разумные их потребности и обязательный хоть какой-то резерв – «на черный день».

Картина моего родительского дома будет очень обеднена, если на переднем плане мы не обнаружим мою няню.

Евдокия Михайловна Климченко в 11 лет пришла няней в дом деревенского священника Н. Иванова на Брянщине. Случилось это в годы первой русской революции. К началу двадцатых большевики разобрались с «религиозным дурманом» и с его служителем. Его жена с двумя девочками и няней бежала в Мариуполь. Жили они очень трудно, и в 1934 году вышедшему из декрета молодому врачу Эмме Мовшовской порекомендовали «надежного человека». С первого дня Дуняша, а с 1963 года – «баба Дуня» прочно вошла в нашу семью. Вместе с нами эвакуировалась на Урал. Вырастила меня. С такой же любовью, как и ко мне, поднимала нашего Олежку...

По возможности она поддерживала связь со своими первыми воспитанницами. И когда у одной из них в Мариуполе родилась внучка, баба Дуня вновь засобиравалась на помощь...

Баба Дуня так и не освоила грамоты. Но ее любви, преданности, порядочности хватило бы на дюжину докторов наук.

## Сказки гайвинского леса

У Штрауса есть прекрасный вальс «Сказки венского леса». Настолько яркий, что в далекие годы стал основой популярнейшего фильма с тем же названием. То, о чем я вспоминаю ниже, касается другого леса – на окраине поселка Гайва. И жанр тоже другой – быль. Но для меня мелодия та же.

Если сегодня ехать через Гайву в сторону Хохловки, то слева останутся корпуса «Камкабеля», а напротив, справа, почти у дороги, теперь неприметное двухэтажное здание. Именно в нем в течение восьми пятилеток гораздо эффективнее, чем в парткоме и профкоме, вместе взятых, заряжали на трудовой подвиг тружеников завода. Располагается в этом здании столовая «Камкабеля». В 1961 году по сторонам столовой и позади нее (там, где потом встали корпуса института МВД) был почти девственный лес.

Для меня, пришедшего на «Камкабель» в качестве старшего мастера (с прицелом на заместителя начальника) строящегося прокатного цеха, сочетание трех обстоятельств делало этот стратегический объект чрезвычайно привлекательным.

Первое: очень приличная по столовским меркам пища. Три четверти рабочего времени немногочисленный инженерный коллектив цеха проводил на свежем воздухе – на складах, куда поступало и где хранилось оборудование для нашего прокатного стана. Мало того, что склад был в лесу, так еще и работа была сродни лечебной физкультуре: сначала надо было полазить по штабелям ящиков, чтобы обнаружить тот, который нужен. Затем аккуратно гвоздодером вскрыть его, проверить состояние узла, не тронула ли коррозия.



*Томичка Лида как-то в июле, направив к берегу баркас... 1961 год*

Если что, восстановить смазку. Заодно извлекалась документация, и ящик приводился в первозданный вид.

Последним «спортивным упражнением» был выбор нового места хранения (под монтаж) и выдача соответствующего ценного указания крановщику и стропальщику. После четырех-пяти часов таких упражнений аппетит появлялся зверский, и мы чуть ли не бегом мчались к вождьленному пищеблоку.

Вторым привлекающим обстоятельством был окружающий столовую лесок. Оставшиеся после обеда полчаса можно было побродить по тропкам, найти пару сыроежек или, что еще приятнее, вздремнуть на травке.

И, наконец, третьим по счету, но не по значению, обстоятельством была высокая концентрация внутри столовой и вокруг нее молодых и симпатичных представительниц прекрасного пола. Были здесь и свои, доморощенные, «гайвинские», и молодые специалистки, и студентки, проходившие практику на флагмане отечественной кабельной промышленности.

Из нашей ИТРовской троицы один лишь я был холостяком. Не старым (зимой мне исполнилось 27), но приближающимся к этому рубежу.



*«Мы идем в детский сад». Лида с Олешской. Пермь, 1967 год*

Не скажу, что это состояние было дискомфортным, но мои коллеги с огромным энтузиазмом искали не только недостающее оборудование, но и объект, который был бы достоин стать «второй леди» лучшего (мы в этом не сомневались) цеха славного завода «Камкабель».

Однажды, накануне почитаемого нами праздника День металлурга, проголодавшийся инженерный корпус в полном своем составе на рысях вошел в зал. Все было заранее отработано до деталей. Сапиро со старшим мастером Павлом Юровым – в очередь на раздачу, энергетик цеха Володя Кузнецов – занимать столик. Метрах в четырех впереди стояли три незнакомки. Все три «вполне», но одна «очень даже вполне». По-видимому, у этого трио на вооружении была та же технология: не прошло и минуты, как «очень даже...» была отправлена сторожить освободившийся столик.

Мои орлы сразу из двух точек ее засекали. Впрочем, и я тоже. Володя даже грубо нарушил боевое расписание и покинул свой пост – подсказать, чтобы мы не хлопали ушами. В этот момент ОНА уже сидела за столом, переместив в поле нашего обзора стройные ножки. Объект был признан заслуживающим интереса при полном консенсусе. Но в атаку было идти еще преждевременно. А пока инженер Кузнецов получил ответственное задание.

На третьем или четвертом курсе с несколькими своими однокашниками, студентами-политехниками, мы поехали в мединститут на танцы (девичья фамилия дискотеки). Я приглядел сидящую на диванчике симпатичную медичку и, подойдя к ней, пригласил на танец. Когда она встала, то оказалась на полголовы выше. Знаю немало мужиков ниже меня ростом, для которых более высокая женщина даже более привлекательна. А вот у меня это «пунктик». Я сразу чувствую себя маленьким и ущербным. В полной мере я испытал это чувство, вальсируя с будущим врачом и мечтая, чтобы эта попытка завершилась поскорее. С тех пор я стал бдительнее и всегда проводил проверку «на лошадь» (да простят меня красавицы под метр восемьдесят). И теперь Володя, подойдя к незнакомке, сказал ей что-то такое, что ей пришлось встать. Володя мгновенно вскинул ладонь над ее головой, как бы собираясь хлопнуть сверху. Зафиксировав руку на высоте ее роста, он плавно «понес» ее ко мне на том же уровне. Ладонь остановилась примерно у моих очков. Тест положительный!

Дальнейшее было делом техники. Незнакомка оказалась студенткой-кабельщицей Томского политеха, проходившей (и завершающей!) производственную практику на «Камкабеле». Остаток обеденного перерыва мы прогуливались по лесным тропкам позади столовой. Через день «металлургическое» воскресенье мы провели вместе.

А в январе Лида Гусарова, теперь уже «целевым назначением», приехала на завод на преддипломную практику и вскоре стала Лидией Сапиро.

Ровно через сорок пять лет в январе 2007 года составители альманаха «Пермский период» прислали мне для заполнения анкету, в которой содержался вопрос: «Идеальная женщина, на Ваш взгляд».

Нетрудно догадаться, кого я имел в виду, отвечая на этот вопрос:

*Пусть это стерильное «счастье» достанется идеальным мужчинам. А нам, грешным и не свободным от недостатков, комфортно, если «твоя женщина»:*

*своей внешностью не пытается затмить голливудских звезд, но весьма конкурентоспособна (особенно по отношению к студенткам и аспиранткам);*

*не является «главной и лучшей по профессии», но хорошая мать и хранительница очага; не считает тебя богом и бывает, что (справедливо) опускает с облаков на землю, но в ключья разорвет любого, кто относится к тебе недостойно;*

*склонна к ссорам, но исключительно по мелочам (например, в зеленый или желтый цвет покрасить беседку на даче); в серьезном и важном – всегда единомышленник;*

*собеседник, с которым есть о чем и не скучно говорить часами...<sup>7</sup>.*

Для принятия того или иного решения, связанного с экономикой и финансами, используются показатели и критерий. Показателей может быть много. Один советует идти налево, другой – направо, третий – вообще плюнуть на предлагаемый проект. Поэтому идеально, когда имеется возможность выбрать из всех показателей один – самый главный. А остальные иметь в виду, но не более. Вот этот самый важный показатель, перекрывающий все, и есть критерий.

Мне повезло в жизни, что я встретил Лиду. Из всех ее «показателей» критерием для меня является: «в ключья разорвет любого, кто относится к тебе недостойно». В этом критерии – и хранительница очага, и собеседник, и единомышленник... И много чего еще.

Ничего этого не было бы, если все то же самое не было присуще мне. Эта взаимность не упала с неба в один прекрасный миг, она – результат постоянного, далеко не всегда простого, движения друг к другу, а не наоборот...

И, конечно, способствовали этому движению навстречу традиции обоюдного уважения, формирования единства интересов, ответственности, сложившиеся в семье моих родителей и практически полностью сохраненные и приумноженные в нашей семье.

А вот семье нашего сына это драгоценное наследство, к сожалению, передать не удалось...

---

<sup>7</sup> Альманах «Пермский период». 2007. № 2.

## Альма-матер

По всем канонам под «альма-матер» подразумевается высшая школа, университет. Хотя перевод первоисточника (лат. *alma mater* буквально – кормящая мать<sup>8</sup>) дает основание распространить это название и на обычную школу.

«Первый раз в первый класс» я пошел первого сентября 1941 года в г. Макеевке Донецкой (тогда Сталинской) области. А уже в октябре началась эвакуация Макеевского металлургического завода, на котором начальником цеха работал мой отец. В одном и том же эшелоне были платформы с вывозимым оборудованием, несколько пассажирских вагонов и теплушек для эвакуируемых рабочих и специалистов и членов их семей. Небольшая группа руководителей, в том числе отец, осталась, чтобы взорвать то оборудование, которое не поддавалось транспортировке. Потом они выходили из окружения и уже на Урале догнали наш эшелон.

Путь от Макеевки до уральского Нижнего Тагила занял больше месяца.

Запомнились два события.

На станции Дебальцево два немецких самолета сбросили бомбы, одна из которых попала в последний вагон нашего эшелона, где ехали мальчишки – учащиеся ремесленного училища (РУ – предшественники ПТУ). Были погибшие.

До войны мои родители знали одну большую проблему со мной – ребенок отличался плохим аппетитом. На станции недалеко от Куйбышева (ныне Самары) мама обменяла какие-то вещи на картофельные шаньги. Я до сих пор помню эти выпеченные из серой муки произведения кулинарного искусства. Взрослым досталось по одной, мне дали две. Сметал я их за секунды. И с тех пор забыл, что такое отсутствие аппетита.

