



12+

Гелий Уралов

От мастера до начальника Главка

Воспоминания

Гелий Уралов

**От мастера до начальника  
Главка. Воспоминания**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

**Уралов Г. И.**

От мастера до начальника Главка. Воспоминания /  
Г. И. Уралов — «ЛитРес: Самиздат», 2020

ISBN 978-5-532-05005-1

Родился в 1931 году в городе Киеве. Здесь прошло детство и юность. Тяжелые годы войны, эвакуация, Уфа, Благовещенск, Оренбург. После войны в Киеве. КИСИ закончил в 1954 году. По направлению в Казань. Первые три года работаю инженер - конструктором, затем фактически до конца трудовой деятельности на производстве. Начинал начальником смены, а затем занимал должности технолога, главного инженера, директора завода, генерального директора производственного объединения, завершил трудовую деятельность начальником Главного управления, членом коллегии союзного Министерства.

ISBN 978-5-532-05005-1

© Уралов Г. И., 2020  
© ЛитРес: Самиздат, 2020

## Содержание

Часть 1. Воспоминания мемуары. Киев Украина	5
Киев мой город, где я родился	6
Продолжение Киев Украина	8
Познал я давно	9
Часть 2. Казань	10
Жизненный путь	12
На Братскую ГЭС	13
Первые шаги в Казани	16
На производство	17
Аня в 1958 году	18
Отец	19
Моя мама Уралова Евгения Яковлевна	20
В КПСС	21
Первые шаги на производстве	22
Завод КПД Казань.	24
Командировка	26
Часть 3. Нижнекамск Татария	28
Новое назначение	28
Нижнекамск 1964 –1974 годах	29
Приезд высокого начальства	32
1964–1965 годы	34
Ребята из Темиртау	36
Полигон	38
1965 год	40
Кадры в 1965 году	41
Мы начали действовать	44
Немного из личной жизни	46
Склады	49
Королев начальник стройки	50
1966–1970 годы. Наш завод действующее предприятие.	52
Арматурное производство	53
Керамзит	54
Про жену Аню Уралову, февраль 1966 год	55
Комиссия по городу	56
Год проскочил незаметно	57
Паровозы	61
Конец ознакомительного фрагмента.	62

## Часть 1. Воспоминания мемуары. Киев Украина



В своих воспоминаниях, которые прежде публиковал на различных сайтах, я фактически не останавливался на своем периоде жизни до начала производственной деятельности. В связи с этим, есть желание добавить некоторые материал, который в какой-то степени оценит прошедшее время.

Родился я в городе Киеве в 1931 году. До войны, и после, в период до окончания института, я вместе с отцом и мамой, жил на улице с прежними названиями, Левашовская, Карла Либкнехта, а в настоящее время Шовковичная. Дом наш был старинный, с парадным и чёрным входом, большими многокомнатными квартирами, превращены в коммуналки, где каждая семья проживала в одной из комнат. Место это было как бы одно из центральных в городе, наша улица упиралась прямо в здание Верховной Рады, которое было построено в 1939 году. Дом наш располагался в середине квартала, и через дворы можно было выйти на улицу Банковую к заданию Центрального Комитета Компартии Украины, а ныне администрации президента Украины. Тут же во дворе находилась какая-то правительственная резиденция, расположенная за высоким забором. Рядом был великолепный Мариинский парк, знаменитый стадион Динамо. До Крещатика и "Бессарабки" было рукой подать. Из этого места я ходил до войны в первые классы, затем в школу и, наконец, в Киевский инженерно-строительный институт. На фотографии этого дома, которую я взял из интернета, теперь все балконы обустроены, а прежде они просто выходили в большой двор.

Уже в настоящее время, в 2018 году я изложил свои воспоминания об этом времени в стихах. Кстати, стихи я начал писать в старости, всего два года, 2018 и 2019-ом. Так что этот, и период жизни в эвакуации во время войны, будут в стихах.

## Киев мой город, где я родился

Киев мой город, где я родился, там, годы юности ранней прошли,  
И пока жив, наконец, я решился, вспомнить те дни, что быльем заросли.  
Жили тогда в коммунальной квартире, Много хозяев, а кухня одна,  
В гости к соседям, почти не ходили, Но, у плиты встречались всегда.  
Комнатка наша имела балкончик, Он, в наш двор большой, выходил,  
На улице там, на разный фасончик, Дети гуляли, брюнет и блондин.  
Слева двора, за оградой огромной, Метра в четыре она высотой,  
Был особняк, со службой придворной, Главных в ЦК, охраняя покой.

Жили вот так, везде равноправие, Серпа и молота скованных уз,  
Всё учтено, все ваши желания, Жизнь отдавай, защищая Союз.  
Помнится мне, без всяких помарок, На ёлочку дали билет проходной.  
Очень обидно, конфеты в подарок, Детям таким, кто чекистам родной.  
Больно и мерзко, уже первоклассник, Полный отлуп получить мне впервой.  
Этот урок, не проходит напрасно, Правило жизни осталось со мной.

Помню, дружок мой, по имени Гиви, В гости к себе, тогда пригласил,  
Невероятно, то, что увидел, Поверить в подобное, не было сил.  
После скитаний, жития на чужбине, И в комнатушках, привычный мне быт,  
Это квартира, в зеркалах и витринах, Каждый здесь угол, трофеем забит.  
Здесь Telefunken с цветными огнями, Бархатный звук непрерывно вещал.  
А, холодильник! Висели солями! Я с голодухи, один оторвал.  
А, длинный зал, со столом для приемов, В вазе шикарной, стояли цветы.  
В воображении, подобных объемов, Не сравнить жилищам моей нищеты.  
Кто же такой отец друга Гиви? Откуда богатство такое пришло?  
В особом отделе служил у комдива, Вагонами с фронта, гнал барахло.

Школа моя на спуске стояла, Справа внизу, Крещатик лежал,  
Там дома – мертвецы выступали, Кто и когда их, неясно, взорвал.  
Так получилось, развалины эти, Местом учебы стали моим.  
Вместо уроков, лезли на клетки, Что-то искали среди этих руин.  
А, ещё, интерес вызвала, Трофейная техника этой войны.  
Наша шпана, здесь дни отбывала, Детали различные были нужны.  
Среди самолетов, машин для пехоты, Орудий и танков, разных мастей,  
Снимали части от пулемётов, Всё разобрать старались быстреей.  
Так из деталей трофейных, различных, Я усилитель мощный собрал,  
И на весь двор, голос приличный, С музыкой вместе, громко звучал.

Плохо учился, дома скандалы, Надо прервать эту мрачную нить.  
В Ригу меня судьба затолкала, Чтобы в мореходку там поступить.  
Стать моряком, мне не пристало, Там порешили, не тот я юнец.  
Деньги? Теперь, мне их хватало, только в один, рижский конец.  
Киев далеко, чтобы вернуться, И без билетов, немислимый труд.  
Ближе всего, туда мне рвануться! Там, в Ленинграде, тетки живут.  
И без билетов, на крыше вагона, Целую ночь, замерзая в пути,

Поезд приехал и встал у перрона. К ним лишь, осталось, быстро дойти.  
Тетки, конечно, меня обласкали, Здесь, по музеям стали водить.  
И всё время, они восклицали, Пора, человеком порядочным быть!

