

## ДЕЛА ДЕЛАМИ, А ДУША ПОЕТ

1984 год. За день до праздника Победы 9 мая. Тридцать девять лет прошло с тех пор, как наша победоносная армия раздавила фашистский питомник, водрузив знамя победы над Рейхстагом в Берлине. Я каждый раз в это день ходил к вечному огню на высокий берег Волги в нижегородский кремль. А сегодня, перед самым Днем Победы, я, директор Специального КБ, сидел за своим письменным столом и торопливо делал наброски на листе бумаги. В кабинет влетела начальник бюро нормализации и стандартизации Эсфирь Яковлевна.

– Павел Павлович, кончайте свое занятие. Там ждут. Ветераны выстроились, народ уже аплодировать начал.

– Сейчас, сейчас!

Лихорадочно дописывал последние строчки четверостиший. Закончил, бросил авторучку и бегом – туда, где ждет коллектив инженерно-технических работников, слесарей-механиков, регулировщиков и главное: ветеранов, участников Великой Отечественной войны. Прибежал, встал между секретарем партийной организации и председателем профкома. Аплодисменты прекратились, я стал говорить короткую поздравительную речь.

– Дорогие друзья, бойцы и офицеры Советской армии, участники самой тяжелой и кровопролитной в истории человечества Великой Отечественной войны, я обращаюсь к вам со словами благодарности за ваш подвиг, сохранивший свободу нашей Родины.

Затем прочитал только что написанные стихи, в которых были такие строчки:

О! Как мы ждали вас домой,  
Когда затих последний бой.  
Как многих вас война сразила,  
Как многих нас осиротила.

И закончил:

Склоняем головы пред вами.  
Гордимся вашими делами.

Я поклонился выстроившимся в ряд бывшим фронтовикам.

По заведенному порядку огласил поздравительный приказ, где упоминались премии, награды. Но самое запоминающееся, и я это почувствовал, были проникновенные, написанные от души, несколько четверостиший.

## СЕРЬЕЗНЫЙ РАЗГОВОР

Номенклатура приборов разработанных в нашем СКБ росла. Их выпуск требовал от заводчан освоения новых сложных технологических процессов. Поэтому мы испытывали сопротивление заводского руководства при внедрении наших изделий в серийное производство. Когда директором завода стал мой школьный товарищ Александр Мамедович Кусакин, он пригласил меня на разговор.

– У меня, Паша, башка трещит от перегрузки.

– Что, план производства горит?

– Если бы только это. На мне ведь, Паша, еще и ферма висит. Министрство спрашивает план выпуска приборов, местные власти – поставку мясной продукции.

– Послушай, Саша, но ведь это нерентабельно.

– Рентабельно, нерентабельно. Кому это интересно?

– Александр Мамедович, – спросил я, – какова себестоимость килограмма мяса на вашей ферме?

– Порядка сорока рублей.

– Ничего себе?! Ты сдаешь мясо по сорок рублей, а в магазинах его продают по два рубля двадцать копеек.

– Ты часто видишь мясо в магазинах?

– Нет. Не часто.

– Вот! Важно, чтобы в стране было мясо. А ты про рентабельность.

– Хорошо, на рынке у частников мясо стоит пять рублей за килограмм, а у вас сорок. Так лучше уж закупать это мясо у частников.

– Это не нам решать. Деньги, которые трачу на ферму, я отношу на развитие основного производства. Наверху на это закрывают глаза. Ясно?

– Ясно.

– Давай теперь поговорим о наших с тобой делах. Что ты считаешь своей основной задачей?

– Повышать технический уровень разработок.

– А как ты думаешь, что главное для руководства завода?

– Естественно, выполнение плана.

– В точку попал. Мы выполняем план, нам платят зарплату, премии. Не выполняем – нас вышибают. Если прибор мало серийный, он не дает плана, объемов в рублях. Твоя продукция этими недостатками и обладает.

– Саша, она очень нужна государству. Под натиском гегемона, который дает вал продукции, следовательно, деньги, все СКБ при заводах постепенно скукожились и превратились в придаток отделов главного конструктора, занимаясь разработкой нестандартного оборудования для выпускных цехов. Вот потому, что это понимаю, я и не сопротивляюсь против разработок этой нестандартки, хотя это и обременительно для нас.

– Какая разница, за что вам деньги получать?

– Специалисты не только за деньги работают. Высококвалифицированный разработчик бежит туда, где интересная работа его профиля, даже если зарплата ниже.

– Ну и какой ты видишь выход из этого противоречия между вашей новизной и нашим стремлением выпускать аппаратуру попроще да побольше?

– Разделяя продукцию по номенклатуре на простую и сложную, полужай средней доход. Для плана по объему нашему, да еще Абовянскому заводу поручен выпуск десятков тысяч простых в производстве источников электропитания, а технический уровень определяется за счет нашей сложной техники группы измерителей напряженности и плотности потока энергии СВЧ-полей.

– Ты намереваешься сдать Госкомиссии метрологические средства типа укомплектованных аппаратурой безэховых камер в виде целой комнаты, набитой оборудованием, которых нужно-то всего десять-пятнадцать штук на весь Советский Союз... Знаешь, подумываю просить руководство министерства переподчинить вас себе.

– Пробовали, Саша, не получается.

– У меня получится.

– Нет, ты руководишь огромным хозяйством, за тобой объемы продукции, экономика и многочисленный коллектив. У меня небольшое по численности СКБ, но я главный конструктор одного из направлений разработок в стране в области радиоэлектроники. Люди в министерстве понимают обсуждаемые нами вопросы не хуже нас с тобой. Один зам. министра Андрущенко чего стоит. И, наконец, после такого переподчинения, разработчики разбегутся.