Второй раз в первый класс я пошел в Нижнем Тагиле. Через пару недель отец получил назначение в Чусовой, и первого января 1942 года маленький паровоз-«кукушка» затолкал нашу теплушку на маневровые пути Чусовского завода. Через пару дней я в третий раз стал учеником первого класса Чусовской школы № 8. А вскоре поступило распоряжение переоборудовать школу в госпиталь для раненых. Младшие классы перевели в старую деревянную школу № 2, к тому же расположенную далеко от дома. Она мне категорически не понравилась! Кто-то из моих новых знакомых, живущих по соседству, похвастался: самая лучшая школа – наша, седьмая.

Тут я совершил поступок. Не сказав ни слова родителям, я каким-то чудом попал к директору седьмой школы и уговорил его (ее?) принять меня в переполненный первый класс.

Ранней весной 1942 года Женя Сапиро пятый (!) раз пришел в первый класс.

В 2006 году исполнилось 55 лет с того момента, когда директор школы № 7 Нина Михайловна Петухова вручила мне аттестат об окончании школы и серебряную медаль.

Но вернемся в 1942 год. Совсем недалеко от Москвы шли жестокие бои. Не редкость, когда в дом моим одноклассникам почтальон приносил похоронку – извещение о том, что отец или брат «погиб смертью храбрых». На стадионе стояли подбитые наши и немецкие танки, привезенные для переплавки. Родители выбивались из сил, чтобы нас хоть как-то подкормить...

А в остальном у нас были обычные школьные заботы. Поощрение (или расплата) за выученные (или не выученные) уроки, ожидание каникул, хождения друг к другу на очень скромные новогодние праздники... Для особо шустрых – стремление минимизировать меру родительского наказания за тройку по поведению...

«Культурная программа» ограничивалась дворовыми играми, походами в кинотеатр «Луч», в заводской клуб им. Карла Маркса (на афишах гастролеров – исполнителей на татарском языке название заведения было созвучно бубну: «Карла Марксы клубында»).

---

<sup>8</sup> БСЭ.

Начиная с шестого-седьмого класса в нашей жизни много места стал занимать спорт. К девятому классу я был в сборной школы по легкой атлетике, баскетболу, волейболу (и даже стрельбе).



*Одноклассники, комсомольцы, спортсмены А. Семенов, В. Лядов, С. Галактионов, Е. Сапиро на фоне школы. Чусовой, 1950 год*

Вся последующая жизнь показала, что школа – это основание, фундамент здания, которое называется жизнь и строительство которого ведется до последних дней. С благодарностью могу сказать, что наши преподаватели учили нас хорошо. Все, кто поступал, поступили в институты, военные училища, а после их окончания показали себя достойными специалистами... и людьми. Лично я учился средне. В основном на четверки. До восьмого класса иногда проскакивали троечки. После восьмого по гуманитарным дисциплинам пошли пятерки, по точным наукам – четверки.

Анализируя свой школьный опыт, хочу поделиться одним наблюдением. Все изучаемые дисциплины можно поделить на две группы: непрерывные (постоянные) и относительно локальные. Первая группа – это математика (от арифметики до теории вероятности и эконометрических моделей); русский язык и литература; иностранный язык. Это дисциплины, которые нужны *каждый день*, а, главное, их нельзя выучить *штурмом*, за неделю.

Их нельзя «запускать», что-то пропускать. Без этого пропущенного просто невозможно двигаться дальше.

Если при изучении истории ты перескочил через пару веков – нехорошо, конечно, но исправимо. С математикой такие финты не проходят. В шестом классе я серьезно отстал по математике и, хотя позднее массу сил и времени потратил на то, чтобы догнать, она так и осталось моим слабым местом.

Как о предметниках, добрая память осталась о большинстве наших учителей: Н. Петуховой (химия), Л. Синельниковой (география), А. Жуже (физика), Б. Чудинове (история). К своему стыду, забыл фамилию прекрасной учительницы по литературе, работающей с нами в девятом и десятом (1950–1951 гг.).

Воспитателем «от бога» был учитель физкультуры и «военки», фронтовик Василий Иванович Латышев. Последний раз я с ним встречался в 1997 году и благодарен судьбе, что смог отчитаться перед своим наставником: я не подвел его ни в чем.

Закончив школу с серебряной медалью, я без труда поступил на металлургический факультет Уральского политехнического института (УПИ). Давно обратил внимание на такую закономерность. На каком-то этапе жизненного пути занят ты с утра до вечера. Но если все идет, как говорят ракетчики, штатно, ровно, то спустя годы в памяти этот этап во времени сжимается до минимума, и что-либо вспомнить о нем трудно.

Примерно так получилось с моей учебой в УПИ. Отлично помню нашу дружную легкоатлетическую секцию («конюшню»). Пижонский лозунг: «Если спорт мешает учебе – надо бросить... учебу»... Но о спорте поговорим позднее.

А вот учеба... Начало оказалось суровым. Воодушевленный хорошим окончанием школы, оказавшись вне родительского дома «без присмотра», увлекшись спортом, я расслабился и первую сессию начал с «завала» – двойки по математике. Все последующие студенческие годы и даже после окончания института мне временами снился страшный сон – тот самый экзамен. Я не знал ответа на вопрос, с ужасом просыпался... и с удовольствием бежал на работу в ненавистную ночную смену.

Учили нас на уровне. Среди преподавателей удачно сочетались теоретики и практики. Лауреатские знаки и ордена за литые башни танка Т-34, за уралмашевские «самоходки» и лысьвенские каски впечатляли. Рядом подрастала яркая молодежь. Производственной практикой на «Магнитке» руководил ассистент Поздеев. В 1965 году молодой профессор Александр Поздеев выступит первым официальным оппонентом моей кандидатской диссертации. В истории пермской науки он оставил добрый след: основал первый в Перми академический институт механики сплошных сред, стал членом-корреспондентом АН СССР.

Без особого восторга вспоминаю «общагу», но с теплотой – соседей по ней. Особенно «стариков», ребят, прошедших фронт, которые были старше нас на целых... десять лет! Среди них выделялся обладатель редкого баса, хохмач Олег Буторин. Удивительно, но при всей своей «несерьезности», в 1980-е годы он был назначен первым секретарем Лысьвенского горкома партии.

В советские времена существовала одна протокольная тонкость. Если из жизни уходило лицо первой величины, то некролог публиковался с указанием фамилий «подписантов». Последовательность фамилий в первой десятке четко показывала вес того или иного руководителя во властной иерархии. Остальные шли по алфавиту. Если же некролог был посвящен фигуре не из «высшей лиги», то подпись была стандартная: «группа товарищей».

После окончания третьего курса, преодолев учебный экватор и надеясь на свои спортивные заслуги, я, вместе с подобной мне «группой товарищей», счел, что могу проигнорировать поездку в колхоз на уборку картофеля.

То ли с уборкой, то ли с урожаем в том году случился сбой, по властной вертикали сверху вниз посыпались взыскания. Вспомнили и о нас. И выгнали из общежития. Это событие позволило мне ближе узнать Анатолия Федоровича Захарова.

Почти всегда в моем поле зрения оказывались люди, которые были симпатичны, с которых хотелось брать пример (в целом или в чем-то важном для меня), до уровня которых я на тот момент не был способен дотянуться... Потом разрыв мог сократиться, но чувство уважения оставалось. Как отношение к настоящему учителю пусть ушедшего дальше, поднявшегося выше, но настоящего ученика. Оглядываясь назад, уверенно могу сказать, что эти люди оказали большое и однозначно положительное влияние на мой характер, на мою судьбу.

Анатолия Федоровича (АФ) я впервые увидел, когда он работал, как и мой отец, начальником цеха Чусовского завода. Только отец командовал дуплексцехом, а Захаров – доменным.

Было мне в ту пору лет 10–12, и проблема «кто есть кто», признаться, не очень-то интересовала. Отцы общались не только на работе. Так я познакомился и подружился с сыном Захарова – Сергеем, стал бывать у них в семье. Сергей был младше меня, так что на меня была возложена функция «шефа». Возложена, прежде всего, АФ, который уже в те годы проявлял ко мне какую-то доверительность, серьезность. Я гордился этим как минимум по двум причинам. Не знаю, по каким признакам, но чувствовал, что АФ был, как потом стали называть, одним из «неформальных лидеров» чусовской элиты. Лидером-гусаром! Но это на подсознательном уровне. Главное же лежало на поверхности: ко мне благоволил владелец, наверное, единственного в Чусовом трофейного мотоцикла «Харлей»!

Через пару лет АФ был назначен директором небольшого отстающего Старотагильского металлургического завода и вывел его в лидеры. Последовало повышение – начальником Главуралмета. Жили Захаровы теперь в Свердловске. Приехав поступать в УПИ, я пару недель провел у них. Опять короткие беседы с АФ, ощущение, что ты чем-то ему интересен. Не знаю, что это было – ответная реакция на чувство почитания, уважения к нему? Или проверка своих задумок на не только «свежей»<sup>9</sup>, но и юной голове? Темы были разные, серьезные и не очень. Одна касалась внедрения новой системы связи между заводами и Главком. АФ рассказывал ее суть (кстати, понятную), приводил доводы того или иного скептика и спрашивал: «Ты с ним согласен?» Точно помню, что один раз я поддержал не АФ, а его оппонента. После этого он убеждал уже меня...

В пятидесятые годы студенты горных вузов носили красивую черную форму одежды (летний китель – белый) с позолоченными «контр-погонами» (короткими погонами) на плечах. Глядя на них, АФ как-то посетовал:

– Поступал бы я в институт сейчас, пошел бы в Горный. Форма красивая!

Я выразил солидарность и пустил скупую слезу, что, мол, очкарикам форма не идет. Форменной фуражки не нашлось, примерили обычную кепку и пришли к совместному горькому выводу: не идет!

На новой должности АФ проявил себя наилучшим образом, и его снова бросают на «прорыв» – директором одного из крупнейших в стране Нижнетагильского металлургического комбината (НТМК). Комбинат числился в числе хронически отстающих. Пришел АФ – и уже через полтора года «больной» поднялся на ноги, еще через год довольно бодро зашагал. За НТМК АФ был удостоен звания Героя Социалистического Труда.