Так, я вернулся. Позор, второгодник! Сколько же можно, безумно блудить?  
Но, я, продолжал, остался ведь годик, Чтоб, аттестат выпускной, получить.  
Башня стоит Магдебургского права, на спуске на пляж. На нее залезал.  
И, плохие слова, там, для начала, Про директора школы, нашей писал.  
А, Днепр проплывать туда и обратно, На берег песчаный, с той стороны,  
Было опасно и даже приятно, Что ты это можешь, не могут они.  
Мариинский парк, стадион Динамо, Оркестр Симфонический по вечерам,  
Всё это было, совсем рядом, И лучше, чем шастать по дворам.  
Всё так и шло, но я спохватился, Ведь пора в институт поступать.  
И, как прежде, никогда не учился, Школы предметы стал изучать.

Аттестат конечно серый, Но, вступительные сдал,  
И уже, как парень зрелый, Я, теперь, учиться стал.  
Я увлекся стальными конструкциями, И расчетами балок и ферм.  
И производством этой продукции, На заводах всех сварочных схем.  
В ту пору хотелось, чего-то большого, В студенческой жизни стараться достичь.  
В Карпаты, на лыжах кататься, восьмого! В альплагерь "Наука"!– Участников клич.  
В Киеве так моя жизнь завершалась, Не испугала и смерть упыря,  
Та, что во время учёбы случилась, В этом тогда разобрались не зря.  
Это в Москве, там страсти горели, Люди душили друг друга в толпе.  
Мы же на это спокойно смотрели, Нам с ним прощаться не надо вообще.

Славная группа была в институте, Мы подружились на все времена.  
Каждый свой путь прошел в Абсолюте, И вспоминались ребята всегда.  
Орлик, Вознюк, Прилипченко, Барский, Барик, Попов, Русанова,  
Гудзь, Лапин, Донской, Скрипнюк, Голимбиевский,  
Их пятьдесят, но каждый был Туз.  
Мир ведь большой, их судьба разбросала, В разные страны.  
От всех жду привет. Кого-то в Германии, в США задержала,  
Годы прошли, не счесть их сегодня, После учебы, за шестьдесят.  
Каждый, кто жив, порог новогодний, Почти в девяносто, глядишь, навестят.  
Мой Киев, с тобою, я связан навечно, Родные могилы, отец там и мать.  
Жить рядом с ними, лучше конечно, Но, к сожалению, тому не бывать.  
Москва 2018 год

## Продолжение Киев Украина

Хотя, мне уже почти 90 лет, однако первый день войны помню, как будто это было вчера. На этот день, отец купил билеты на футбольный матч, и мы собирались, стать болельщиками на стадионе Динамо в городе Киеве. Рано утром, проснувшись, вышли на балкон и к нашему удивлению, откуда-то доносилось какое-то гроыхание. Только позже, узнав, что война, мы поняли, это были звуки взрывов авиационных бомб. Мне было всего лишь 10 лет. События разворачивались стремительно. Через какое-то время, мы с мамой, оказались в поезде, который отправлял нас в эвакуацию. Ерунда, всего лишь на некоторое незначительное время, как нам сообщили. Поэтому из вещей, Мама взяла с собой только две маленькие подушки, и сумку с продуктами. Первое испытания произошли уже к утру следующего дня. Гром, огонь, взрывающихся бомб, визг летящих самолетов бомбардировщиков. Первый жуткий страх. Мама вытащила меня из вагона, мы вместе притаились где-то в придорожной канаве. Затем долгие годы лишений на чужбине. Пункт куда нас окончательно определили, был город Благовещенск в Башкирии. Жили мы в простом деревенском доме, как эвакуированные у женщины владелицы этого дома. У неё был большой огород, вниз по склону, он вёл к таким же домам, а дальше к огромному озеру. Это озеро существует, и поныне и прекрасно видно на фотографии, которую я взял из интернета и разместил в заглавии. Жили очень бедно. Помню, что даже собирали очистки от картошки, которые варили, и затем употребляли в пищу. Отец первых дней войны ушёл на фронт, мать в Благовещенске работала на каком-то военном заводе. Я учился в школе. В памяти остались некоторые события той жизни. Поездки на лесозаготовки. Американские студебекеры. В один из дней, я пришел к дворовому приятелю, который жил в таком же деревенском доме. С улицы, я встал на завалинку, общался с ним через открытое окно. Вдруг этот парень, достал откуда-то ружьё, ствол направил прямо мне в лицо. Я не предполагал ничего необычного, спокойно смотрел. Прошло некоторое время, раздался оглушительный выстрел, меня отбросило на землю, лицо горело, страшно болели глаза. Повезло, я жив, ружьё заряжено одним порохом. Спасать глаза увезли в Уфу. Всё вроде бы обошлось, однако после этого случая, появилась значительная близорукость, а с возрастом, многочисленные операции на глазах. Мелкие синие пятнышки на лице, как от татуировки, постепенно исчезли.

Нам мальчишкам 11-12 лет, как и многочисленным другим жителям нашего города, хотелось участвовать в общественной жизни, помогать фронту. В это время сообщалось, что отдельными колхозниками, приобретались для фронта даже истребители. Среди населения собирались деньги для помощи фронту. Я вместе со своим школьным другом где-то стырили металлический лом, продали его на рынке, и внесли в помощь фронту сто рублей.

Первый год войны, нам пришло сообщение, что отец попал в окружение. В этот период денег по так называемому аттестату нам не перечисляли. Жить было очень тяжело. В окружении нас другим людям и семьям часто приходили похоронки с фронта. Мы с мамой всё время были в напряжении, думая о том, Окончание войны я встретил в городе Оренбурге, куда как-то нас забросила судьба. Помню Оренбургский улицы, крутой спуск к Реке. Огромный рынок, где какими-то поделками торговали эвакуированные артисты. Музыкальный театр располагался рядом.

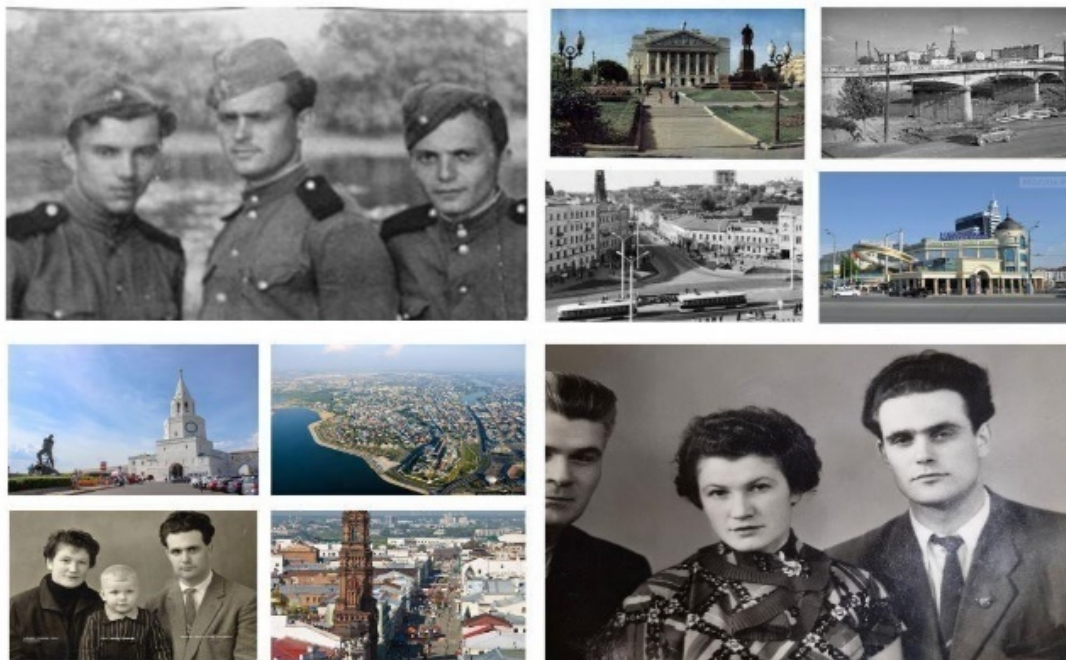
Объявление окончания войны, я вместе с огромной толпой, слушал на площади перед областным комитетом партии. Почему-то там, я был один без матери. В Киев мы вернулись в 1946 году.