Расставались по-дружески. Впереди были совместные работы по внедрению в серийное производство на заводе наших приборов.

## ВЫГОВОР

Но вот наступил срок внедрения в производство нового прибора. Руководители технологических и конструкторских служб завода забеспокоились. Во-первых, надо было кроме прибора изготавливать и распространять по стране метрологические средства поверки в виде безэховых камер размером средней величины зала, напичканного измерительной техникой, с обеспечением безопасности работы в этих камерах. Во-вторых, предстоит осваивать тонкопленочную технологию совершенно новых СВЧ-узлов, и, в-третьих, серийность этих приборов предполагалась не столь высокой, как бы хотелось. Все это лишние затраты в ущерб экономике завода, которому нужен вал, а не пляска технического состава вокруг уникальных новинок.

На предварительных испытаниях на испытательной базе завода наши приборы в камере тепла превратились в блин. Кто-то забыл вовремя выключить камеру. Но не зря меня считали перестраховщиком – запасные образцы были заранее подготовлены. Теперь в камере влаги произошло чудо. Все узлы нашей конструкции покрылись белым налетом. Приборы были забракованы. Мы направили пораженные узлы в институт химии. Анализ показал воздействие химически активных веществ. Пришлось в третий раз готовить образцы. Я выделил двенадцать ведущих инженеров для того, чтобы они по очереди в течение месяца торчали у испытательных камер, не отходя от них ни на минуту. На этот раз пронесло. Но государственная комиссия, активно подогреваемая представителями завода, накатала в акте кучу замечаний. С ними мы предстали с главным инженером СКБ Владимиром Хиловым перед новым начальником главка Виктором Георгиевичем Спицыным, которого я знал по совместной работе в Центральном институте радиоизмерительной техники.

Приехали в главка и, ожидая своей очереди на экзекуцию, прикидывали ситуацию. Дело в том, что отбиться от обвинений было легко, но впоследствии мы все равно не смогли бы внедрить в производство этот прибор, так как, ни на заводе, ни в Метрологических центрах Госстандарта не было метрологических средств для проверки параметров его антенн. Они были только у нас в СКБ. И никакие уговоры не заставили бы завод приступать к выпуску малой партии этих метрологических

средств. Я предложил Хилову так построить разговор, чтобы начальник главка рассвирепел, врезал нам по выговору и, на волне этого возбуждения, записал заводу выпуск партии этих метрологических камер.

Началось совещание. Мы обреченно признавали свои мелкие ошибки и, когда разговор походил к концу, я как бы невзначай уронил:

– Сделаем, Виктор Георгиевич, все сделаем, и даже метрологическое обеспечение приборов подготовим.

– Причем тут метрологическое обеспечение?

– Дело в том, Виктор Георгиевич, что ни на заводе, ни в Госстандарте нет средств поверки этих приборов.

– Как же вы параметры обеспечили?

– У нас есть готовая документация, макеты и согласованная с Госстандартом методика.

– У вас есть, а ни у кого нет! Значит, вы телегу впереди лошади пустили? Ну, ладно, Хилов, а ты-то, Шаров, уже опытный человек. Как можно заканчивать работу без метрологических средств?

– Исправим, Виктор Георгиевич.

– Нет уж! Теперь я вас исправлять буду! Подготовьте в три месяца рабочую документацию на эти камеры, присвойте им шифр по группе образцовой техники и заявите на Госкомиссию. Будем внедрять параллельно с прибором на заводе РИАП. Ясно?

– Ясно, Виктор Георгиевич.

– Объявляю вам обоим по выговору. Подготовьте решение совещания, покажите мне и – в канцелярию. Свободны.

– Спасибо, Виктор Георгиевич.

И, мы, улыбаясь, выскочили из кабинета. Что касается меня, то выговор этот был у меня первым в жизни, и, как показала дальнейшая производственная деятельность, единственным, но я до сих пор горжусь им больше, чем теми наградами и поощрениями, которые сопровождали эту деятельность. На фоне поощрений и даже государственных наград он выделяется яркостью и своеобразием способа в достижении цели.

## ВЫБОРЫ

Тот, кто помнит те доконтрреволюционные времена конца двадцатого века, знает, что в выборах народных избранников участвовало не менее девяноста девяти процентов зарегистрированных избирателей. Обеспечивался этот процент усилиями партийных органов (райкомы, горкомы, обкомы). При этом члены избирательных комиссий всех уровней за недостаточно набранный процент получали трепку от вышестоящих. Высокая «сознательность» трудящихся на выборах достигалась рядом мероприятий: тут и активный розыск толпами агитаторов не проголосовавших граждан, шляющихся где-то, вместо того, чтобы своевременно отдать свой голос кому надо, и привлечение избирателей на участки путем организации там буфетов с дефицитной колбасой и другими продуктами, и беготня все тех же агитаторов по квартирам с урнами, и, наконец, под занавес – тонизирующий разговор инструкторов партийных органов с членами избирательной комиссии. После этих разговоров нужная цифра проголосовавших максимально приближалась к ста процентам.

В этом процессе было как минимум две удивительные особенности. Во-первых, без каких-либо исключений выбирали одного избранника из одного претендента. Во-вторых, кандидатура того одного, который был обречен на избрание, долго подбиралась сначала руководителями предприятия, обсуждалась в партийных органах и, наконец, выдвигалась на общих собраниях коллективов предприятий. В большинстве случаев не по форме, а на полном серьезе получала одобрение избирателей. Плохих не подбирали и не выдвигали.