Уезжая из Свердловска в Нижний Тагил, АФ увез с собой жену и дочь. Сергей поступал в УПИ, и АФ получил разрешение оставить за ним в Свердловске комнату в двухкомнатной квартире, недалеко от института. Мне, оставшемуся без общежития, он предложил составить Сереге компанию.

После четвертого курса нас, будущих офицеров запаса, направили на танковые военные сборы (лагеря) в окрестностях Нижнего Тагила. Перед лагерями я на день заехал к Захаровым.

АФ встретил меня лично, на новеньком черном представительском ЗиМе (завод им. Молотова, потом – ГАЗ) В 1950-е ЗиМ был вершиной автомобильной техники. И изящества. Плавную линию его багажника сексуально равнодушные студенты сравнивали с женскими прелестями нижнего уровня. Под кодовым названием «ЗИМ» у студентов-легкоатлетов проходила прыгунья в высоту, блондинка Света. В легкую атлетику она пришла из художественной гимнастики, благодаря которой формы, подаренные ей природой, стали еще более привлекательными.

ЗиМ произвел на меня впечатление! По дороге домой, устроившись рядом со мною на заднем сиденье, АФ увлеченно рассказывал о том, как «вытягивал» НТМК. Внезапно он командовал водителю остановиться, вышел из машины и пошел навстречу пожилому человеку,

---

<sup>9</sup> «Свежая голова» – умный дилетант среди экспертов в аналитических передачах Владимира Познера.

собиравшемся перейти дорогу. После разговора с ним, садясь в машину, сказал, обратившись одновременно и к водителю и ко мне:

– Вредный старикан, верно? Но дело знает, и люди его слушают. С ним лучше дружить...

На следующее утро я прибыл на сборный пункт и уже через день выковыривал тагильскую глину из опорных катков танка Т-34. Дней через десять кто-то из одноклассников-тагильчан передал мне запечатанный конверт с запиской: «В воскресенье (дата) после построения в 9.30 выходи на шоссе в 500 метрах от КПП. Укрытие – полуповаленная ель. АФ».

Голову на отсечение: стоило бы ему пошевелить пальцем, и меня с увольнительной и с почетным караулом доставили куда требовалось. Так поступило бы на его месте большинство. Но только не АФ.

Операция прошла успешно, строго по сценарию. Был даже припасен гражданский плащ, чтобы накинуть на мою военную форму. Приехали на служебную дачу. АФ опять рассказывал о комбинате, о задумках. Мне, без году инженеру, уже побывавшему на заводской практике, все это было очень интересно. Где-то за час до обеда он кивнул: «За мной!» Спустились в овраг, и тут АФ достал никелированный браунинг.

– Как машинка?

«Машинка» была на уровне. До этого мне приходилось держать в руках и сделать аж три выстрела (все в «молоко») из пистолета «ТТ». Теперь настрелялись вдоволь. Кто был больше счастлив, сказать не берусь.

Когда создавались совнархозы, АФ был назначен председателем Свердловского СНХ. Я работал на заводе, затем поступил в аспирантуру и бывал в Свердловске редко. Но когда удавалось пересечься, это был почти прежний АФ. Почти, потому что теперь он больше задавал вопросов. Тем более что тема моей кандидатской диссертации, посвященная специализированному производству на Урале инструмента для прокатных станков, была «совнархозовской». Почти, потому что по-прежнему излучал огонь, но уже не такой яркий.

АФ был талантливым, самостоятельным, гордым. Не любил, чтобы ему «переставляли ноги». Партийные середнячки ему этого не простили.

В год его пятидесятилетия в журнале «Крокодил» (орган ЦК КПСС) был опубликован фельетон о нескромности АФ как юбиляра. Часто ему стали устраивать выволочки на всяких бюро и комиссиях. Об одной из них он мне рассказывал при нашей – пожалуй, последней – встрече. Я знал, что он только что вернулся из Москвы с заседания незадолго до того созданной комиссии народного контроля (КНК). Спросил, что это за зверь.

– Представь большой зал. Через весь зал – Т-образный стол. А по периметру стулья. За перекладной Т сидят две-три крупные шишки. За длинной ножкой Т много средних шишек. А на стульях вдоль стены – подсиралы. За маленьким, отдельным столиком – ты. Подсиралы выкатывают на тебя бочку. Средние шишки с энтузиазмом подталкивают. Когда она набирает скорость, крупная шишка толкает под бочку тебя...

После ликвидации совнархозов их председателей назначали на посты не ниже заместителя министра. Председателя одного из крупнейших, Свердловского, назначили лишь начальником главка. АФ переехал в Москву. Обострились нелады в семье, совсем худо стало по алкогольной части у Сергея. Да и сам Анатолий Федорович этим грешил. Больше нам встретиться не довелось. Ушел он из жизни в 1975 году в возрасте всего 63 лет.

От общих друзей и знакомых слышал, что до последних дней АФ оставался ВЕЛИЧИНОЙ. Тагильчане его не забыли – одна из улиц города носит имя Анатолия Захарова.

После провала на первом курсе мое отношение к учебе, несмотря на спортивные увлечения, стало довольно серьезным. К четвертому курсу пятерки стали преобладающими. Этому способствовала еще одна причина. Остались позади общетеоретические дисциплины, содержащие много математики, которая всегда давалась мне нелегко. В прикладных дисциплинах

почти все можно было увидеть и часто даже пощупать. Постигая их, я уже довольно четко представлял, для чего эти знания пригодятся мне после прихода в цех. Прокатные станы тоже перестали быть абстракцией – две производственные практики (в Магнитке и в Челябинске) оказались очень полезными.

В том числе – для того чтобы впервые познакомиться с нашим отечественным раздолбайством. Изучая документацию недавно запущенного в эксплуатацию нового прокатного стана, изготовленного в ГДР, я обратил внимание, что на ряде операций, которые должны были выполняться с помощью автоматики, заняты рабочие. На мой вопрос, почему это сделано, последовал блистательный монолог механика цеха:

– Отключили! Она (автоматика) на микроны настроена, капризничает, сука. А нам и миллиметров хватит.

На «отлично» я сдал экономические дисциплины, которые у нас читали Н. Г. Веселов (будущий ректор Свердловского института народного хозяйства) и В. В. Ярков. Через семь лет я с ними встретился уже в качестве аспиранта. Особое удовольствие принесла работа над дипломным проектом: занимаешься одним делом, никто тебя не понукает, не бегаешь по лекциям, семинарам, лабораторным. Надоело делать расчеты или чертить – стадион рядом. Побегал, пообедал, вздремнул – и опять вперед, к заветному инженерному званию. Самое главное, мне нравился этот процесс.

В честь успешной защиты дипломов и получения инженерного звания мы с моим одноклассником (с первого класса!) и однокашником юрой Леконцевым впервые в жизни взяли билеты в вагон СВ и с шиком отбыли по месту распределения. Домой!

Почти десять школьных, студенческих и даже первых производственных лет я довольно активно занимался спортом. Не физкультурой, а именно спортом. Физкультурой занимаются для здоровья – борются с излишним весом, пытаются убежать от инфаркта или стараются придать своему телу «товарный вид». Общее у физкультуры и спорта то, что они требуют характера, настойчивости. Прежде всего – в преодолении собственной лени. Занятие физкультурой – победа над собой. Победа, которая приносит не только моральное удовлетворение, но и физическое удовольствие. Занятие спортом – победа и над собой, и над соперниками, которые не намерены играть с тобой в поддавки. В спорте главное – чувство трудно выигранной борьбы. И долго занимаются им лишь при одном условии: если побеждают. Мой вид спорта один из самых «трудовых» – бег на средние дистанции.

Надо бежать и быстро, и... долго. Кое-чего я в нем достиг. В школьные годы выиграл первенство тогда еще Молотовской области на 800 метров среди юношей. Студентом был юношеским рекордсменом Свердловской области в эстафете 3×1000, членом «взрослой» сборной Уральского политехнического института – тогда это была «фирма»! После окончания института работу в прокатном цехе Чусовского металлургического завода пять лет совмещал с занятием бегом, входил в сборную Пермской области, занимая вторые-третьи места на своих дистанциях (первым в те годы вне конкуренции был студент госуниверситета Игорь Неволин). Я уж не говорю о Чусовом, где на половине дистанций был вне конкуренции добрых пять лет.

Спорту я очень многим обязан. Благодаря спорту я научился с толком использовать и, главное, ценить свое время. В те времена это трудоемкое увлечение (минимум пять тренировок в неделю) необходимо было совмещать с учебой, с работой.

Привык «режимить»: регулярно питаться, спать, не перебирать спиртного... Научился терпеть, когда этого требуют обстоятельства.

Бег несовместим с курением, так что хоть одного порока удалось избежать. В стране всеобщего дефицита отсутствие заботы о куреве избавляло от дискомфорта хотя бы по этой товарной позиции.

По натуре я не кровожадный, скорее наоборот. Работая в коллективе и тем более руководя им, мягкотелому достигнуть успеха трудно, а чаще всего – невозможно. Так же, как на 800-метровке или «полуторке» (1500 метров), где твои соперники бегут не каждый по своей дорожке (это привилегия легкоатлетической интеллигенции – спринтеров), а кучей, стараясь занять «тепленькое местечко» у бровки. Не сумел – чеши лишних метров десять по большому радиусу. А суметь – это значит или со старта уйти в отрыв, или настырно расталкивать друзей-соперников. В пределах допустимого, но без ангельской кротости. И хотя «ястребом» я не стал, но, благодаря спорту, научился не позволять каждому наступать себе на пятки. В том числе и в последующей трудовой жизни.

Одно время радиостанция «Эхо Москвы» вела рубрику «Мой первый рубль». Мой первый рубль оказался суррогатным, но очень комфортным. Пачку бесплатных талонов в баню институтского Втузгородка получил подающий надежды спортсмен-первокурсник. Это была привилегия, соизмеримая сегодня с гаишным спецталоном на автомобиль. Привилегия не купленная, а заработанная. Если не кровью, то потом. Вскоре к баннным талонам добавились талоны на питание. Попадание в сборную института стимулировалось.

Все это, бесспорно, ковало характер.

Еще одно «родом из спорта» – потребность в четко фиксируемых ступеньках роста. Знаешь: бежишь свои 800 метров быстрее 2 минут 10 секунд – ты третьеразрядник. Меньше чем за 2.05 – уже второразрядник. Разменяешь 1.56 – первый разряд в кармане. Рубежи понятны и, при серьезном отношении, доступны.