## Познал я давно

Познал я давно ужас войны, тогда был совсем мальчишкой,  
Свист пуль и бомбежки были в пути, И всё это не понаслышке.  
Метание по разным в России местам, Эвакуации голодные годы,  
И жизнь деревни по птичьим правам, От аттестата, с фронта, доходы.  
И пороха запах познал в лицо, От выстрела идиота,  
Спасло, только то, что без свинцов, Был ствол заряжен, не на охоту.  
И Мать осталась без средств, Уехав, с пустыми руками,  
И не было ни на что сесть, И ватник на рост, с рукавами.  
И нету вестей от отца, А он там, попал в окружение,  
Мы ждали письма, с дрожью лица, Приход, похоронки в сообщении.  
С тех пор не могу о войне, Не вспоминать с отвращением,  
Политикам, кому она, на уме, За войны, проклятье и мщение.

5 мая 2018

## Часть 2. Казань



Заканчивая свой жизненный путь, пройден 80 летний рубеж, меня волновал один и тот же вопрос. Почему общество и власть всегда ставят производителей, а в настоящее время бизнес на второстепенные позиции. Более того считают эти секторы деятельности состоящими из нечестных людей, отхватывающих кусок у всех остальных, очень стремящихся жить на халяву.

На мой взгляд, это страшно несправедливо. Хотелось бы, чтобы будущие поколения, ну хотя бы на уровне моих правнуков дожили до того времени, когда эти понятия поменяются местами. Тогда страна преобразится, рванет вперед и соскочит со своего позорного места по многим показателям, по которым мы плетемся, где-то за бедными африканскими странами.

Прежде нами как бы руководили партийные органы. Хотя на самом деле не руководили, а делали вид, что руководят! Противоречия шли от самых верхов. Это я лично наблюдал, когда в Нижнекамск приезжал пред Совмином СССР Алексей Николаевич Косыгин. Наблюдал, когда часто бывал на различных «Коврах» районных, городских и впоследствии, на Старой площади в Москве (ЦК). В настоящее время наблюдаешь, как одни и те же министры заседают ежедневно, то у премьера, то у президента. Когда же они работают? Сам знаю, из опыта заседаний коллегий Министерств, будучи членом коллегии, насколько неэффективны эти многолюдные многочасовые заседания. Исполнительная власть должна быть одна. Двоевластие крайне неэффективно. Об этом говорит международный исторический опыт и наша пресловутая вертикаль. Где Россия и где США? На всех уровнях нужна свобода в принятии решений и одновременно высокая ответственность за их выполнение. Ни дело, когда местные органы власти не опираются на свои собственные финансовые ресурсы, которые должны бы формироваться за счет собираемых на этой территории части налогов, живут с «протянутой рукой» и совершенно не заинтересованы в развитии. Это все корни того отношения к бизнесу, которое сформировано у нас. Бизнес не только не должен, а обязан участвовать в политической жизни. Только в

этом случае будет происходить развитие и созидание. И наконец, категорически нельзя людей делить по национальному признаку. Бывают умные и дураки, образованные и безграмотные, талантливые и тупые, способные и бездеятельные люди. Насколько эффективно они работают, зависит от той среды, в которой они находятся, от системы управления принятой на вооружение. Практика многих стран красноречиво говорит об этом. Турция развивается с темпами 9% в год, а соседние мусульманские страны только успешно совершают религиозные поклоны и стоят на месте. Южная и Северная Кореи, где мне пришлось бывать, отличаются как небо и земля, а люди то одной национальности.

Послевоенное развитие Японии, Германии, в которые привнесли свои правила американцы просто невысказано для нашего восприятия. Только там, где настоящая демократия, рыночные и либеральные правила, возможно, сильное мощное государство, поддерживаемое своими согражданами. Я был рыночных, либеральных взглядов всю жизнь, и с этим уйду.

В политике я демократ, но на производстве нет. На производстве, как в армии авторитарная власть, жесткая дисциплина, а широкие дебаты среди специалистов, возможны только до принятия решения.

На самом деле только бизнес создает добавочную стоимость, благодаря которой и существуют все остальные, развивается социальная сфера, увеличиваются зарплаты у бюджетников, это следует вдальблывать в сознание каждого гражданина от последнего «мента» до губернатора. Производить! Производить все! И только производить, а остальное приложить. Об этом говорят невысказанные результаты развития Китая. Буквально, за 30 каких-то лет Китай превращается во вторую Великую державу. Это все происходило на моих глазах. В те годы 30 летней давности, я тогда работал начальником главка в Минвостокстрое, включая телевизор по нашу сторону Амура, я поражаюсь китайским передачам с рекламой продукции производимой в Китае. А теперь все, что покупаешь в Москве, все Китайское. Как хочется хотя бы, что – то русское! Но ничего нет, извините даже трусов и женских лифчиков. Так будет всегда, пока не изменится власть. Протестно, когда страной управляет «жандармское управление» Даже при власти КПСС, председатель КГБ был только лишь одним из членов политбюро. Не тому они научены, чтобы созидать. Их профессия развести, проследить, доложить, использовать бесконтрольные денежные ресурсы. Надеюсь, что исторически вскоре это все – таки изменится, очень надеюсь!

Гелий Уралов

## Жизненный путь

Уралов Гелий Иосифович, родился в 1931 г в Киеве.

Я никогда не был убежденным приверженцем коммунистической идеи. Всегда с большим недоверием относился к власти и ее официальным представителям. Достаточно рассказать о том, как в институте я на объединенном факультетском занятии, во главе группы таких же сорванцов, приветствовал генерала руководителя военной кафедры. Вместо того чтобы во весь голос кричать

–Здравия желаем товарищ генерал! – орали мы,

– пошел туда-то товарищ генерал!

Это сходило в общем хоре. Однако армейскую службу я прошел, и воспоминания об этом времени остались положительными.

Но в реальной жизни я осознал, что власть есть власть. И хотя в этой власти, в чём я лично убедился, много подонков, ей следует пользоваться. Власти всегда требуются какие-то результаты, и вот тогда–то ей и требуются специалисты, способные делать реальные дела.

Казань.

В Казань я попал после окончания киевского инженерно-строительного института, по распределению в 1954 году. В то время действовали правила, по которым ты должен был обязательно отработать на том месте, куда тебя распределили в течение трех лет. Если же ты срываешься с этого места, то тебя могли на законных основаниях привлечь к уголовной ответственности и дать срок. Так произошло с моим приятелем Леонидом, который приехал вместе со мной, уехал раньше и, затем получил срок исправительных работ. Мои родители были беднейшими интеллигентами, и смогли снабдить меня в дорогу только тонким байковым одеялом и зеленой трофейной немецкой солдатской шинелью. Пришлось самостоятельно пробивать себе дорогу в жизни. Меня распределили в проектную организацию оборонного ведомства в Казани, где я познакомился с Аней, и мы поженились. Это состоялось 29 февраля 1956 года. Свадьбы не было, так, как я в этот день уезжал в Москву в попытке получить направление на строительство Братской ГЭС. Я был романтиком.