И, следовательно, по существу, вся эта предвыборная напряженка предстала собой бессмысленную показуху. А поскольку вся эта избирательная кампания проводилась на общественных началах, то и стоила эта показуха большой головной боли тем руководителям предприятий, которые «добровольно» (по разнарядке сверху) вынуждены были отрывать от работы ценных специалистов. Рабочих от станков не отрывали – им план выполнять. А вот научные кадры, включая кандидатов и докторов наук, план работ которых растянут на долгие месяцы и годы, вынуждены были, естественно бесплатно, крутить эту выборную карусель.

Но вот появился генеральный секретарь М.С. Горбачев и, как когда-то его предшественник Н.С. Хрущев со своей идеей кукуризации всей страны, вознамерился резко повысить качество выпускаемой продукции. Споткнувшись о слово «резко» и не выдержав тяготы естественных процессов начатых преобразований, он решил увековечить в истории свой образ, объявив в огромной многонациональной стране плюрализм, свободу слова и демократию. Та часть трудового народа, которая до того отличалась бесполезностью в решении практических задач, получила то, на что была очень горазда: гудеть, орать и плевать в сторону руководимой Горбачевым партии. «Процесс пошел», – удовлетворенно забубнил генеральный, вытирая платком забрызганную отметину на лысевшей голове. А столь же оплеванная партия в силу десятилетиями усвоенной дисциплины скромно отмахивалась и, утираясь, продолжала путь, указанный генеральным. И вот – выборы. Теперь альтернативные. У руля опять-таки райкомы, горкомы и обкомы партии. Только условия другие: вездесущие, везде слушающие представители «демократических» движений изо всех сил отслеживают продвижение своих кандидатов. Что же касается кандидатов со стороны бывшего «тоталитарного режима», то их никто не поддерживает. Что касается народа, то он, получив свободу, решил отмахнуться от этих выборов (раз плюрализм) и оставил свой голос при себе. Выборы не состоялись. Для меня, директора СКБ радиоизмерительной аппаратуры, это была неприятная неожиданность. Две недели большая группа работников во главе с начальником конструкторского отдела занималась подготовкой, и все зря.

Мне было абсолютно безразлично, кого, куда и зачем выберут. Лишь бы работать не мешали. Не тут-то было. Сверху пришла новая разнарядка: повторить выборы. А у меня план разработок горит. Проинструктировал агитационную команду: провести еще раз обход избирателей.

– Так ведь, Павел Павлович, бездельники мешают. Народ пугают. Нас отслеживают.

– Вы их пригласите в свою компанию. Пусть бегают с вами. Надо, чтобы выборы состоялись.

И... выборы снова не состоялись. По причине неявки избирателей.

Председатель участковой избирательной комиссии докладывает: люди идти на выборы не хотят, ходить по домам с урнами в день выборов нельзя – поднимается гвалт. Что делать?

Меня от наказания спасло только то, что выборы провалились еще в нескольких участках. Назначено проводить их в третий раз.

– Все, ребята, – заявил я, направляя группу на избирательный участок. – В день икс командовать парадом буду я.

И вот снова он – день выборов.

Я появился на избирательном участке. Вокруг меня сразу же сгруппировалась «демократическая» рать. Даю команду своим агитаторам:

– Трое с урной мотайте к общежитию. Когда народ будет выходить и входить, ловите, не отпускайте, пока не проголосуют. К проходной за вода – вы!

– Мы будем жаловаться, – забормотали рассерженные «демократы».



– Хотите, чтобы ваш кандидат был избран? – обратился я к обиженным.  
– Да-а-а! – ответили мне хором.  
– Значит, хотите, чтобы выборы состоялись?  
– Конечно-ечно.  
– Тогда присоединяйтесь к нашим агитаторам и занимайтесь делом.  
– Вы своего кандидата пришли продвигать.  
– А вы сюда зачем пришли? Тоже нашего кандидата продвигать?  
– Нет. По закону не положено.  
– Ну, так идите с нашими и делайте что положено. Я в эту игру не играю. Мне людей нужно освободить для работы. Понятно?

Пошли. Потом мне ребята рассказывали – убедившись в нашем непредвзятом отношении к кандидатам, «демократы» отстали и появились снова на избирательном участке.

Я был доволен. Выборы состоялись. Только после узнал, что среди кандидатов один коммунист с нашего завода РИАП. Каково же мое удивление, когда в одной из местных газет я увидел свою фотографию с выражением атакующего боевика и статью о себе. Она была о том, как я, представитель тоталитарного строя, сам пришел руководить подчиненными мне членами избирательной комиссии, как организовывал ловлю избирателей на улицах города, заставляя их проголосовать за антидемократического кандидата.

С тех пор в памяти осталось двойное восприятие ранее уважаемого мною слова «демократия».

## ПЕРЕОЦЕНКА ЦЕННОСТЕЙ

Последние годы руководства страной Горбачевым ознаменовались все возрастающим развалом промышленности. Финансирование разрабатываемым предприятиям сокращалось, руководители этих предприятий, заряженные преданностью стране, всячески пытались в создавшихся условиях продолжить развитие научно-технического потенциала. Таким энтузиастом был главный инженер Краснодарского института радиоизмерительной техники Юрий Георгиевич Астафьев. Используя связи, он уговорил одного из высокопоставленных генералов собрать группу молодых предпринимателей для агитации за инвестирование денег в развитие этой техники. Надо сказать, что личность Астафьева весьма неординарна. Его планы, будь это в догорбачевские времена, были бы, без сомнения, реализованы.