В послевоенные годы спортсмены с гордостью носили значки не только «Мастера спорта», но и «Третьего разряда». С 1957 года были введены нагрудные медали и жетоны за первые три места на соревнованиях от областного уровня и выше. Их носили на пиджаках так же, как и знаки спортивных разрядов. Носили с гордостью. Да и девочки обращали на них внимание...

Иногда можно услышать: спорт провоцирует честолюбие. И не всегда здоровое (термин «звездная болезнь» имеет спортивное происхождение). Но из двух зол – звездная болезнь и безразличие к собственной судьбе – я менее опасным числю первое. Тем более что эта болезнь угрожает не многим: самым, самым сильным.

Последний раз я сражался за место на спортивном пьедестале в 28 лет. Но всю последующую жизнь психологически продолжал оставаться на беговой дорожке. До сих пор в моем лексиконе спортивный жаргон тех лет: «стартовал – финишировал», «упираться», «сошел с дистанции», «делай через не могу», «ноздря в ноздрю», «отсиделся за спиной», «для поддержки штанов» (последнее выражение означает легкую тренировочную нагрузку – для сохранения спортивной формы). И почти все этапные периоды жизни вызывают спортивные аналогии.

Так что свой почти десятилетний «урок физкультуры» я с полным основанием включаю в перечень дисциплин «академии педагогических наук».

## СЛЕДУЯ ВЕЛИКОМУ ЭНГЕЛЬСУ Та заводская проходная...

Ближе к окончанию четвертого курса нас стали приглашать на нашу выпускающую кафедру для беседы о будущем месте работы. Подавляющее большинство моих сокурсников были из «металлургических» городов. Поэтому вопрос, который мы задавали сами себе, звучал примерно так: возвращаться домой или осваивать новые земли?

Я для себя этот вопрос решил еще на третьем курсе. Не очень уютной свободой за три года пребывания вдали от родительского дома я наелся досыта, иногородними супружескими узами повязан не был, жизнь в маленьком городе не пугала. В итоге Чусовской металлургический завод дал заявку в министерство на молодого специалиста выпуска 1956 года Евгения Сапиро, и эта заявка была удовлетворена.

Моя первая должность называлась «мастер». Хороший мастер не только приказывает, что надо делать, но и при необходимости сам может эту работу исполнить. Мы, молодые инженеры, знали теорию прокатки и диаграмму «железо – углерод». Но о настройке конкретного стана на прокатку балки или автомобильного обода, о режимах нагрева заготовок в печи или настройки пил для резки металла у нас было поверхностное представление. И тем более – не было соответствующих навыков.

Наши подчиненные – бригадиры, рабочие (в моей смене их было 60 человек) относились к этому с пониманием. Мол, мы знаем, что тебя к нам прислали не навсегда. Наберешься опыта и пойдешь на повышение. К тому же мы люди дисциплинированные, и раз уж тебя поставили нами командовать, то мы готовы подчиняться. Но при одном условии: если ведешь себя «правильно»: справедлив с подчиненными, себе не завышаешь цену. А вот если прибуднишься, не беспокойся – настоящую силу мы чувствуем!

Так что главное на том этапе было найти верную тональность в отношениях с подчиненными тебе рабочими. Ее так и не мог подобрать еще один «первогодок» – Витя Королев, закончивший в том же 1956 году Ленинградский политехнический и назначенный мастером на стан «250». Он прокололся в первый же день, отвечая на звонок телефона гордой фразой: «Инженер Королев слушает!». Вместо того чтобы на легкую подначку ответить шуткой или вообще не обращать на нее внимание, он надулся и стал изображать из себя «большого человека». А так как на это наш брат – молодой специалист первое время претендовать не мог, то подчиненные ему ответили «взаимностью»: лишили всяческой поддержки, без которой начинающий инженер – ноль. Ему не вредили, но и не помогали. Смена перестала выполнять план, и через пару месяцев Витя вынужден был уйти на «штабную работу» – в технический отдел.

Первый месяц я должен был пребывать в качестве стажера мастера стана «550». Но перед моим приходом один из мастеров уволился, и дня через три мне пришлось выйти в самостоятельное плавание. Причем в ночную смену, когда никого из «старших» рядом нет.

Мне опять повезло. На соседнем стане «650», примерно в пятидесяти шагах от моего рабочего места, в ту же смену, что и я, уже третий год мастером работал выпускник Днепропетровского металлургического института Игорь Бондарев. В роли мастера он чувствовал себя уверенно. Несмотря на то что Игорь был на три года старше меня и успел стать молодым отцом, с первой же встречи мы обнаружили родство душ.

Без риска выглядеть идиотом я мог задать ему любой вопрос. Кое-что он подсказывал сам. Но самое главное – забежав к нему минут на десять, я мог просто наблюдать стиль его обращения с подчиненными, с начальством. Для меня это было все равно что пройти, как теперь говорят, «мастер-класс».

С руководством он вел себя уважительно, но не заискивал. Так же вел он себя и с подчиненными. У него был немалый арсенал не знакомой мне ранее ненормативной лексики, которая в его исполнении воспринималась без обиды. Так, вальцовщику, который стремительно рванулся к прокатной клети, чуть не упав на раскаленный металл, он почти нежно, но достаточно громко, чтобы это услышали еще шесть-семь человек, задал вопрос: «Ты куда торопишься, как голый е...ся?»

Доходчивость и запоминаемость этой реплики на порядок превышала любой инструктаж по технике безопасности.

Месяца через три и я что-то был способен ему подсказать.

Когда в смене одного из нас случалась крупная авария, мы не задумываясь посылали на помощь пять-шесть человек. Формально мы не обязаны были идти на выручку, да и рабочие делали это за счет собственного внутрисменного отдыха. Но воспринимали они эту дополнительную для себя нагрузку с полным пониманием: сегодня в беде помогу я, завтра помогут мне.



*Пролетарии всех стран, соединяйтесь!*



ЧУСОВСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД

## СВИДЕТЕЛЬСТВО

Выдано коллективу прокатчиков стана "550"  
мастер тов. САПИРО.

по итогам социалистического соревнования за  
март 195<sup>8</sup> г. решением совместного заседания  
завкома металлургов и заводоуправления Чусовского  
металлургического завода от „17“ апреля 195<sup>8</sup> г.  
присуждено звание "Лучшая бригада завода"

за выполнение условий социалистического сорев-  
нования.

Директор завода

Председатель

завкома металлургов

4 мая 1958 г.

№

ЛБ15730 6-VIII 1957 г.

Заказ 2697/486

Тираж 1000

г. Чусовая, Бажова, 2. Тип. Молотовск. Облполиграфиздата.

*Подобные грамоты доставались мне трудней, чем спортивные.*

А поводов для больших и малых бед на старых, еще дореволюционных прокатных станах хватало.

В те годы я был единственным инженером из четырех мастеров стана «550». Остальные были техники или бывшие бригадиры (старшие вальцовщики). И я понимал тогда, подтверждаю это и сейчас: как мастера они были сильнее меня и через год. Но я уже вошел в одну с ними весовую категорию. Не часто, но бывало, что моя смена «вставляла фитиль» нашим многоопытным конкурентам. Пару раз даже нам удавалось получать звание «Лучшей бригады завода».

Условия работы мастера горячего прокатного цеха не были курортными. В летнюю жару температура в цехе уходила за 40 градусов. Зимой лицо обжигало, а в двух метрах от рольганга спину подмораживало.

Но самое трудное испытание – ночные смены. Работали в три смены: с 8.00, с 16.00, с 24.00. Четыре дня работы – два выходных. Лучшая смена – с 16.00. Не тянет спать и, что очень важно, нет начальства. Зато в ночь! Все два года я так и не привык высыпаться днем. Мерный гул валков усыплял, как шум прибора. Пиковой точкой было четыре часа утра. В это время я бегал перекусить в столовую, а после этого, если не случалось каких-то неприятностей, спать хотелось смертельно. Режим у рабочих был «лоб на лоб» – тридцать минут у стана, тридцать отдых. Они хотя бы могли вздремнуть, сидя в красном уголке<sup>10</sup>. Мне этого не было позволено. Более того, с точки зрения техники безопасности я следил, чтобы рабочие не засыпали на рабочих местах.

Но молодость брала свое: два дня «отсыпа» – и жизнь снова прекрасна и удивительна!

Я благодарен судьбе, что не пропустил, не перепрыгнул важнейшую ступеньку карьерную – «младшего командира», а по полной отстоял на ней свою «вахту». С благодарностью ученика вспоминаю начальника цеха Митрофана Чернышова, своих бригадиров Василия Накорякова и Ивана Воскресенко.

Но уже к концу второго года работы мастером я стал понимать, что как инженер я головой начинаю упираться в потолок.

Осенью 1958 года, отработав свои обязательные для молодого специалиста три года, подал заявление на увольнение старший мастер вальцетокарной мастерской (ВТМ). Формально мастерская входила в состав старопрокатного цеха, где я и трудился. Но она производила обработку прокатных валков для всех прокатных станов завода, ее старший мастер имел статус начальника мастерской и в первую очередь подчинялся главному прокатчику завода, а уже потом – начальнику цеха.

Занять освободившийся пост предложили мне. С одной стороны, это было повышение. Если бы меня выдвигали на должность старшего мастера или начальника стана «550», это было бы логичное повышение по вертикали, и весь накопленный за два года профессиональный багаж был годен для использования на новой должности. В данном случае карьерная линия оказалась кривой: «вверх и в сторону». В «стороне» надо было осваивать новые для меня технологии холодной обработки металлов, принимать под начало новый коллектив...

Короче, я задумался. Но не надолго. Во-первых, это был шаг вверх, еще одна «звездочка на погонах». Во-вторых, траектория «в сторону» обещала новые заботы, но расширяла профессиональный кругозор. В-третьих, начальник ВТМ имел свой отдельный кабинет. Пустячок, а приятно. И последний, но очень увесистый аргумент – я избавлялся от ночных смен...

В итоге было принято, как показали последующие события, правильное решение. Видимо, так мне было написано на роду: если двигаться вперед, то исключительно зигзагами.

---

<sup>10</sup> Для «постсоветского» читателя: красный уголок – помещение для собраний, инструктажей, отдыха.