## На Братскую ГЭС

В проектном институте, где мы работали, проектировались простейшие сооружения. Много объектов шло по реконструкции. Предварительно производились натурные обмеры, по которым составлялись чертежи. В общем, ничего интересного. А я, как и все молодые люди мечтал о чём-то грандиозном завершении. Но здесь и близко такого не светило. А в это время в стране осуществлялись крупные проекты. В газетах и по радио шла информация о великих комсомольских стройках в Сибири и на Дальнем Востоке. Хотелось каких – то свершений, и я загорелся желанием уехать на комсомольскую стройку. Просто уехать было нельзя. Следовало отработать срок в 3 года. Для увольнения требовался официальный перевод из одного ведомства в другое. Наша контора проходила по ведомству боеприпасов. Мы занимались проектами по производству пороха. Всё решала партия. И я начал писать письма в ЦК с просьбой помочь мне попасть на строительство Братской ГЭС. Прошло некоторое время, и в мою контору пришло указание направить меня в командировку в Москву к такому – то дню и часу на прием в ЦК. В письме говорилось, что пропуск будет заказан, следует обращаться в бюро пропусков. Мне выписали командировку, и я уехал. Мы уже прежде ездили в наш головной институт в Москву. В Казани был его филиал. Я приехал, устроился у знакомой женщины Юшиной, которая сдавала комнату на Таганке для наших командированных сотрудников. В назначенное время, получив пропуск в бюро, я направился к подъезду на Старой площади, указанному в пропуске. В настоящее время эти здания занимает администрация Президента. В проходе стояли два офицера с «гебешными» синими погонами. Один из них внимательнейшим образом просматривал, предъявленные мною документы. Вдруг, второй совершенно неожиданно гаркнул:

–Оружие есть?!

Я чуть не упал от неожиданности. Какое оружие? Откуда. Немного придя в себя, я промямлил,

– нет.

Меня пропустили. В дальнейшем по моей работе много раз приходилось бывать в этом здании, но таких вопросов больше не задавали.

Я поднялся на соответствующий этаж, нашел по табличкам номер комнаты и вошел в приемную. Как я теперь понимаю этот человек, к которому я пришел, был шишкой не ниже ранга заместителя начальника отдела ЦК. У инструкторов не было приемных с техническими секретарями. Позже я предположил, что мое письмо о переводе на комсомольскую стройку, очевидно, попало к партийному чиновнику очень высокого ранга и в порядке работы с «письмами трудящихся» было перенаправлено ниже по инстанции. В приёмной сравнительно молодая женщина выслушала меня, сказала,

– Подождите, пожалуйста, – и вошла в кабинет с табличкой на двери «Гиоргадзе Н.Н.»

Через минуту она вышла, и пригласила меня войти. В кабинете за большим письменным столом сидел человек лет пятидесяти, лысоватый, но с чёрными волосами там, где они еще оставались. Стол был абсолютно свободным, от каких-либо бумаг и, лишь справа от хозяина кабинета на столе, стояла большая карандашница с множеством остро заточенных карандашей разных цветов.

– Здравствуйте, – начал, было, я.

– Да, да! Я знаю, садитесь.

Он открыл ящик, достал бумагу и спросил,

— А, почему, собственно вы хотите уйти от нас?

Очевидно, имелась в виду эта оборонная отрасль. Я с горячностью что-то стал объяснять, говоря о величии строек и, что мне очень хочется в них принимать участие и всё такое. Через

некоторое время, не дослушав мою пламенную речь до конца, он поднял трубку, позвонил куда-то и сказал,

–к вам подойдет молодой человек Уралов. Хочет работать на Братской ГЭС. Направьте его.

Он положил трубку и, обратился ко мне.

– Мой секретарь объяснит вам, куда следует обратиться.

Это был звонок в Госкомитет по энергетике (в будущем Минэнерго), где мне опять пришлось пройти через кордоны бюро пропусков и оказаться у тех служб, которые решают подобные вопросы. Мне предложили прийти на следующий день. Когда я пришел в этой кадровой службе мне сообщили, что непосредственно на стройке молодые специалисты не нужны, но вот в Гидропроекте формируют группу рабочего проектирования, которая будет работать в Братске, и в эту организацию вас могут взять. Признаться, я не очень был в восторге. Хотелось попасть на саму ГЭС. Но все – таки это было что-то совсем рядом и не шло в сравнении с проектированием мелких зданий, обвалованных земляным бруствером, на случай взрыва пороха. Я согласился. Меня направили в Гидропроект. В то далёкое время, конечно, я не предполагал, что пройдет каких – то 20 лет, и я буду работать в этом же здании в министерстве энергетики. Через несколько дней я был зачислен в московский институт (тогда это называлось управление) и уже здесь в Москве начал работать в группе проектирования этого института. В это время в Казани меня ждала Аня, мы только официально поженились. Я начал хлопотать об её переводе. Было два варианта решения этого вопроса. Первый ей просто уволится и приехать ко мне. Работу ей здесь также бы предоставили. Второй официальный вызов, который предполагал выплату подъемных, оплату за переезд и другие льготы, предусмотренные действующим в то время трудовым законодательством. Я хлопотал по второму варианту. Это было естественным, так как у нас не было источников пополнения собственного бюджета для переездов. Время шло в ожидании. Я ходил на работу в Гидропроект.

Однажды попросили зайти в отдел кадров. Пришёл и сообщили, что следует немедленно вернуться в Казань на прежнее место работы и, что из Гидропроекта меня увольняют.

С 1957 г. Всесоюзный проектно– изыскательский и научно–исследовательский институт «Гидропроект» имени С. Я. Жука. В 1965—1968 годах для института построено 27–этажное здание, расположенное в Москве на развилке Ленинградского и Волоколамского шоссе. Авторы проекта, архитекторы Г. Яковлев и Н. Джаванширова, главный конструктор В. Ханджи.

Мои способности как конструктора вполне устраивали руководителя группы проектирования, куда меня определили. Всё было нормально, но в один из дней меня уволили. В недоумении я начал спрашивать, в чём дело? Мне кратко сообщили, что поступило указание из ЦК. Я был ошеломлен. Позвонил Ане. Она рассказала, что вызывал директор – Кондратенко и заявил, что ничего у вас не выйдет. Меня вернут. А если он вдруг задумает удрать, мы его осудим. Получит срок. Позже я выяснил, что после того, как на Аню пришел вызов для перевода на работу в Москву в проектный институт Минэнерго, директор нашего ГСПИ в Казани, возмутился и начал везде по инстанциям хлопотать о том, чтобы меня немедленно вернули обратно. Он утверждал, что я всех обманул и вместо того, чтобы переехать в дальние края на комсомольскую стройку устроился работать в Москве. Подтверждение вызов на его жену Уралову А.В. И это действительно было так, меня приняли на работу в Москву. Только несколько позже я и сам сообразил, что это был выигрыш по лотерейному билету жить, и работать в Москве. Но у меня и в мыслях такого не было, я был наивным и непрактичным молодым человеком. В то время, да и поныне получить прописку в Москве было чрезвычайно сложно. Москва была лимитным городом для въезда, в который требовалось целый ряд условий и обстоятельств. Другой на моём месте тихонько бы перевез свою жену и помахал бы издали ручкой своим благодетелям

из провинциальной Казани. Нужно было быть более сообразительным. Пришлось вернуться. Директор нашей конторы Кондратенко, торжествовал. Своими действиями по отношению ко мне, а затем и к моему сокурснику Алексею Артамонову, которому присудили срок исправительных работ за отъезд, в Киев, без согласия. Директор показал своему окружению, и подчиненным насколько он властный и государственный в кавычках человек и заботится о сохранении своих кадров. У меня и Алексея это вызвало естественно противоположную реакцию. Ни дня не оставаться в этой конторе! Но на этом еще не все было закончено. В один из дней, после моего возвращения из Москвы объявили, что через некоторое время состоится заседание комитета комсомола нашего института совместно с выездным заседанием райкома комсомола. Меня пригласили на это заседание. На повестке дня заслушивался вопрос непристойного поведения комсомольца Уралова, который обманным путем хотел покинуть свою работу и устроиться в Москве из корыстных личных побуждений. Заседание вел приличный сдержанный парень из механического отдела нашего института. Особенно свирепствовало какая – то райкомовская комсомольская сучка, которая чуть ли ни взламывая руки, захлеб рассказывала об этой истории, стыдила, и выговаривала что– то мне.