Дело было в Москве. Собрались. Юрий Георгиевич показал динамику развития радиоизмерительной техники в ближайшие пять лет, финансовое обеспечение этого проекта и предполагаемые, по-видимому, прибыли в конце срока. Собравшиеся слушали его с глубоким интересом. Их все устраивало. Исходя из непредсказуемых событий в стране, их не устраивало слово «по-видимому». И, по тем же причинам, пятилетний срок реализации программы. В процессе вялотекущего обсуждения предложений Астафьева в аудитории что-то произошло. Среди участников заседания послышался шепот и... Вдруг они разом вскочили и без объяснения причин торопливо исчезли. Юрий Георгиевич так и остался с открытым ртом, не договорив очередную фразу.

– Чего это они разбежались? – спросил Юрий генерала.

– Они не разбежались. Они побежали все вместе в одно и то же место. Кто быстрее.

– Это что? Соревнование?

– Вот именно, соревнование, – ответил генерал. – В соседнем районе выставлено на продажу аварийное здание.

– И что дальше?

– Дальше ремонт и продажа по цене в десять раз дороже закупочной. Вся операция продлится от полугода до года.

– Но ведь это эпизод, а я предлагаю большие, долгосрочные перспективы государственного значения.

– Во-первых, долгосрочные, – пояснил генерал, – во-вторых, государственные. А они бизнесмены. Чувствуешь разницу?

## 2. ОБВАЛ

### ПОСЛЕДНЕЕ МЕРОПРИЯТИЕ

1992 год. У руля самый демократичный демократ Борис Николаевич Ельцин. Темпы разрушения народного хозяйства и в частности оборонного комплекса значительно превысили темпы его роста в догорбачевские времена. Надеяться на успехи в созидательной деятельности в области роста научно-технического потенциала было бессмысленно. Согрела только память. Во-первых, о том, как в послевоенные годы быстро восстанавливалось народное хозяйство. Работали все. Кто не работал, тот «трутень». О безработице получали информацию только из-за рубежа. Во-вторых, как развивалась отечественная промышленность, строились города, заводы, научные институты, КБ, СКБ, в которых создавалась новая техника. На первых этапах этого периода разработчики не гнушались копировать зарубежные технические решения. И наконец, наступили времена, когда люди творческого труда могли гордиться тем, что оставляют позади зарубежных творцов. И вот все это полетело, развалилось.

Ко мне из Москвы приехала знакомая доктор технических наук, жена отпрыска одного высокопоставленного деятеля в экономике бывшего СССР. Предложение – стать исполнителем программы приватизации нижегородских промышленных предприятий. Ответ с моей стороны был коротким и честным: нет. Нет – из политических и общечеловеческих принципов. Я понимал, что предстоит не просто передача предприятий от государства в частные руки, но и то, что процесс этот будет сопровождаться разрушением производственной базы, превращением заводов и институтов в торговые дома и табуреточные. Ряд моих знакомых пристроился в административные службы разного уровня. С этими ребятами я мог «раздавить» бутылку-другую, но располагаться в кабинетах этого корабля не хотел. В бушующем океане преобразований решил, сохранив старые убеждения, продолжить плавание на своем личном судне. Единственное мероприятие, которое запланировал до ухода на пенсию, – создать более-менее устойчивое состояние коллектива СКБ в части владения своих площадей. Все КБ и СКБ министерства в то время располагались на площадях заводов. С одной стороны это освобождало разработчиков от многочисленных хозяйственных нужд, с другой – для привязки их к решению технических задач производства. Ни один из руководителей заводов не позволил бы нам сорваться с этой цепи.

Я договорился с директором завода (в то время Пиняковым) об обмене всех наших разбросанных площадей на опустевший к тому времени заводской корпус гаражного хозяйства. Меня привлекало наличие участка земли, на котором можно было создать складские помещения для использования в различных целях, вплоть до хранения закупленных за рубежом продуктов питания. Вместе с директором КБ «Квазар» Дмитрием Ивановичем Филатовым (как ни странно – академиком по медицинскому профилю) мы поехали в Москву утверждать новые уставы. Наше министерство переместилось на улицу Горького. Заказали пропуска и стали ждать. Как все изменилось! Если раньше я со своим пропуском мог по предварительной заявке зайти в любое министерство оборонного комплекса, то теперь проторчал два дня, ожидая пропуска. Раньше мы, войдя в научно-тематический отдел главка, попадали в шумящую толпу посетителей различного ранга, согласовывающих, утверждающих кучу бумаг, то теперь мы с Филатовым шли по длинному

коридору, заглядывая в кабинеты направо и налево. Везде видели спойкойно попявающих чай двух-трех молодых людей с яркими галстуками. Они занимали кресла в соответствии с протекцией солидных родственников и не работали.

Добрались до заместителя министра Крюкова. Зашли. Тот посмотрел уставы наших предприятий и сказал: «Эти вопросы решает только Лапшин». По выражению его лица я понял, что со всеми вопросами занимается зам. министра Лапшин. Уже в дверях тормознул Диму Филатова, снова подскочил к Крюкову.

– Есть незначительный вопрос о самостоятельности СКБ. Просьба подписать, чтобы не бегать снова к вам по требованию службы Фонда имущества Чубайса.

Крюков усталился на бумагу, где было перечислено научно-технологическое оборудование, включая станки механического изготовления деталей, вакуумные посты, электронные микроскопы и многое другое, что находилось на балансе СКБ.

– Незначительный? Ну, давайте подпишу.

И подписал: «Не возражаю», – не заметив или не поняв, что в перечне одной графой было помечено: «Занимаемые СКБ лабораторно-производственные площади, на которых проводятся разработки».