В октябре 1958 года я обосновался в первом своем отдельном служебном кабинете. Особенностью ВТМ являлась структура рабочих. Если на стане из 60 рабочих моей смены асами – специалистами высокой квалификации – были человек десять, то в ВТМ 80 процентов рабочих можно было смело отнести к этой категории. Здесь работали десятилетиями, нередко передавая секреты мастерства по наследству – детям, родственникам.

Кроме старшего мастера, как правило, инженера, в штате был и просто мастер, выходец из рабочих, знавший все и всех. Фактически, он был «министром внутренних дел». Мне достались внешние дела: взаимоотношения с заказчиками, смежниками, руководством (главным прокатчиком, начальником цеха)...

Но была еще одна фигура, которой хотя я формально и не был подчинен, но считал ее наиглавнейшей на новом для меня шахматном поле.

В прокатном производстве есть уникальная специальность. Чтобы придать металлу требуемую форму, заготовку несколько раз пропускают через вращающиеся валки. В валках нарезаны желобки – калибры. От того, насколько удачна конфигурация калибров, зависит очень многое, почти все: производительность стана, качество готового проката, процент брака. Даже безопасность работы. Конфигурацию, конструкцию калибров разрабатывает *калибровщик*.

Даже сегодня, когда имеется прекрасный программный продукт, моделирующий процессы деформирования металла, калибровка остается сочетанием науки и искусства. Сорок лет назад науки было процентов 20–30, остальное – интуиция, опыт, талант. Эти качества передаются не каждому и не сразу. Так что хороший калибровщик относится к категории незаметных.

В годы моей работы на Чусовском заводе главным калибровщиком был Будимир Михайлович Илюкович. К моменту нашего знакомства он уже оставил позади тернистую дорожку молодого специалиста и явно превзошел профессиональный уровень своего предшественника. Посему был признан вальцовщиками, мастерами и (куда денешься) руководством.

«Куда денешься» – потому что был независим, умел постоять за себя, являясь к тому же порядочной язвой. Мог припечатать так, что над объектом его сарказма потешалась половина завода.

Каждое утро он обходил все пять станов, интересуясь, как прошли рабочие сутки. Если были нелады, подсказывал, что и как следует делать, что и как – не следует. В случаях, когда претензии были в его адрес, или убедительно доказывал, что «он не верблюд», или соглашался и оперативно вносил исправления в калибровку. Следил, чтобы изменения на ватмане как можно быстрее были воплощены в металле.

По давней традиции, участие в этой процедуре принимал и начальник ВТМ.

С Б. Илюковичем мы были в разных весовых категориях. Не только в производственной, но и в личной сфере. Он был старше меня лет на пять, женат, имел сына, а я еще ходил в холостяках. На работе солидная разница в «весе» осталась до конца нашей совместной деятельности, хотя я полегоньку набирал производственный «жирок». Но и он на месте не стоял. А по жизни грань довольно быстро исчезала. На этот процесс не повлияло и то, что вскоре я стал непосредственным его подчиненным (калибровщиком). Я (снизу) неукоснительно выполнял принцип «дружба дружбой, а служба службой» и старался не ставить своего шефа в неловкое положение. Не могу сказать, что мы стали друзьями. Но – более чем приятелями, более чем коллегами.

Еще при мне Б. Илюкович «без отрыва от производства» стал первым в истории завода кандидатом наук. Позднее, оставаясь главным калибровщиком, защитил докторскую. Много и продуктивно занимался изобретательством и рационализацией (за это кое-что перепало и материально), писал статьи, книги.

Последние десятилетия он плодотворно работает на Днепропетровщине. Когда я послал ему экземпляр «Стриптиза...» с дарственной надписью, он не остался в долгу: через пару недель мне пришла бандероль с его «свеженькой» монографией по калибровке.

Влияние Б. Илюковича на меня укладывается в две народные мудрости. В первую: «С кем поведешься, от того и наберешься» – один к одному; во вторую: «Дурной пример заразителен» – с существенной поправкой, потому как заразительным бывает и добрый пример. Глядя на него, я стал систематизировать проходящий через меня материал, появилась тяга к обобщению, классификациям, отжатию «сухого остатка», потребность сказать или сделать что-то свое. Как результат – первое рационализаторское предложение, внедренное через два месяца.

Туманно, на уровне фантастики, изредка стали появляться мысли о диссертации. Б. Илюкович переводил эти мысли из категории «платонической» в гастрономическую. «Кандидатская степень, – говорил он, – это кусочек хлебушка с маслом. А докторская – это уже цыпленок табака».

В 1961 году, глядя на него, я отважился не только написать небольшую статью, но и отправить ее в самый авторитетный металлургический журнал «Сталь». Вскоре, без какой-либо протекции, она была опубликована и очень пригодилась. Среди поступавших в аспирантуру пермского политеха в 1962 году я был единственным, имеющим публикацию в центральной печати.

Объединяло нас с Илюковичем и то, что, по чусовским масштабам и возможностям (с учетом отпусков и командировок), мы были гурманами. Когда советская торговля и СЭВ ошастливили нас нетрадиционными продолговатыми бутылками венгерского вина (мы их называли фаустпатронами), «усидеть» в выходной две-три бутылки, в период моего спортивного межсезонья, было приятной нормой.

Легкой руке Б. Илюковича чусовской городской фольклор обязан несколькими, на мой взгляд, шедеврами.

Защитив кандидатскую, он получил приглашение в челябинское НИИ. Уезжать не хотелось: на заводе почти все было «на уровне», уже наклеивалась докторская. Этим «почти», или «ложкой дегтя», была тесная однокомнатная квартира. Из осведомленных источников стало известно, что освободилась трехкомнатная. Свежеиспеченный кандидат наук направился к директору – Г. Забалуеву. Изложил суть вопроса: зовут, родной завод дороже, но НИИ соблазняет большим городом и просторной квартирой. Соблазны могут быть уничтожены предоставлением трехкомнатной, которая в наличии имеется. Григорий Прокопьевич, вышедший из партторгов ЦК ВКП (б), произнес примерно следующее:

– Будимир Михайлович, мы в твои годы жили в бараках и были довольны. Вот ты руководил агитколлективом на выборах, ходил по домам, видел, как люди живут. Признайся, дам я тебе на троих трехкомнатную, ведь стыдно будет!

– Правда ваша, Григорий Прокопьевич!.. **Стыдно! Но как удобно! Детская, спальня и кабинет!**

Отцом Будимира («будущего мира») был расстрелянный в 1937 году дивизионный комиссар, профессор расформированной тогда же Ленинградской военно-политической академии. Сын «врага народа», чудом получивший высшее образование и распределенный в Чусовой как в ссылку, Б. Илюкович ненавидел «усатого» (вождя всех времен и народов). Мы познакомились после XX съезда, когда эту ненависть можно было не скрывать. Уже в ту пору он на многое открыл мне глаза. И в моих демократических убеждениях – немалое от него.

Весной 2007 года меня пригласили принять участие в церемонии вручения Голицынских премий, учрежденных нынешним собственником Чусовского металлургического – Объединенной металлургической компанией (ОМК) – для лучших работников завода. До торжественного вечера оставалось время, и я попросил, чтобы меня провели по местам давней «боевой славы». На стане «550» на стенде, где хранится действующая (!) привалковая арматура, я обна-

ружил экземпляры, изготовленные по чертежам того самого моего рацпредложения 1959 года. Положительных эмоций от этого я получил сполна и даже похвастался на эту тему, вручая премию. Эта радость была омрачена, когда более 400 участников церемонии перешли в банкетный зал и теперь их можно было разглядеть поближе.

Знакомых было не мало, но среди них я не нашел ни одного, с кем работал в 1956–1961 годах.

Не зря за «горячий стаж» пенсия положена с пятидесяти лет...

## Провода вы мои, проводочки

В конце 1950-х – начале 1960-х шло интенсивное создание новой структуры управления экономикой страны – Советов народного хозяйства (совнархозов). В 1961 году мой отец был переведен из Чусового в Пермь и назначен заместителем начальника технического управления совнархоза. Я был единственным сыном. Естественно, на семейном совете прозвучали тогда еще безобидные слова «о воссоединении семьи»<sup>11</sup>. Отец навел справки в управлении кадров совнархоза. Оказалось, что инженеры-прокатчики требуются для работы на стане для прокатки медной катанки (так называется заготовка, из которой изготавливают медные провода), который строился на заводе «Камкабель».

Заводу требовался бывалый специалист, с опытом. Формально – на должность старшего мастера. Неформально (ближе к сдаче стана в эксплуатацию) – на должность заместителя начальника цеха.

Минимальный опыт у меня был – уже полтора года как я лишился профессиональной «девственности»: вышел из категории молодых специалистов. Так что мог претендовать на искомую должность.

Размышления были недолгими. Мне вариант показался практически беспроигрышным. Стан был новейшей конструкции. Плюс к тому появлялась возможность самому принять участие в монтаже оборудования, на котором будешь потом работать. А это мечта эксплуатационника. Да и перебраться в областной центр (университетский, театральный город!) для молодого да неженатого тоже кое-что значило.

Спустя пару недель я предстал перед очами директора «Камкабеля» Леонида Фарбера и главного инженера Владимира Третьякова и после бесед с ними 14 июня 1961 года вышел на новое место работы.

Нравилось мне здесь все. Новые, с иголки, производственные корпуса и уже работающее в них оборудование. Лет через двадцать среди автомобилистов появится термин-комплимент, оценивающий приобретенный почти с конвейера автомобиль, – «новье!». С полным основанием это можно было сказать о «Камкабеле». Я попал на него в ту пору, когда первый, самый трудный (и самый грязный) период строительства остался позади. Так сказать, на готовое. И это не вызывало угрызений совести.

Подстать «железу», молодым и красивым был персонал. Выпускники московских, ленинградских, томских, харьковских и, естественно, пермских вузов и техникумов быстро постигали секреты кабельного производства, бодро шагая по ступенькам служебной лестницы. Потом многие из них, уже в качестве опытных специалистов, будут брошены «на усиление» не только молодого шелеховского завода, но и кабельных предприятий союзных республик, Москвы и Подмосковья.

Из руководителей, с которыми мне приходилось иметь дело, лишь директору Л. Фарберу и начальнику нашего будущего цеха Г. Ставорко было около пятидесяти. Всем остальным чуть за тридцать. В их числе были главный инженер Владимир Третьяков, заместитель главного инженера по новой технике Феликс Демиковский, начальник технического отдела Игорь Троицкий.