– Как вам не стыдно! – выкрикивала она визжащим голосом.

– Вы комсомолец, молодой специалист. Родина дала вам образование и направила на важный участок работы! А вы, вместо того, чтобы с благодарностью и рвением выполнять свой долг, обманным путем попытались удрать. Для вас личные интересы выше государственных. Это недостойно комсомольцу! Это не патриотично!

И еще что–то подобное. Позже в своей жизни я встречал «таких». За идейной внешней занавеской скрывались телки способные на халяву на приемах нажраться, и напиться, а затем и переспать с любой персоной по руководящему указанию.

Я внимательно выслушал все обвинения. Затем спокойно сказал:

– Я не устраивался в Москву. Я хлопотал о переводе на работу на комсомольскую стройку. Меня приняли в группу рабочего проектирования Братской ГЭС. Все высказанные здесь истории, особенно со стороны представительницы райкома, сплошное вранье. Не вам судить о моём патриотизме. Я ничего из сказанного не признаю, виновным себя не считаю. Дальше можете разбираться без меня.

Повернулся и вышел из комнаты. Очевидно, от меня ожидали каких – то объяснений. Я должен был каяться. Мне предполагалось вынести какое – то взыскание. Но ничего этого не произошло. Постепенно об этом забыли, все спустили на тормозах, и я продолжил работу в этой теперь ненавистной для меня конторе.

## Первые шаги в Казани

**Жить с Аней нам было негде. До женитьбы я жил в комнате – общежитии втроем с другими молодыми специалистами. Мы нашли дешевую комнатуху в пригородах Казани на станции Аракчино в деревенском доме без всякой мебели. Спали на полу. Но время было отличное – мы были молоды!**

В этом Казанском проектно-институте я воспринимал себя, как человека из столицы (Киев был по рангу столицей республики) прибывшего в заурядный провинциальный город. На самом деле Казань большой современный город с большим промышленным, университетским и культурным потенциалом. Я работал конструктором, работал смело и быстро. Меня всегда удивляло как это другие конструктора, работают вначале твердыми карандашами, проводя еле-еле заметные линии, а затем их обводят уже мягким жирным карандашом перед тем, как отдать чертёж на подпись и калькирование. (Прежде, перед тем как выпустить чертеж в проектно-виде его тушью наносили на прозрачную кальку, накладываемую поверх чертежа, а затем размножали с этой кальки в необходимом количестве экземпляров) А, я работал, сразу мягким карандашом и моя производительность была в два раза выше, чем у других. Я работал сдельно. Но быть подневольным не хотелось и через два года, мы только поженились, я уехал за направлением по переводу на строительство Братской ГЭС. О чем я уже написал выше. Меня вернули. Пришлось отработать все три положенных года. В этот период в 1957 г. Родился наш сын Владимир. Мы жили в большой коммунальной квартире, где кроме нас проживали еще три семьи, каждая в своей комнате. Всего в этой квартире было 4 комнаты. Мы подружились с бездетной парой татаркой Руфимой и его супругом Додиком. Брак у них был, очевидно, вторым.

Наконец закончились три года, я получил вольную, и мог устраиваться работать там, где захочу. Было ощущение некоторой свободы! Вначале я вернулся в Киев к своим родителям. Пытался устроиться, но оказалось, что такой специалист без серьезного опыта никому особенно не нужен. Пришлось вернуться в Казань, где были моя жена и сын. Возвращаться в проектную контору, из которой я уволился, я не желал. У нас, ни кола, ни двора. Нет денег на существование. Негде жить, т.к. комнату, которую мы занимали, мы были обязаны возвратить.

## На производство

Решил попытать счастья на производстве. На производстве, как я полагал, я смогу, прежде всего, получить квартиру, и это было очень важно. Это был мой первый правильный самостоятельный шаг. В последующей жизни, мы никогда не испытывали недостатка в жилье. Эта проблема была решена навсегда.

На предприятиях обслуживания строительного комплекса требовались инженеры. Так началась моя карьера в области строительной индустрии, где я начал работать начальником смены сравнительно небольшого завода и закончил через 30 лет начальником главного управления союзного министерства в соподчинении, которому находилось более 200 предприятий.

Правильный ли я сделал выбор своей профессии. Да, потому, что в жизни следует быть хорошим специалистом в каждом деле. Но стратегически нет. В любой отрасли есть главная профессия, и есть второстепенная. Всегда лучше двигаться по линии главной, а не обслуживающей отрасли. Так, например, в армии главный общевойсковой генерал, отвечающий за весь ход военных действий, а артиллерия, танки, авиация это уже обслуживающие отрасли. Так и в строительстве главный это генеральный подрядчик, который отвечает за строительство всего сооружения, а остальные, тоже очень важные звенья, но они субподрядчики. И еще одно замечание. Если ты работаешь в обслуживающей отрасли, то важно не находится в непосредственном подчинении руководителю главной отрасли, лучше быть независимым звеном, выполняющим услугу для этой отрасли. Таким образом, ты как бы становишься на равных с руководителем главной. Исходя из этих соображений, следует находить для себя правильное, стратегически важное направление в своей деятельности.

Итак, меня приняли начальником смены завода по выпуску сборных железобетонных изделий для строительства. В то время в Казани это был, один из наиболее крупных заводов этой отрасли и подчинялся он специализированному тресту по стройиндустрии. Я старался, и через год меня повысили до должности главного инженера – технического руководителя этого предприятия (Мне 27 лет). Директором этого завода был мудрый и деятельный человек некто Соломон Махлин, у которого я многому научился, особенно в вопросах принятия быстрых самостоятельных и ответственных решений. Мы дружили семьями, и помню, как вместе с ним и Аней мы зимой ездили кататься на коньках на большой залитый льдом стадион. В первый год работы мне выделили небольшую двухкомнатную квартиру, в которой мы отлично устроились, и жили до отъезда из Казани. В то время, особенно, наличие собственного жилья, было чрезвычайным везением. Очереди на получение жилья были огромными, люди ждали этого до 20 лет.

На этом заводе я проработал 4–е года. К этому времени завод расширился, и присоединил к себе ряд новых производств. Управление изменилось. Для руководства непосредственно заводом была введена должность начальник завода. На эту должность приняли молодого красивого высокого роста мужчину Виталия. У него была своя машина, что было исключительной редкостью, выглядел он очень представительным, и был всегда дружелюбно настроен к своему окружению. Поначалу мы даже сдружились. Однако вскоре выяснилось, что в принятии конкретных производственных решений он оказался трусливым, да и проявил нечистоплотность в делах и сам, поняв, что не тянет, вскоре уволился. Место освободилось, и к началу 1961 года меня назначили начальником всего завода. Я руководил производством, а финансовые, плановые и другие дела были в ведении у Махлина директора этого нового объединения.