Дима Филатов тут же сообразил и тоже подскочил к Крюкову.

– Ну, уж и мне тогда подпишите, пожалуйста, такую же бумажку.

Деваться некуда. Подписал и эту.

Мы вышли из кабинета с вытаращенными глазами.

– Теперь в Фонде имущества утвердить, – сказал Дмитрий.

– Утвердим. Есть только одна опасность: звонок в Нижний Новгород, и мы в ауте. Провернуть бы это дело в такой же суете.

– Давай, Паша, пробуй сегодня ты. Не получится, завтра пойду я.

Я дождался Чубайса у его кабинета. Вот он энергичной походкой подошел, вытащил из кармана легкой летней накидки ключи и... тут я подошел.

– Анатолий Борисович, здравствуйте!

– Здравствуйте, – он протянул мне руку, поздоровались.

– Скажите, пожалуйста, к кому мне обратиться по вопросу утверждения приложения к уставу предприятия в части материально-технических ценностей?

– К Иваненко, – и скрылся в своем кабинете.

Я зашел в туалет, привел себя в порядок и пошел к кабинету Иваненко. В приемной пришлось ждать. Секретарша вознамерилась направить меня на выход.

– Приходите завтра.

– Я подожду, – твердо ответил я, полагая, что ждать пропуска еще два дня не в моих интересах.

Когда раскрасневшаяся толпа молодых людей вышла из кабинета, я нырнул туда.

– Здравствуйте! Я из Нижнего Новгорода, Шаров.

– Добрый день. Что у вас?

– Письмо – приложение к уставу предприятия, завизированное в министерстве, о перечне основных средств предприятия.

– Что за предприятие?

– СКБ радиотехнического профиля, город Нижний Новгород.

– Так. Что у вас тут?

Он прочитал письмо, посмотрел на меня, спросил:

– Как относится к этому директор завода?

«Мать честная, да тут профессионал сидит!» – подумал я.

– Положительно. Я даже договорился впоследствии обменяться с ним на имеющиеся у него площади за основной территорией, чтобы не мешать друг другу.

В это время в кабинет ввалилась новая толпа энергичных парней.



– Подождите меня пару минут, – сказал Иваненко и ушел с ввалившейся компанией в дальнюю часть обширного кабинета. Из их разговора я понял, что к Иваненко прибыли ребята из Якутии. Закрутился интересный разговор о долях в учредительстве алмазных разработок. Веселый разговор затянулся минут на пятнадцать. Я сидел не шелохнувшись. В противном случае меня бы просто выставили в приемную. Но вот Иваненко подбежал.

– Давайте вашу бумагу.

Я подал сразу две – свою и филатовскую.

– Это еще одно КБ, рядом, – пояснил. – Вопрос тот же.

Иваненко подписал и спешно вернулся к своим собеседникам. Теперь главный инженер СКБ Хиллов с будущей командой имеет свой ковчег.

Что же касается филатовского КБ «Квазар», то директор завода имени М. В. Фрунзе Камешков, пользуясь административной неразберихой, уже утвердил планировку, согласно которой огромный по размерам корпус КБ превращался в современный цех печатных плат и гальваники. «Квазар», по проектам Камешкова, из КБ по разработке уникальных генераторов СВЧ-сигналов должно было превратиться в придаток к отделу главного конструктора по части обеспечения производственных цехов нестандартной аппаратурой. При этом весь квалифицированный инженерный состав побежал бы искать работу, а направление генераторов СВЧ-сигналов в стране перестало бы существовать. Представляю, как вздрогнет Камешков, увидев в руках Филатова утвержденный устав КБ с размещением его в прежнем корпусе, а также бумагу, согласованную министерством и утвержденную Фондом имущества в части основных средств КБ «Квазар», включая производственный корпус.

Итак, Дмитрий Филатов, получив утвержденное в Фонде имущества письмо, весело сказал:

– Если бы я был пьющий, мы бы с тобой налопались.

## ФИНИШ

В 1992 году я ушел на пенсию. СКБ, выпуская малые партии разработанных приборов, проползло через потенциальную яму, в которую затащил страну всенародно, понимаешь, избранный, и сохранило костяк специалистов. Но ненадолго.

Прошло время, и не только СКБ радиоизмерительной техники, но и базовый когда-то в СССР институт радиоизмерительной техники (ЦНИИ-11), являвшийся головным предприятием крупного объединения «Кварц», погиб под обломками преобразований.

Где теперь работают шесть тысяч специалистов бывшего института и опытного завода? Где многочисленные доктора и кандидаты технических наук этого предприятия?

Помню, когда в самом начале перестройки один известный режиссер рассуждал по телевидению о грядущих переменах. Социализм, – говорил он, – это система скрытых недостатков. Снаружи все блестит, как будто заледенело. А под этим слоем мертвая мерзлота – замерзшая грязь.

И вот наступает оттепель. Сквозь ледяное покрытие пробиваются свежие ростки новой свободной жизни. Скоро лед тает, и страна заживет свободой, равенством и братством.

– Во, завоняет! – удивился убежденный сединой зритель. И он был прав.

Мы, рядовые инженеры, когда-то в порядке нагрузки принимали участие в качестве вспомогательных рабочих в строительстве завода и СКБ. Переход строящегося по заказу государства, в частные руки воспринимается каким-то обыденным, плакатным мероприятием. Прихватизация, мол, что поделаешь? А вот то, что было построено своими руками и было отнято в частное владение, обостряет чувство несправедливости, как будто у тебя заработанное трудом вытащили из кармана под лозунгом «Долой равенство в нищете».