Теперь уже не припомню, по какой причине, но с начальником цеха приходилось общаться редко. Кроме него в цехе на тот момент было три ИТЭэРа (инженерно-технических работника), о которых я упоминал в «Сказках гайвинского леса»: Павел Юров, Владимир Кузнецов и ваш покорный слуга. Официально я был старшим мастером, но был представлен этому могучему коллективу как заместитель начальника цеха. Нам была поставлена задача инвента-

---

<sup>11</sup> Лет через двадцать, когда эмигрировать стали и уральские евреи, эти слова приобретут неаппетитный оттенок.

ризации поступившего на склад оборудования перед монтажом, подготовка технологической документации, «присмотр» за строителями, набор рабочих по мере строительства.

По своему содержанию эта работа была не хитрая, что-то вроде увертюры перед исполнением основного сочинения – эксплуатации цеха. А вот с психологической точки зрения для меня она оказалась знаменательной. В Чусовом на фоне таких личностей, как М. Чернышов, Б. Илюкович я чувствовал себя «хвостиком». На «Камкабеле» я впервые почувствовал себя уверенным, самостоятельным – специалистом. Количество перешло в качество.

Л. Фарбер был хозяйственником-стратегом. Пользуясь дискретной спецификой кабельного производства, он поочередно запускал участки с автономной технологией изготовления относительно простой товарной продукции. Сначала голые алюминиевые провода, затем неизолированные медные и т. д. Благодаря этому задолго до выхода на проектную мощность строительство завода уже окупало себя. И мы были настроены на то, чтобы к моменту завершения монтажа без малейшей раскачки приступить к выпуску готовой продукции. По всем планам это должно было произойти не позднее чем через год. Однако вскоре до нас дошла печальная весть: финансирование строительства стана приостанавливается, стройка замораживается. Фактически мы оставались не у дел.

Похоже, за четыре месяца активной деятельности у меня сложилась неплохая репутация. По крайней мере, главный инженер В. Третьяков с ходу предложил мне должность заместителя начальника волочильного цеха. С точки зрения инженерного диплома, это было по специальности. А вот приобретенный на Чусовском заводе опыт оказывался не востребовавшимся. Снова же становиться «салагой» как-то не хотелось. Когда я об этом стал размышлять вслух, мне было предложено, ничего не меняя в статусе, в течение месяца поближе посмотреть на волочильное производство и... подумать. Для этой стажировки была определена оригинальная форма. В это время именно в волочильном цехе силами Научно-исследовательской экономической лаборатории совнархоза при Пермском политехническом институте выполнялась договорная работа по нормированию труда. Меня в качестве «офицера связи» от завода прикрепили к этой группе.

Ее научным руководителем был заведующий кафедрой экономики ППИ доцент Евгений Гинзбург. Именно в этом, 1961 году он получил право на руководство аспирантурой и присматривал претендентов, желающих и способных грызть гранит науки. Как говорил герой популярной после войны, а теперь почти забытой книги В. Катаева «Сын полка» Ваня Солнцев, я ему «показался». Так в течение одного года мною было получено третье кадровое предложение. На этот раз более радикальное: приняв его, я должен был покинуть производство, одновременно нарушив два принципа выживаемости:

1. «Держись за трубу» (заводскую).
2. «От добра добра не ищут».

Скажи мне кто-нибудь года четыре назад, что я пойду в науку, я бы «обхохотался». А вот теперь, под «тлетворным влиянием» моего чусовского шефа Будимира Илюковича, задумался. Принцип «не напрашивайся, не отказывайся» я услышал только лет через пять-шесть. Но интуитивно почувствовал его рискованный, неизведанный смысл. Посоветовался с отцом, который, как оказалось, знал Е. Гинзбурга и был о нем хорошего мнения. И снова он показал свой гусарский характер. Всего лишь несколькими фразами:

– А что ты теряешь? Заводской опыт, знания остаются при тебе.

А от учебы в аспирантуре глупее не станешь.

Так и порешили.

Если бы моя жена не оказалась инженером-кабельщиком, то мои отношения с «Камкабелем», скорее всего, завершились бы через год-два. Но в связи с тем, что после окончания института на завод были распределены несколько однокашников Лиды, мы продолжали

с ними общаться. Мало того, что преподаватель «Кафедры электроизоляционной и кабельной техники» ППИ Лидия Степановна Сапиро много лет руководила практикой студентов и дипломников на заводе, она еще не один десяток лет преподавала в филиале института, расположенном при «Камкабеле». Постепенно на заводе подрастало уже новое поколение наших знакомых, например, Вадим Смильгевич.

По тому или иному поводу продолжались лично-производственные контакты с Феликсом Демиковским, Георгием Баршевским, изредка – с Игорем и Маргаритой Троицкими.

Более тесные отношения были у меня с Феликсом Демиковским, который возглавил «Камкабель» после снятия Игоря Троицкого за нежелание заниматься свиноводством. Начиная с 1984 года «Камкабель» принимал участие в экономическом эксперименте по увеличению экономической самостоятельности. Я был задействован в этой работе в качестве консультанта. Более того, в 1986 году мы с Ф. Демиковским даже написали книгу «В условиях эксперимента», изданную Пермским книжным издательством. Не часто, но «встречались домами». Как-то он посетовал, что к очередному юбилею завода пришлось выложить крупную сумму за песню, посвященную «Камкабелю», и продемонстрировал мне магнитофонную запись. Прослушав это, прямо скажем, серенькое произведение в духе репертуара народного хора с ключевыми словами «проводочки» и «кабелечки», я ему сказал: насчет музыки молчу, так как ни единой оригинальной мелодии за свою жизнь придумать не удосужился, а слова я бы написал не хуже на общественных началах, в порядке научно-технического сотрудничества.

Вскоре появилась возможность выполнить обещание. Мы с женой были приглашены на день рождения Феликса в ту же историческую столовую «Камкабеля». Официоз отсутствовал полностью, поздравляющие резвились как могли. Запомнилась торжественная грамота, врученная снабженцами. Подписи были скреплены большой круглой печатью, в центре которой была надпись: «Отдел материально-технического снабжения», а по периметру: «Ты мне – я тебе».

Я зачитал и вручил имениннику новый текст песни на прежнюю мелодию. У меня сохранился набросок лишь одного куплета, полное соответствие которого оригиналу гарантировать не могу. Однако если расхождения и есть, то несущественные:

*...А в уральские темные ночи  
Снятся нам провода, проводочки.  
Это нам. Ну, а женам – эх, бля! —  
Кабеля, кабеля, кабеля...*

## Мои университеты

С легкой руки М. Горького такое название используют, рассказывая о тех, кто и где учил автора. Мои университеты – Пермский государственный технический (ПГТУ) и Пермский государственный (классический), в которых я учил других.

Две оговорки.

Первая: ПГТУ в те времена назывался Политехническим, и далее я буду называть его именно так.

Вторая: правильнее сказать – не учил, а преподавал. А учиться при этом приходилось и мне.

Переходом в Пермский политехнический институт я обязан Евгению Григорьевичу Гинзбургу. Он возглавлял экономическую кафедру, совнархозовскую научно-исследовательскую лабораторию экономики при институте, он стал моим руководителем аспирантуры.

Год я проработал в этой лаборатории, параллельно готовясь к поступлению в аспирантуру. Поставив крест на попытки освоить грамматику немецкого языка, который я безуспешно постигал в школе и институте, я за год осилил английский до уровня, достаточного, чтобы сдать вступительный в аспирантуру на четыре.

Пробудившаяся на «Камкабеле» моя самостоятельность вскоре прорезалась снова. Евгений Григорьевич предложил мне тему диссертации, связанную с кооперацией металлургических заводов. Это было время совнархозов, и мой камкабелевский опыт подсказывал, что идею, которую он предложил, вряд ли можно реализовать. Чтобы опровергнуть свои сомнения, напросился в командировку по пяти уральским заводам. Увы, результаты командировки подтвердили несоответствие темы новым условиям. О чем я и доложил своему научному руководителю. Мои выводы он опровергать не стал, но произнес: «Других идей пока у меня нет. Может быть, у вас что-то имеется?»

«Что-то» у меня имелось. Привалковая арматура для прокатных станов, которой я занимался на чусовском заводе – штучный товар, приспособленный исключительно к конкретному стану. Поэтому ее изготавливал каждый завод и только для себя. Между тем мне в руки попала реклама, в которой шведская фирма предлагала поставки арматуры всем желающим. Можно это было сделать только путем унификации арматуры. Но если эту задачу решить, то централизованное производство минимум в два раза будет рентабельнее «хуторского», единичного. Обосновать техническую возможность унификации арматуры и разработать проект специализированного, серийного ее производства применительно к условиям совнархоза – с этой идеей я пришел к своему руководителю.

Евгений Григорьевич идею не отверг, но и одобрения не высказал. Поступил он мудро. Так как своего Ученого совета по защитам экономических диссертаций в Перми не было и защищаться я намечал в Свердловске, в УПИ, он предложил мне показать свое детище председателю Ученого совета УПИ «главному научному экономисту» Урала профессору Аркадию Степановичу Осинцеву.

Недели через три я попал к Осинцеву. Потерзав меня минут двадцать, он сказал: «Довольно интересно. Работай и приезжай защищаться». И написал на титульном листе пояснительной записки: «Согласовано. А. Осинцев».

Евгений Григорьевич на эту резолюцию среагировал словами: «В этой теме вы разбираетесь лучше меня, так что рассчитывайте на себя. Но чем смогу – помогу».

Диссертация была защищена досрочно – через два года. В феврале 1965 года в качестве ассистента кафедры экономики я предстал перед первыми своими студентами – литейщиками вечернего отделения.

Политехнический институт постоянно и интенсивно строился. В центре (главный корпус), в Балатово (общежития), затем за Камой (комплекс). Строительство было нелегкой, но любимой ношей ректора Михаила Дедюкина.

В сентябре 1965 году завершалось строительство второй очереди главного корпуса ППИ на Октябрьской площади. Строили «хозяйственным способом»: с массовым привлечением дармовой рабочей силы – студентов. Как бывший производственник, я на пару месяцев был мобилизован на эту стройку в качестве прораба, ответственного за укладку паркетных полов. Обеспечивал «половую жизнь».

Похоже, меня заметили. Прежде всего, как исполнителя, который ни от какой работы не отказывается и то, что ему поручено, выполняет: от разработки методических пособий до участия в эстафете и руководства студентами, выезжающими «на картошку» в Чернушинский район.