## **Аня в 1958 году**

Аня в середине 1958 года ушла из проектного института, где мы познакомились, и перешла работать в научно–исследовательский институт кинофотоплёнки. Этот институт обслуживал Казанский завод того же назначения. Аня была энергичной молодой женщиной. Всегда принимала активное участие в общественной жизни. Ее заприметили и по каким – то соображениям в 1960 году выдвинули на должность партийного секретаря этого крупного по тем временам предприятия. Секретарь партийного комитета в советское время имел ранг второго человека на любом заводе после директора. Аня человек исключительной честности, она никогда в жизни не позволяла себе исказить какие – либо сведения, говорить неправду и в этом плане была совершенно не компромиссным человеком. Ее выдвигают (на самом деле назначают) в городские органы власти в депутаты казанского городского совета. Перед ней открывались очень большие перспективы в карьерном росте. И если бы у неё были бы такие амбиции, она возможно и заняла достойную должность в бюрократическом истеблишменте того времени. Годы этой работы не прошли даром. Позже, когда мы переехали в Нижнекамск, Аню избирают (назначают) заместителем председателя городского совета, где она проработала в этой должности до нашего переезда в Москву. Это по сегодняшнему понятию зам. мэра города. До сих пор, уже прошло 40 лет, её вспоминают добрым словом, и к ней, жители этого города, относятся с большим уважением. Но о жизни в Нижнекамске будет отдельный раздел в моих воспоминаниях.

## Отец

Мой отец, Уралов Иосиф Константинович, инженер по двигателям внутреннего сгорания, был убежденным коммунистом. Родом он был из украинской шахтерской рабочей семьи. Его отец участвовал в рабочих забастовках, и за эту деятельность попал на несколько лет на каторгу. Отец сам пробивал себе дорогу. Поступил в Киевский политехнический институт. Работал на машиностроительном заводе. Перед войной его выдвинули инструктором машиностроительного отдела ЦК Украины. С 1941 по 1945 годы был призван в армию, и все годы провёл на фронте. Попадал в окружение. Был награжден орденами Боевого Красного Знамени, Красной Звезды, Отечественной Войны и медалями. К сожалению, у меня не осталось информации о жизни отца в этот период. После войны работал в проектно-институте, оборонного направления. На пенсии участвовал партийной работе среди молодёжи. Его похороны в 1985 году, организовал в Киеве райком партии, и он был похоронен торжественно с оркестром и большим количеством, провожающих людей от разных организаций района.

## **Моя мама Уралова Евгения Яковлевна**

Летом, в отпускной период мои родители, особенно моя мама, Евгения Яковлевна, проявляли большую заботу о здоровье внука Вовы и несколько раз они с папой организовывали наши поездки на Украину, в город Остер на отдых. Небольшой провинциальный городок, почти деревенский быт, речка Десна, великолепная природа. Там были большие базары с овощами и фруктами и всякой вкусной едой. Снимали деревенский дом, мама прекрасно готовила.

Евгения Яковлевна, хорошо владела английским и эту любовь к языку, с раннего возраста пыталась привить своему внуку Вове. К сожалению, по моему детству прошла война, со мной заниматься было некогда. Учился я в школе не шатко ни валко. Взаяся за ум уже на последних классах. В школе у меня были неважные оценки и плохие по поведению. Приглашали родителей. После войны, когда Киев стоял в развалинах, мы школьная шпана, вместо уроков лазали по развалинам и трофейным свалкам. На уроках украинского языка, в перекличке отвечали: – е э – (есть) а, затем ползком удирали из класса.

## В КПСС

Директор Махлин как-то меня предупредил, что он не сможет повышать меня по работе, если я не стану членом партии. Для вступления требовалось пройти годичный кандидатский стаж, получить рекомендации от двух членов партии. Я понимал, что, не сделав этого шага, не смогу двигаться вперед и стать руководителем, к чему стремился, и об этом даже мечтал. Надо сказать, что я в то время не был циником и карьеристом, я действительно верил действующей пропаганде, мечтал о великих свершениях народа в Советском Союзе, и в этом плане реалии и мечты как бы объединялись. Очень сильно на меня повлиял романа Василия Ажаева «Далеко от Москвы» где в таежных сибирских краях идет строительство нефтепровода, и описан образ руководителя крупнейшей по тому времени стройки на Дальнем Востоке СССР. Это энергичный волевой человек, под руководством которого работают многотысячные коллективы рабочих и квалифицированные деловые инженеры. В этот советский период жизни в России действовала тоталитарная система. Пропаганда того времени всем нам вдолбила, что у нас самая лучшая демократия с диктатурой пролетариата. На самом деле было не так. Всем руководила коммунистическая партия. Без партии было невозможно продвигаться по работе, и занять любую значимую должность. Для молодежи был комсомол, резерв партийных функционеров. Все рядовые члены представляли собой оболваненную массу, которая будучи зомбированной должна была слепо выполнять решения партии и правительства. Как я уже писал, я с ранних лет скептически относился к этой комсомольско-партийной деятельности. Хотя со временем и принимал участие в этой игре, будучи еще в институте, каким-то комсомольским секретарем, а затем уже в Москве, даже секретарем партийной организации Главка. (В комсомол я вступил в 1945 г.) Но это было как бы по потребности, а не по убеждению. Позже я неоднократно сталкивался с двойными стандартами и двуличностью всей этой партийной бюрократии, а в первый раз, когда попытался уехать на комсомольскую стройку.

Решение было принято, и в 1958 году я стал кандидатом, а в 1959 году членом КПСС. В стране действовала система власти КПСС. Проводилась непрерывно идеологическая обработка, не только членов партии, но и общества в целом. Что это за система власти я тогда не очень понимал. Относительно идеологии решил самостоятельно разобраться. Пытался читать труды классиков в подлинниках. У Ленина я ничего не понимал, с кем полемика, против чего, за кого. Читать его тексты было тяжело. Что касается Маркса, то здесь в разделе о прибавочной стоимости мне было кое-что понятно, да и интересно. Однако я не принимал всё на веру, позже, в системе обязательной партийной учебы, я всегда задавал каверзные вопросы, на которые не получал понятных ответов. Принцип самостоятельно разбираться в вопросах, которые как истина навязывалась сверху, у меня сохранился на всю жизнь. Я обязательно пытаюсь найти первоисточники, и никогда не принимаю на веру, то о чём пересказывают в средствах массовой информации.

## Первые шаги на производстве

В моей работе на производстве, мне очень пригодились мои инженерные познания и опыт работы конструктором. Дело в том, что для выпуска железобетонных конструкций всегда требуется определенная арматура – стальные стержни, которые в конструкциях работают на растяжение. Но требуемый диаметр и марку стали не всегда можно было иметь в наличии. Я, имея хорошую интуицию и владея методами расчета, всегда быстро делал необходимые замены без согласований, и не допускал остановок производства из-за отсутствия проектных параметров этих материалов. Всю ответственность за эти решения я брал на себя. Одним из важных компонентов производственной работы было умение работать с людьми. Я не умел делать накачки. Говорить в лоб о недостатках и просчетах. Не мог быть убежденным, что этот или иной человек виноват по определению. Такой метод был не для меня, он меня не устраивал. Хотя и в школе, и в институте, в среде своих сверстников, я был претендующим на лидерство, и во многих поступках проявлял смелость.

Так, например, не задумываясь, увидев тонущего человека, я бросился его спасать. Это было в институте, на каком – то сборе. Или на экзаменах я всегда в независимости от своей подготовленности шел первым, да еще иногда организовывал подмену билета. Вместо одного билета брал два, и затем второй билет выносил из аудитории, и передавал своим сокурсникам. На спортивных восхождениях в горах брал на себя ответственность первым пройти сложный участок. Но это были действия, связанные только со мной, а на производстве я столкнулся с конкретными людьми. Это были мастера инженеры и рабочие.