## ОШИБОЧКА ВЫШЛА

Бизнес – дело серьезное. Он учит людей волчьей осторожности и шакалей наглости. В девяностых годах весь мир ухохатывался над тем, как наши народные избранники под руководством «консультантов» зарубежных стран грабили когда-то богатую и сильную страну.

Сначала искусственно созданный кризис, затем грамотно спланированная прихватизация превратили могущественную державу в голодную, отсталую местность, населенную бедствующим народом, освобожденным от средств к существованию, а также бизнесменами с освобожденной совестью. Заводы и фабрики остановились, люди попрятались в свои норы-квартиры.

В самом начале девяностых годов был небольшой промежуток времени, когда новая «демократическая» власть еще не оприходовала сбережения трудящихся в сбербанках страны. Деньги у людей были, а купить на них было нечего, товаров бытового назначения не хватало. С обеспечением же госпредприятий изделиями промышленного производства появилось нечто новенькое. Структуру планового хозяйства по фондам разрушили, и отдали различным коммерческим предприятиям. В частности, обеспечение радиоизмерительной техникой вместо отдела пятого главка Министерства промышленности средств связи появилось коммерческое предприятие «Супертехприбор», унаследовавшее некогда всеоюзные связи с поставщиками и потребителями.

Перед самым увольнением из СКБ РИАП я в Москве зашел в эту группу и на всякий случай договорился об организации Нижегородского филиала этой фирмы. Повалявшись без дела какое-то время, я решил потихонечку впрягаться в новую жизнь. Облазил на своем «жигуленке» Горьковскую область, собрал информацию о выпускаемой продукции бытового назначения, разослал прайс-листы и приступил к оптовой торговле. Сначала – Павловские ножи, наборы посуды, пылесосы, зарядные устройства, инструмент, люстры и так далее. Потом помельтешил дистрибьютером американской фирмы Natural Life. И наконец – телевизоры «Чайка» производства завода имени Ленина. Они пользовались большим спросом, и, чтобы получить партию, надо было изловчиться.

Однажды сложилась такая ситуация – мы надолго задержали поставку вагона телевизоров в город Хабаровск. Я послал на завод одного из пробивных наших парней Юрия Казинцева. Он пробрался на склады завода, обнаружил там два вагона, подготовленных для отправки в какой-то город. Отправку контролировал представитель получателя, настырная женщина. Ночью, перед самой отправкой один из этих вагонов ушел в какой-то отстойник. Женщина подняла шум на уровне генерального директора. Пока шум да дело, этот вагон отправился в Хабаровск нашему потребителю. Оказывается, судьбу вагона решили несколько банкнот, незаметно для посторонних глаз перекочевавших из кармана Юры в карман старшей кладовщицы. Все хорошо, если бы по указанию генерального директора сбытовики не начали разбираться: «А по какой-токой команде этот вагон ушел в Хабаровск?» Выяснилось – по команде шустрого Юры. Над нашим филиалом нависла угроза. Пришлось напроситься на встречу с генеральным директором Виктором Селиверстовичем Копыловым, бывшим когда-то главным инженером нашего завода РИАП.

– Здравствуйте, Виктор Селиверстович.

– Здравствуй, Шаров, как живешь? Что делаешь?

– Пенсионер я, Виктор Селиверстович, вашими телевизорами балуюсь.

– Знаю, знаю. Мне вот предлагают тебя, баловника, к заводу на пушечный выстрел не подпускать. Отдел сбыта обижается. Ты у них бес-

платным поставщиком заделался. Хорош гусь, чужим добром распоряжаться.

– Виктор Селиверстович, случайность получилась, ошибочка. Мне пообещали, что сегодня будет поставка. Я послал человека проконтролировать. Он проконтролировал. Каюсь, Виктор Селиверстович, больше не повторится.

– Ладно. Еще раз, и тебя тут нет. А сейчас у меня совещание начинается.

– До свиданья, Виктор Селиверстович.

– Будь.

И я был.

## ВСТРЕЧА С РЭКЕТИРОМ

Другой случай произошел на складе наших телевизоров. У меня был постоянный покупатель из Казани. Когда мы с ним первый раз встретились, он спросил:

– Вот эти ваши цены, на сколько дороже заводских?

– Мы занимаемся оптовыми поставками. Поэтому берем всего три процента.

– Почему так мало?

– Нас немного, всего пять человек. За вычетом налогов, на зарплату хватает.

Кругом начинал расцветать дикий капитализм, а я все жил в рамках прежнего менталитета, в основе которого была, прежде всего, полезность дела, а уж потом зарплата.

– Давай сделаем так: ты мне продаешь товар с наценкой в десять процентов, разницу делим пополам.

Его удивило, когда он узнал, что те три с половиной процента, которые принадлежали ему, я выдавал по ведомости, как исполнителю работ, а те три с половиной процента, которые получала наша фирма, делил в ведомости среди всех работников.

– Слушай, Паша, ты что, себе ничего и не берешь?

– Почему не беру? Беру, что начислено в ведомости.

– То есть, ты этот дополнительный навар делишь, что ли?

– Ну, конечно. Не обманывать же своих работников.

Оказалось, что он не просто расписывался на накладных при получении товара и ставил печать, но был директором того большого магазина, от имени которого приезжал. Он созрел вместе с созреванием нашего дикого капитализма. А мы, отсталые, пока что опаздывали.