«Погоны» ассистента скоро были заменены новыми: старшего преподавателя, а через два года – доцента.

В сентябре 1965 года пленум ЦК КПСС принял решение о первых и радикальных для советской экономики преобразованиях.

Сокращалось число директивных показателей, спускаемых предприятиям сверху. Им стали оставлять какие-то деньги в собственное распоряжение. Из прибыли начали создаваться фонды, использовавшиеся для материального поощрения работников, для жилищного строительства, организации отдыха, развития производства и приобретения новой техники. Новая система ценообразования должна была обеспечить рентабельность нормально работающему предприятию...

Так начиналась первая в советской истории экономическая реформа, которая по имени ее автора потом получила название «косыгинской».

До реформы экономист, даже достаточно высокого уровня, был всего-навсего «ведомым», переводчиком на экономический язык решений, принятых организаторами производства и «технарями», учетчиком полученных результатов. Реформа предполагала, что экономист станет «ведущим» – соавтором, а то и автором постановки и решения производственных и социальных задач.

Для реализации реформы понадобилось не только в разы увеличить число экономистов на всех уровнях управления – от цеха до Госплана. Ей требовались другие по подготовке и, главное, по менталитету экономисты.

В рамках решения этих задач в 1967-м было принято решение об организации в молодом тогда еще Пермском политехническом институте подготовки инженеров-экономистов. С учетом отраслевой специфики региона предполагалось готовить экономистов для машиностроения и целлюлозно-бумажной промышленности.

Курировать этот проект ректор М. Н. Дедюкин поручил своему заместителю (проректору) Н. Н. Ногтеву. Николай Николаевич пришел в институт из совнархоза с поста начальника управления материально-технического снабжения. В высшей школе он не был новичком: стоял у истоков организации Пермского машиностроительного института, который потом влился в создаваемый политехнический. До этого работал на «свердловском» (моторостроительном) заводе.

К этому времени Е. Г. Гинзбурга на посту заведующего кафедрой сменил бывший начальник оборонного управления совнархоза Аркадий Исакович Трегубов. Работа заведующего кафедрой по своему содержанию имеет много общего с капитаном воздушного судна, который одновременно и руководитель коллектива – командир экипажа, и исполнитель – пилот. Заведующему кафедрой приходится не только быть «начальником», но и самому заниматься научной, методической работой, наставлять на путь истинный студентов.

Для новой специальности необходимо было готовить учебные планы, методические пособия, согласовывать их с другими кафедрами, организовать проведение приема на первый курс. А. И. Трегубов, не один десяток лет занимая высокие посты, от черновой работы поотвык, да к тому же, в отличие от Н. Ногтева, никогда не работал в вузе. Сначала он «доверил» мне одно, потом другое, третье... В конце концов на мне оказалось процентов 80 забот по новой специальности.

Самым сложным на этом этапе было составить такой учебный план, чтобы наши выпускники соответствовали надписи в дипломе: «инженер-экономист». Конечно, был союзный «типовой план», но он не был жестким и мог корректироваться процентов на тридцать.

Кафедры, преподающие «точные» и технические дисциплины, высказывали опасение, что, уменьшив выделяемое им число учебных часов, мы получим неполноценного инженера. Общественные кафедры тревожились, что в наших будущих выпускниках инженер «задавит» экономиста. Прямо скажем, эти опасения и тревоги не всегда были бескорыстными: любая кафедра заинтересована в максимизации своей учебной нагрузки (особенно внеаудиторной)...

В конце концов я попросил Н. Ногтева провести совещание с представителями всех заинтересованных сторон, где заявил: проект, представленный им на согласование, является сбалансированным. А если этот баланс будет нарушен, то от названия специальности «инженер-экономист» у нас останется только черточка – дефис. Надо отдать должное коллегам: этот аргумент их убедил...

Летом 1968 года я впервые встретился «лицом к лицу» с будущими студентами-экономистами: Н. Н. Ногтев настоял на том, чтобы первый прием кафедра провела собственными силами. Эта идея реализовалась в виде назначения меня ответственным секретарем приемной комиссии по факультету «Авиадвигатели», к которому была в то время «приписана» кафедра экономики.

Конкурс оказался очень большим. Были многочисленные «ценные указания» сверху и просьбы с «низов»... Скажу лишь одно: ни тогда, ни много лет спустя мне не было стыдно за итоги этого приема. Правда, за это лето мой вес, который не был избыточным, уменьшился почти на 5 килограммов. Что сегодня отнесем к положительным итогам...

Частое и, главное, конструктивное общение с Н. Ногтевым дало мне очень много как управленцу. Его сплав заводчанина, вузовца и совнархозовца был «высоколегированным». Как проректор, он был предельно конкретен, лаконичен, по-заводскому требователен, никогда ничего не забывал. Не скажу, что был злопамятным, но проколы помнил, давал понять их авторам, что повторение может для них плохо закончиться. По сравнению с заводом, вуз все-таки вольница. Многими его требовательность отождествлялась с придирчивостью.

Часто бывая у него по вопросам организации новой специальности, я подсматривал его манеру ведения разговоров с преподавателями, научными работниками, хозяйственниками, парткомовцами, стиль проведения больших и малых «хуралов» (совещаний).

Но это не все. И даже не главное.

Десять лет сочетания спорта с учебой и работой приучили меня к тому, что, если уж чем-то заниматься, то не впосилы. Только в полную. Тогда можешь рассчитывать на ощутимый результат. И на то, что этот результат будет *замечен и оценен*.

О спорте не будем – там с этим ясно. На заводе тоже складывалось нормально: оценка почти в реальном масштабе времени (сработал хорошо – молодец, плохо – получи сполна). Главное, и в спорте, и на заводе ты был востребован, необходим.

И вот политехнический. Кручусь на максимальных оборотах: досрочно защищена диссертация, осваиваю новые учебные дисциплины и вроде бы неплохо читаю лекции, работаю по договорам с заводами, не последняя спица в колесе, называемом «общественная работа»... А «аплодисментов» нет.

Начинаешь думать: вуз – это не завод. Это совсем другой театр. А может, это не твой жанр?

Н. Ногтев оказался именно тем «режиссером», который заметил меня как «исполнителя». Он доверил мне ответственную «сольную» роль, иногда давал понять, что не разочарован моей «игрой». Согласитесь: на старте карьеры все это дорого стоит.

До появления новой специальности я, в соответствии со своим металлургическим образованием и опытом работы на заводах, читал экономику и организацию производства у «малых» металлургов: литейщиков, сварщиков, металловедов. К 1970 году мой преподавательский стаж перевалил пятилетнюю отметку, появился весьма престижный в те годы титул «доцент», учебные курсы были не однажды обкатаны, студенты воспринимали меня хорошо... Стала вырисовываться тема докторской диссертации. По переменам я не тосковал.

Именно в это время наши «первенцы», будущие инженеры-экономисты, одолели общеобразовательные дисциплины и вплотную подошли к экономическим спецкурсам. Самыми емкими из них были «экономика» и «организация и планирование производства». Экономику дали Ю. К. Перскому. Самый большой курс «организации и планирования», который надо было читать на протяжении четырех семестров, был предложен мне. Но, прежде чем читать, его надо было подготовить! Спротивлялся я, как мог: убеждал, что такой курс должен читать заведующий кафедрой, просил отсрочку для завершения докторской...

«Факир был пьян – фокус не удался»: с начала следующего семестра я начал читать спецкурс для моих «крестников», которых еще недавно принимал на первый курс...

Одновременно готовить и читать новый объемный курс – колоссальная нагрузка для любого преподавателя. Но уже после двух-трех занятий я об этом забыл. С самого начала между преподавателем и студентами установилась атмосфера взаимного доверия. Я выкладывался, как мог. И ребята (а, правильнее, девчата, которых было большинство), видимо, это чувствовали: слушали более чем внимательно, реагировали на малейшие «хохмы», «по делу» задавали вопросы...

Такие отношения продолжались все четыре семестра нашей совместной работы.

Не подводили своего лектора мои «ЭМПэшники» и на экзаменах, хотя экзаменатором я всегда был требовательным...

Несмотря ни на что, я много работал с предприятиями, много писал, публикуясь в центральных журналах. В 1971 году Николай Григорьевич Веселов, сменивший покойного А. С. Осинцева на посту председателя докторского Ученого совета в УПИ, был на конференции в Перми. После моего выступления он поинтересовался: как дела с докторской? Я показал ему развернутый план, пачку столичных публикаций. Он внимательно все посмотрел и вынес вердикт: задел отличный, не теряй времени – доводи до конца и приходи к нам на защиту.

Не тут-то было! Далеко не сразу до меня стало доходить, что ректор не имеет особого желания видеть доктора наук Сапиро в своих рядах. На моем заявлении о предоставлении краткого отпуска для завершения докторской диссертации проректор Михаил Дьячков написал резолюцию, смысл которой был эквивалентен выражению «пошел вон». Дьячков особой самостоятельностью не злоупотреблял. Ежу было понятно, что решение санкционировано ректором Михаилом Дедюкиным.

Игорь Кручинин, заведующий только что образованной в ПГУ кафедры «экономической кибернетики», узнав в 1972 году о моих проблемах, пригласил к себе. Я отказался. Не хотелось все начинать с начала. А в политехе я был неформальным лидером среди своих коллег по кафедре, преуспевал в научной работе, имел высокий авторитет среди студентов. Дважды, когда заведующие А. Трегубов и Ф. Томилов уходили в полугодовой отпуск писать диссертации, обязанности заведующего кафедрой официально выполнял я.

Понадобился еще год, чтобы окончательно убедиться: в политехническом мне дальнейшего хода нет.

Новый учебный 1973/74 год я встретил доцентом кафедры экономической кибернетики Пермского госуниверситета. Хотя по прямой университет расположен западнее политехнического не более чем в четырех километрах, акклиматизация на новом месте далась мне нелегко и потребовала года два. Но об этом разговор отдельный (см. раздел «Know how»).

Весной 1976 года я на университетском Ученом совете без черных «шаров» защитил докторскую диссертацию. В мае 1977 года пришла заветная открытка из ВАК<sup>12</sup>: «Утвержден».



*Приходите к доценту Сапиро на экзамен. Если и не сдадите, то хоть повеселитесь!  
(Пермский политехнический институт, группа ЭМП-68, 1971 год)*

В те времена стать доктором наук в сорок два года было событием. Вряд ли мне удалось добиться этого без активной помощи ректора университета В. П. Живописцева, проректоров В. Ф. Попова и И. А. Печоркина.