Вопрос правильности поведения в производственной среде всегда мучил меня. Всегда рядом находились люди, которые умели, не задумываясь выговаривать другим, особенно своим подчиненным разные претензии, даже переходить на крик. И надо сказать, что их боялись, выполняли их указания, и дело как-то продвигалось. Я действовал по другому принципу. Я старался убедить и заинтересовать. Но для этого требовалось самому тщательно разбираться, и быть абсолютно уверенным в своей правоте. Выговорить человеку сразу, то, что ты о нем, думаешь, у меня не получалось. Я всегда сам переживал по этому поводу, вынашивал это в себе, и только через некоторое время делал такие высказывания. Для рабочих было очень важно установить правильные расценки. Люди должны были быть уверенными, что на этих расценках они смогут зарабатывать. В тот период на предприятиях важной должностью был нормировщик. Помню у нас, был такой несколько хулиганистый парень «прощельга» нормировщик Коля, который говорил, что русский нормировщик если начнет сдавливать в руках камень, то обязательно из него выдавить еще несколько капель. Имелось в виду, что расценки будут такими, что работать по ним нужно очень – очень напряженно. В это время в Казани в ссылке жил сын Иосифа Сталина Василий, бывший летчик генерал в отставке. Так вот этот Николай был знаком с Василием, ходил к нему в его однокомнатную квартиру и затем рассказывал об этих посещениях интересные истории. Думаю, что они там выпивали. Василий умер от алкоголизма, и похоронен в Казани. С нормировщиком Николаем мы были в контакте, он прислушивался ко мне, и мы находили правильные решения в расценках, что способствовало пониманию среди рабочего и успешного выполнения производственных заданий. Дело в том, что в СССР всё было государственным, и все нормативы, в том числе и расценки на разные виды работ устанавливались централизованно, и диктовались сверху. Николай был очень упертым, не признавал в начальстве авторитетов, всегда настаивал на своей правоте «по закону», но со мной он почему-то нашел взаимопонимание, и принимал нужные для меня нормативы. Говоря о своей «мягкости» с людьми, я совершенно не отрицаю жесткости отдаваемых распоряжений. Я научился принимать так решения и, в исключительных случаях мог, повысить

голос и сказать, что будет только так и не иначе. На заводе ЖБИ–2 дело шло и, я в свои 29 лет был удовлетворен моим положением. Материально конечно это была скромная жизнь на зарплате. Но на этом уровне жили все, и мы были довольны.

В те 60–е годы прошлого столетия, которые теперь вспоминаются, как «Хрущевская оттепель», под руководством Хрущева была организована немыслимая по тем временам работа по массовому строительству в стране жилых домов. Многие сегодня иронически те дома называют «хрущёбы». Я с этим не согласен. Большинство населения тогда проживало в бараках. Дать возможность, жить семье в отдельной квартире это было великой революцией.

Проблема массового жилищного строительства решалась комплексно. Прежде всего, начали создавать базу по производству строительных материалов, от цемента, щебня и песка до металлургии, выпускающей арматурную сталь. Сравнивая то время и нынешние «Федеральные Государственные Программы» Путина по строительству жилья удивляешься мелкоте и поверхности нынешних руководителей России, которые все сводят к распределению денег. Тогда на вооружение взяли строительство панельных домов, и для этого в большинстве крупных городов стали создавать предприятия крупнопанельного домостроения. Так и в Казани построили первый завод с мощностью примерно 1500–1800 квартир в год. Завод надо было запускать, но специалистов не было

В конце 1961 года мне предложили перейти на этот завод главным инженером. Условия были такие, что я буду, иметь полномочия решать все вопросы, не обращая никакого внимания на номинального директора.

## Завод КПД Казань.

Перейти с должности начальника на должность главного инженера было как бы понижением. Но – то было совсем новое и прогрессивное дело. Интерес к развитию и повышению своей квалификации, особенно в совершенно новом деле имели безусловный приоритет против карьерного роста. В состав завода входили бетоносмесительный цех, главный корпус из четырех пролетов, оборудованных мостовыми кранами, склад готовой продукции, открытый формовочный цех полигон. Были свои железнодорожные и автомобильные подъездные пути. Директор Мерзликин был креатурой райкома партии и ни как специалист, ни как организатор не представлял собой никакой ценности. Я взял на себя всё, от подбора кадров, руководства производством, до планирования и контроля над себестоимостью продукции. К директору я был формально лоялен, проявлял шапочное уважение не более того. Для конкретных дел он для меня не существовал. Железобетонные изделия – это большие объемы перерабатываемых материалов, изготовления каркасов из стальных стержней, обеспечения надлежащего качества смазочных составов, которые должны были обеспечивать съём изделий от металлических форм, в где под воздействием пара они затвердевают. Имели место большие сложности с налаживанием эксплуатации действующего оборудования. Не хватало квалифицированных рабочих. Все эти проблемы можно было решать, имея в составе завода грамотных инженеров. Постепенно, коллектив таких специалистов удалось сколотить. Это было залогом успеха в нашей работе. Многие ребята, которых я привлек на работу на этом заводе, затем переехали за мной на новое место в г. Нижнекамск.

Сложные взаимоотношения сложились с монтажной организацией, которая монтировала выпускаемые нами дома. Так, как одновременно в работе было несколько домов, следовало организовывать выпуск деталей в количестве, соответствующем количеству монтируемых домов. В принципе в монтаже панельного дома ничего сложного нет, главное, чтобы все детали были в комплекте и вовремя доставлены на стройплощадку. Начальник монтажного управления с фамилией Карасик был хитрым и сутяжным человеком. Главным показателем в то время, у строителей было освоение средств, а в монтируемом каркасе здания было более 70% стоимости. Все вышестоящие следили за строительством. Карасик любой собственной промах сваливал то на недостаток деталей, то на якобы их некачественное изготовление. За все это отвечать приходилось мне. У меня был разработан четкий график комплектации. Выпуск изделий производился в соответствии с этим графиком. Отдел технического контроля и лаборатория следили за качеством и прочностными показателями. Всё вроде бы было нормально, но претензии то и дело появлялись, и доставляли большие хлопоты. Они исходили от проверяющих разных вышестоящих организаций. Остановить эти непрерывные претензии к нам, всё-таки удалось. Пришлось посылать на монтируемые дома наших, заранее проинструктированных специалистов, которые по каждому «чиху» проводили расследование и путем составления качественных актов, заставили монтажников прекратить эти наезды на наш завод, а затем и научиться работать с нами в более тесном контакте. Так вот мы и жили, полностью отдаваясь работе и для личной жизни времени оставалось совсем немного.

Кавказ, горы меня очень влекли. Об этом будет отдельное повествование. Еще в институте я увлекался альпинизмом. В Казани, работая в проектно-институте, мне удалось несколько раз съездить на Кавказ и даже окончить школу инструкторов по альпинизму. Я увлек Аню, и она вместе со своей подругой Риммой также побывала в альпинистском лагере, и завоевала значок «Альпинист» Теперь, когда я стал работать на производстве все личные увлечения перешли на второй план. Об альпинизме пришлось забыть.

В проекте нашего завода была заложена передовая технология пневматической подачи бетонной смеси к местам ее укладки в формуемые изделия. К сожалению, освоить эту систему так и не удалось. Сегодня, когда я вижу, как строятся высотные дома из монолитного бетона, я прихожу в восторг от современных бетононасосов, качающих смеси на очень большие расстояния. Это достижения глобализации и возможность свободно приобретать передовые технологии, которые к нам пришли из западных стран.