Однажды, один из устоявшихся наших потребителей изъявил желание забрать подготовленную для него партию телевизоров в двести штук в воскресенье. Пришлось выволакивать телевизоры с арендованного нами склада, поскольку на воскресенье он закрывался. Договорились с Борисом Наумовым, который снимал первый этаж бывшего общежития на площади Сенной, напротив автобусной остановки. Борис создал кооператив по изготовлению люстр из разноцветных стеклянных лепестков, которые я включил в свой прайс и успешно продавал. Площадей у Бориса много, но и их он сдавал кооператорам. Кто-то грузил там сахарный песок, кто-то делал мягкие игрушки, кто-то ремонтировал электробытовку.

Мы разместили телевизоры в коридоре, заняв его почти весь. В субботу вечером мужская команда нашего филиала топталась у Бориса Наумова. Володя Брылин, с которым я не расставался с 1969 года, успел где-то перехватить и был навеселе. Володя когда-то работал вакуумщиком в той лаборатории микроэлектроники, куда меня судьба, в лице директора СКБ Бориса Григорьевича Матвейчева, в былые времена забросила начальником. Мы мельтешили по коридору, когда в одну из комнат зашел тощий развязный молодой парнишка лет двадцати пяти, при раз-

ночным галстуке, уселся на рабочее кресло Бориса Наумова и стал небрежно командовать:

– Эй, паря, принеси бутылец... и закусону. Борис! Поговорить надо.

Как ни странно, бутылка и закуска появились незамедлительно, как на скатерти-самобранке. «Что это за шалапут?» – подумал я. А этот шалапут, переговорив с Борисом, поманил меня пальчиком.

– Эй, трудяга, мне один телевизор подаришь?

– Не... я дарю только девочкам.

– Ну, хорошо. Продай за пятьдесят тысяч.

– Не могу. Он сто пятьдесят стоит.

Я ушел. Ко мне подскочил Борис Наумов. Глаза у него вытаращены, всем видом он показывал, что случилось что-то сверхъестественное.

– Вы что, Павел Павлович? Это же рэкетир! Он пришел дань собирать. Я просто не думал, что он в субботу припрется, а то бы не рекомендовал сгружать здесь телевизоры.

– Что надо этому рэкетиру?

– А что надо, то и возьмет. Я очень боюсь, что после вашего разговора он пришлет сюда банду, и они все ваши телевизоры разбомбят.

– И что делать?

– Не знаю. Во всяком случае, надо подойти к нему и поговорить.

Я пошел. То, что я увидел, можно показывать в кино. У Бориса при виде этой картины случился столбняк, нижняя челюсть отвисла, он готов был рухнуть, как подкошенный. Поддатый Володя, намотав на руку разноцветный галстук непрошенного гостя, пытался поднять того приговаривая:

– Нет, ты будешь со мной ботать по фене. Ну! Будешь?

Рэкетир, по-видимому, забыл, что он рэкетир и вспомнил, что он обыкновенный шелудивый пацан, которого совсем недавно регулярно били соседи по подъезду – пацаны его возраста. Сыр-бор разгорелся из-за того, что Володя попросил плеснуть ему из начатой бутылки, на что заносчивый рэкетир ответил:

– Я с фраерами не пью.

Тогда Володя вспомнил кое-какой набор из лексикона, усвоенный в былые времена, и попытался на этом лексиконе разговорить заносчивого сопляка. Я попросил Володю отложить увлекательный разговор на потом, сел рядом с рэкетиром и с сожалением сказал:

– Извините, мои ребята не знакомы с вами. Я должен сообщить вам, что у меня уже есть крыша. Просто, сегодня мы здесь случайно, обстоятельства так сложились.

– Кто ваша крыша.

– Очень серьезная крыша.

– Ну, хотя бы, сколько она берет?

– О! Моя крыша берет много. До семидесяти процентов.

– Что?!!! Это что за крыша? Мы берем десять-пятнадцать процентов, а у вас семьдесят.

– Да, есть такая. И самый главный бугор в этой крыше Борис Николаевич Ельцин, а под рукой у него МВД, организации бывших кагэбэшников, Министерство обороны. Так что, с ними тягаться бессмысленно.

– Ты че, в натуре? Такой крыши нет.

– Есть такая крыша, и называется она государством. Учредителями моего головного предприятия в Москве являются государственные предприятия, заводы. Так что, все вот это не мое, государственное. Поэтому я тебе ни дать, ни продать по дешевке ничего не могу. Бери все, и будешь иметь дело с моей крышей.

– Так вон оно как. Значит, вы – госпредприятие. Ну, извини. Так бы сразу и сказал. Давай по стопарю.

– Ну. Давай.

Потом вспоминая эту встречу, с удивлением наблюдал, как быстро развивается дикий капитализм. Было время, когда криминал еще бо-

ялся грабить госпредприятия. Прошло совсем немного, и начался отстрел несговорчивых руководителей госпредприятий, банков и чиновников.

Да, чертополох растет быстро.

## ЗАСЕДАНИЯ ПРОДОЛЖАЮТСЯ

Когда всенародно избранный, понимаешь, запретил выдавать деньги по сберкнижкам, а инфляция стабильно установилась в один процент в день, то есть, в десятки раз в год, мой братик пошел в отделение сбербанка. Сунул в окошко сберкнижку и, под веселые ухмылки работников банка, заявил, что хотел бы получить свой вклад не ухмылками, а деньгами. Похихикав в компании с подругами, операционистка объяснила несмысленность:

– Гражданин, нам самим на зарплату не хватает, а вы с книжкой.

– Я вложил в банк деньги, а вам их на зарплату не хватает. Что со мной будет, если я у вас зарплату отниму?

– Вас посадят.

– Почему же вас не сажают? Ведь вы миллионы людей ограбили.