Ректор университета Виктор Живописцев тоже был из категории ректоров-строителей. При нем университет вырос количественно и качественно. И все же, на мой взгляд, В. Живописцев не мог вытравить из себя крупного ученого, выросшего в традиционно интеллигентной и позитивно консервативной среде первого на Урале университета, не мог всерьез относиться к несерьезным делам вроде «передовых починов». Он больше выдавал себя за ректора-строителя и ректора-передовика, чем был им.

Еще одной огромной заслугой Виктора Петровича перед университетом я считаю тщательный, заблаговременный подбор им своего преемника. Владимир Владимирович Маланин принял университет в очень не простые для высшей школы годы. За двадцать лет упорного ректорского труда Владимир Владимирович сумел не только не растерять полученное интеллектуальное и материальное наследство, а существенно приумножить его.

---

<sup>12</sup> Высшая аттестационная комиссия.

В 1979 году на Ученом совете ректор Виктор Петрович Живописцев вручил мне профессорский аттестат. Но за год до этого произошло еще одно важное для меня событие.

Более месяца в университете ожидали визита первого секретаря обкома КПСС. Для высокого гостя решили подготовить выставку. Я был председателем областной экономической секции общества «Знание». Поэтому с извинениями (все-таки доктор наук!) меня попросили помочь в разработке и изготовлении стендов, рассказывающих о лекционной работе ученых университета среди населения. Я согласился и выполнил эту работу «по полной».

Видимо, мои труды были замечены. Накануне очередных выборов в партком меня пригласил заместитель секретаря по идеологии Игорь Капшугович и предложил войти в состав будущего парткома. Я ответил кратко: «Сочту за честь».

Избрание в партком означало, что в университете я окончательно принят за своего.

Работая в ППИ, я не был членом парткома института, но, представляя факультетское партбюро, довольно часто присутствовал на его заседаниях.

Без доли лицемерия партийная работа была невозможна. Но если в университете эту составляющую пытались не выпячивать, а, наоборот, приглушить, то в политехническом демонстрировали, зачастую со щенячьим восторгом. В первую очередь это касалось новых форм социалистического соревнования, поддержки решений ленинского ЦК, борьбы с тлетворным влиянием «запада»...

Конечно, в университете тоже соблюдались общие правила партийной игры. Но наворотить такого, чтобы потом было стыдно перед людьми и собой, случалось редко. К подобным случаям отношу разборку по поводу постановки студенческим драмкружком «упаднической» пьесы Л. Петрушевской.

Потом я избирался в партком еще два раза, и все мои «три срока» человеческое лицо парткому во многом придавал его секретарь Валерий Реутов – грамотный юрист, интеллигентный и порядочный человек. На роль «держиморды» он не годился по определению, в любых ситуациях не терял чувства юмора. Как-то он пригласил меня к себе и, когда мы остались наедине, достал из стола письмо. Это была анонимка, в которой до парткома доводилась информация о неправильной кадровой политике заведующего кафедрой профессора Сапиро Е. С. В частности, Сапиро оставил на кафедре выпускницу Гордееву, свою любовницу. Я прочитал «телегу» и вернул ее секретарю парткома, собираясь отвечать на наводящие вопросы. Он, взяв листок из моих рук, разорвал на клочки и выбросил в мусорную корзину.

– Ты хоть бы для вида проверил, Валерий Павлович.

– А чего проверять? Я же знаю Гордееву. Совсем не в твоём вкусе.

На заседаниях парткома я иногда сидел рядом с юристом Валерием Похмелкиным. Когда юные филологини представляли перед парткомом, чтобы получить рекомендацию на зарубежную языковую стажировку, мы с В. Похмелкиным-старшим радовались за нашу великую социалистическую родину, если внешний вид претендентки соответствовал нашим (уверяю вас, неплохим) вкусам. И, наоборот, негодовали, если из-за какой-то нескладной девицы закордонное прогрессивное человечество получит ложное впечатление о самой прекрасной части советского общества. К чести деканата и партбюро филологического факультета, огорчали они нас редко. Девочки были на высоте.

Помню случай, когда заседание парткома чуть не было сорвано. Накануне я услышал анекдот.

*Зарубежные СМИ распространили по всему миру жесточайшую порнографическую сцену: он и она. Был объявлен конкурс с миллионным призом за лучшую, оригинальнейшую подпись к фотографии.*

*Когда компетентное жюри подвело итоги конкурса, выяснилось, что все первые пять мест завоевал... простой советский человек! На вопрос, как ему это удалось, последовал ошеломляющий ответ:*

– Я взял первый попавшийся номер газеты «Правда»<sup>13</sup> и выписал из нее подряд пять заголовков...

Читатель может оценить реализм этого анекдота, познакомившись, например, с двенадцатью из шестнадцати заголовков газеты «Социалистическая индустрия» (издание Центрального Комитета КПСС) от 22 июня 1988 года:

*«Совместный эксперимент»*

*«Жизнь в полный рост»*

*«Из кабинета – в кабинет»*

*«Решали секунды»*

*«За безъядерные зоны»*

*«Когда стихают страсти»*

*«Работа без тайн»*

*«И вспыхнула зависть»*

*«Трудовой рапорт Донбасса»*

*«Переговоры сорваны»*

*«Опять диктатура»*

*«Сессия в прямом эфире»*

Теперь представьте любую из этих надписей под фотографией пары, слившейся в экстазе!

После полутора часов заседания парткома был объявлен перерыв. В коридоре, напротив двери кабинета, на стене всегда висела свежая «Правда». Я рассказал этот анекдот В. Реутову и подвел его к газете. Эффект был потрясающий. Как настоящий коммунист, Валерий Павлович не мог не поделиться открытием с товарищами по партии. В результате перерыв затянулся: взгляд на заголовок любого документа, лежащего на парткомовском столе, вызывал все те же ассоциации и гомерический хохот.

---

<sup>13</sup> Орган ЦК КПСС – главная газета страны.



*Заседание парткома ПГУ. В торце стола (слева направо): В. Похмелкин, В. Реутов, Т. Федорова, В. Живописцев, 1980 г.*

Работа в парткоме не мешала с удовольствием читать лекции, активно заниматься наукой, публиковать статьи во всесоюзных журналах, написать пару книг (одну перевели и издали в Чехословакии). С заведующим кафедрой экономической кибернетики профессором Игорем Анатольевичем Кручининым у нас по-прежнему были (и остались до его последних дней) дружеские отношения.

Все шло раскрепасно до тех пор, пока...

В семидесятые годы в Пермском университете самой многочисленной специальностью был «Бухгалтерский учет». На дневном, вечернем и заочном отделении учились две тысячи студентов-бухгалтеров. Только на дневном отделении их было более четырехсот.

Несколько последних лет в коллективе кафедры продолжался конфликт, волны которого дошли до Минвуза СССР. Приехавшая комиссия вынесла вердикт: если в течение года ситуация не нормализуется, то специальность закрыть, контингент передать в другие вузы.

В конце 1979-го меня пригласил проректор по учебной работе Владимир Федорович Попов и предложил мне возглавить эту кафедру. Я совершенно искренне ответил ему, что о бухгалтерии знаю, в основном, как о месте получения зарплаты и не хочу подводить ректорат. Через пару дней – встреча с ректором Виктором Петровичем Живописцевым. Снова то же предложение. Повторяю ответ. И тогда Виктор Петрович спрашивает:

– Евгений Саулович, помните, вы как-то благодарили меня за помощь в организации защиты докторской диссертации?

– Конечно, помню!

– А теперь вы помогите мне!

Я считал и считаю себя нормальным человеком. Нормальные же люди на подобные просьбы отвечать «нет» права просто не имеют.

Наступивший через пару недель новый 1980 год я встретил заведующим кафедрой Учета и финансов.

Я не вдавался в тонкости конфликта между преподавателями кафедры, который явился причиной моего нового назначения. За время работы на заводах и в политехническом институте я усвоил, что главная причина возникновения конфликтов в коллективе – это избыток свободного времени у его членов. Очевидно, что его надо было использовать в мирных целях: для устранения слабых мест в деятельности кафедры.

Если сравнивать преподавательский состав с оркестром, то «музыканты» там собрались достаточно высокой квалификации: почти все с опытом практической работы, неплохие лекторы. Беда заключалась в том, что эти «музыканты» учили студентов исполнять не совсем ту «музыку».

Бухгалтеру среднего уровня достаточно быть «учетчиком»: правильно вести счета, составлять бухгалтерский баланс, контролировать правильность и законность расходов, обеспечивать получение средств и оплату счетов... Такой специалист должен знать, что можно делать с деньгами, что нельзя. Последним его словом вполне может быть «нет!».

Бухгалтер-ас на это права не имеет. Сказав «нет», он должен продолжить: «...но решить эту задачу (проблему) можно так или эдак». Чтобы так сказать, он должен быть не только учетчиком, но и аналитиком, аудитором, финансистом и даже юристом... Он не только должен знать букву закона, но и уметь грамотно ее обойти.

В 1978 году преподаватели нашей кафедры воспитывали рядовых бухгалтеров, «учетчиков». Я был уверен, что мы должны готовить из наших ребят асов – главных бухгалтеров.

Для того чтобы готовить аса, надо самому соответствовать этому званию. Для этого надо заниматься наукой, не смотреть на свою дисциплину, как на догму, а стараться самому что-то улучшить в ней, учитывать опыт и ошибки других.

С этим на кафедре был завал. За предшествующие пять лет преподаватели не опубликовали ни одной статьи в центральном журнале.

Все это не могло не сказаться не только на знаниях, но и настроении, на амбициях наших студентов. На фоне факультетской элиты – «кибернетиков» и «плановиков» – наших причисляли ко второму сорту, называя «счетоводами». И большинство с этим смирилось!

С молодых лет есть у меня одно качество, полезное и лично для меня, и, надеюсь, для моих соратников. Я хочу, чтобы город, в котором я живу, был лучшим. Я хочу, чтобы команда, в которой я работаю или тем более являюсь лидером, была лучшей или, на худой конец, среди лучших. Я не только этого желаю, я всегда стараюсь эту задачу решить, независимо от статуса команды (заводская бригада, цех, кафедра, академический институт, область, министерство)...

## **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.