Деньги братик, естественно, не получил. Те, кто ограбил миллионы людей, продолжали безнаказанно грабить. А миллионы ограбленных, считая виноватой во всем операционистку, в следующую выборную компанию снова пошли голосовать за первого в России «демократического» президента Ельцина Бориса Николаевича.

Остановка предприятий, инфляция, лишение накоплений приземлило в скором времени людей так сильно, что о торговле бытовыми изделиями можно было забыть. Главным источником существования людей стало, где бы, чего бы слямзить.

Главное занятие бизнеса – делать деньги. Деньги не пахнут. Творческий потенциал бизнеса в разрушенных войной странах имел вектор созидания, обеспечение максимальных прибылей в будущем. Наш бизнес, благодаря безграмотным руководителям, получил приятную возможность молниеносно набить кошелек, снимая пенки с накопленного десятилетиями промышленного потенциала, отправляя в труху все остальное.

Помните, как, начиная свою деятельность в качестве председателя правительства, он обещал, что цены вырастут максимум в четыре раза? А выросли в десятки тысяч раз. Его непосредственный руководитель, всенародно избранный, вообще грозился на рельсы лечь, если цены подниматься будут. В этой обстановке, я забыл про реализацию изделий народного потребления. Никто ничего потреблять не хотел. Не на что стало. Накоплений у меня не было. Я сидел на пенсии и смотрел телевизор. По нему показывали демонстрацию рабочих завода «Лазурь» с плакатами и транспарантами: «Отдайте зарплату за два года! Мы работали, а вы не платите!» Никто им ничего не отдал, завод скоро закроется и превратится в большую пивную фабрику.

Я обзвонил мелких предпринимателей и назначил у себя дома собрание. Пришли человек семь.

– Ребята, почему бы не помочь друг другу?

– Как?

– Расскажите, кто и чем занимается.

Рассказали. Мой братик, кандидат технических наук, организовал закупку в соляных коях на востоке и продажу колхозам и совхозам солилизунца для крупного рогатого скота. Кто-то занимался закупкой мяса и реализацией его по магазинам. Сын Маргариты Федоровны Капенковой, моего бывшего главного экономиста, Сергей, развернулся недостаточно, закупая за наличку в деревнях овощи и поставляя их столовым и ресторанам по базарным ценам объемами максимум один-два мешка каждому потребителю.



– Хочешь, поучаствую в твоём бизнесе? – предложил я.

– Я не против. Попробуй.

Для начала надо зарегистрироваться предпринимателем, затем обзавестись расчетным счетом в банке. Особенностью предпринимателя, в отличие от юридического лица, есть то, что он, получив по безналичному расчету деньги, может забирать их из банка наличкой, за исключением тех, что заплатит в качестве налогов. Я обзвонил профкомы автозавода, машиностроительного завода, завода им. Ленина, связался с директорами пионерских лагерей от этих заводов и поставил торговлю овощами и фруктами на уровень средних по величине оптовых поставок. Серега купил половину старенького деревянного дома на улице Ошара, главным достоинством которого был собственный двор. Туда мы и свалили для начала заказанные нами восемь тонн картофеля, который был развезен заказчиком.

Вскоре ко мне обратился мой хороший товарищ Марат Григорян.

– Слушай, Паша, у меня на шее целое семейство, а тут еще два брата из Армении приехали. Возьми их в группу, пригодятся.

Взял. И вот мы получили заказ на груши к праздничному столу в пионерский лагерь. Триста килограммов. На продовольственной базе груши по восемь тысяч рублей за килограмм. Я договорился поставить их по десять тысяч. Мои братья-армяне тут же нашли по своим каналам груши по две с половиной тысячи. Посмотрели, попробовали, вроде груши, как груши. Закупили, везем.

– Паль Палич, продаем по десять.

– Нет, по пять. Груша мелкая.

– Давайте по восемь.

– По шесть.

Армяне любят поторговаться. Пospорили, договорились продать по семь тысяч пятьсот. Продали. Через некоторое время звоню заведующей складом.

– Как дела?

– Плохо, Павел Павлович, ваши груши через два дня развалились. Хорошо, что основную массу в первый же день на столы выдали. Директор ругается.

– Пусть не ругается. Все, что осталось, выкупаем назад.

В следующий раз Марат сам включился в наш бизнес. Он закупил три тонны картошки по две тысячи двести рублей за килограмм. Я удивился.

– Марат, мы по полторы тысячи берем, а ты по две двести. Помогает, что ли, кому? Так и скажи.

Приехали в пионерский лагерь автозавода. Я предложил картошку по две с половиной тысячи.

– Нет, Павел Павлович, всю не возьмем, нам всего тонна нужна.

– Хорошо, берите тонну. Остальное в машзавод отвезем.

Вдруг подходит Марат и на ухо шепчет:

– Все в порядке, Павел Павлович, берут всю по три тысячи.

До меня дошло только тогда, когда картошку загрузили на склад пионерлагеря, и Марат, потирая руки, сообщил мне:

– Я ей сто тысяч дал.

– Что?! Ты кому дал, кладовщице?

– Конечно.

– Зачем? Завтра заведующая столовой врежет этой кладовщице, директор врежет заведующей, и нам сюда ход будет закрыт.

В конце концов, так оно и получилось. Это лишний раз доказало, что бизнес, даже на неумытой картошке, тоже не любит грязи.

Поиграв немного в эти картофельные игры, я решил, что хоть это и дает какие-то деньги, но пора заняться чем-то более интеллектуальным. Интеллектуальный труд – это труд, в котором можно использовать свои знания. Для меня, конечно, радиоизмерительная техника.