В моей работе всегда присутствовало стремление внедрять что –то новое. Одним из первых был проект организации производства большепролетных железобетонных конструкций для перекрытия кровель промышленных цехов. Узнав об этой потребности, я проявил инициативу, самостоятельно сделал проект цеха со всей оснасткой и стендом для испытания. Эту идею поддержал главный инженер треста стройиндустрии. В короткие сроки на территории нашего завода был построен цех. Изготовлено необходимое оборудование, и налажено производство железобетонных ферм пролетами 24 и 30 метров с предварительно напряженными нижними поясами. В этом же цеху смонтировали стенд, на котором мы производили испытание этих конструкций до их полного разрушения. Предварительное напряжение стальных стержней в нижнем поясе этих конструкций делается для того, чтобы преодолеть растягивающие напряжения, возникающие при эксплуатационных нагрузках. Натяжение нескольких стержней диаметром 36 мм производилось на стенде изготовления ферм 100 тонными домкратами. Формы стенда, в которые заливался бетон, были рассчитаны, и сконструированы для выдерживания таких нагрузок. В институте я учился на факультете конструирования и проектирование стальных конструкций. Для меня этот проект был воплощением мечты инженерного искусства. Это было намного интересней и более значимо, в сравнении с той проектной работой, которую пришлось выполнять на первом этапе после учёбы, и я гордился этим. Фермы, которые мы выпускали, шли на строительство цехов крупных машиностроительных авиационных заводов Казани.

Это были завод авиационных двигателей и самолетостроительный имени Горбунова. Здесь мне впервые пришлось пообщаться в среде инженеров самолетостроителей. Особое впечатление на меня произвела демократическая обстановка и дружественная атмосфера в отдельном обеденном зале для инженеров, за столом вместе с Главным конструктором. Система Главных конструкторов, когда разные КБ конкурировали друг с другом, была очень эффективной. Она позволяла производить передовую конкурентоспособную технику того времени. Благодаря этим встречам мне довелось побывать в цехах, ознакомиться с работой новейших металлообрабатывающих станков с числовым программным управлением. В то время еще не было компьютеров, и это был передовой рубеж инженерной мысли.

## Командировка

Мои производственные успехи были налицо. Я был признан в этом мире. Меня начали приглашать, как специалиста, в разные комиссии, которые рассматривали производственные дела, и давали свои рекомендации. Так летом 1961 года меня включили в комиссию по разработке рекомендаций развития базы строительства в поселке Нижнекамск ТАССР.

В этот период по инициативе выдающегося российского государственного деятеля Алексея Николаевича Косыгина была разработана, и осуществлялась на практике большая программа по модернизации промышленности. На посту Председателя Совета Министров СССР (октябрь 1964—октябрь 1980) Косыгин добивался проведения экономических реформ, которые были изложены им в докладе об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства на сентябрьском (1965) Пленуме ЦК КПСС.

Суть «Косыгинских реформ» состояла в децентрализации народнохозяйственного планирования, повышении роли интегральных показателей экономической эффективности (прибыль, рентабельность) и увеличении самостоятельности предприятий. Многие свершения того времени до сих пор служат основными мощностями промышленного производства в России. В Нижнекамске намечалось строительство крупнейшего в Европе нефтехимического комбината по производству каучука. Намечалось создать целый промышленный регион со всей инфраструктурой, включая сам комбинат, новый город, транспортные коммуникации для железнодорожного, водного, трубопроводного и авиационного транспорта. Крупную тепловую электростанцию. Для осуществления этих планов в первую очередь требовалось создать крупную базу строительной индустрии, способную обеспечить ход строительства различными конструкциями и материалами.

В задачу комиссии, в которую включили меня, как местного специалиста входило изложить меры по ускорению развития этой базы, вводу в эксплуатацию ее объектов, началу производства выпуска продукции. На месте, когда я приехал, меня поразили масштабы этого будущего производства строительной индустрии. Это был комплекс в составе нескольких предприятий с полной инфраструктурой, с большой собственной котельной из пяти водогрейных котлов. Строительство только начиналось. Этот крупнейший промышленный комплекс поручили строить министерству энергетики. Помимо эксплуатации электростанций Минэнерго имело в своём составе мощнейший не только по тем временам строительный комплекс. Он был создан в связи со строительством крупнейших гидро, атомных и тепловых электростанций по всей территории бывшего СССР, включая Украину, Казахстан, Узбекистан и другие республики, ныне самостоятельные государства. Это министерство было в состоянии начинать сооружать новые комплексы в любой географической зоне России. Министерство имело действующие производства стройиндустрии, расположенные на разных территориях. Также специализированные монтажные и строительные подразделения не подчиненные или не соподчиненные местным органам. И поэтому могло оперативно направлять на эти новые объекты все необходимые ресурсы.

Впечатления об увиденном, причём в его будущем осуществлении были воодушевляющими. Я впал в какую – то эйфорию. Мысленно, как в кино, начал прокручивать сюжеты этого уже действующего предприятия. Представлял моё непосредственное в нем участие. Уже там в этой командировке, я не мог себе представить, что этот грандиозный проект будет осуществляться без меня. Это было еще совсем неосвоенное место. Без дорог. Без коммуникаций. Небольшой поселок из щитовых домиков с чёрной липкой грязью под ногами. Полная бытовая неустроенность. Ну, и, что? Совсем недавно, несколько лет тому назад я стремился попасть на передовые стройки. Не получилось.

Здесь намечается, то о чём я прежде мечтал. Разве можно пропустить такой случай. И я твердо решил, что я обязательно должен сюда переехать. А что касается моей семьи жены и маленького сына, они смогут приехать несколько позже, когда намечаются более терпимые бытовые условия.

С этими мыслями я вернулся в Казань. И буквально на следующий день пошел на приём к секретарю областного комитета партии Михаилу Троицкому, который курировал эту стройку, и направлял комиссию в Нижнекамск. Прежде я с ним был несколько знаком. В областной комитет он перешел недавно. До этого работал первым секретарём районного комитета, где располагался мой завод в Казани. Его хорошо знала Анна Васильевна по своей работе секретарем парткома. Мероприятия, которые мы должны были сочинить, еще не были готовы.

— Что вы наметили? – Спросил у меня Троицкий.

— Мое главное мероприятие – ответил я,

— рекомендую меня директором этой базы стройиндустрии. Я Вам обеспечу и завершение строительства, и пуск объектов, и быструю организацию выпуска продукции.

## Часть 3. Нижнекамск Татария

### Новое назначение

Моё предложение было принято. Через несколько дней я уже уехал в Москву в Министерство энергетики в специализированный главк Главэнергостройпром. Там в Москве ко мне отнеслись настороженно. В этом министерстве была практика выращивать собственные кадры. Это были профессионалы. Они вырастали от низшего звена к следующему только на своих минэнерговских предприятиях. Все зависело от умения работать, и выполнять конкретные дела. А чужаки, особенно по рекомендации, местных партийных органов не очень – то приветствовались. Тем ни менее все свершилось и меня приказом по Главку назначили директором строящейся базы стройиндустрии в подчинении Управления строительства и эксплуатации промышленности г. Ставрополя (Тольятти). Это управление, созданное, для обеспечения строительства Куйбышевской ГЭС, уже после ввода ГЭС, поставляло конструкции на строительство разных заводов в этом регионе. Сооружение крупных заводов в г. Тольятти осуществлял «Куйбышевгидрострой» крупное строительное подразделение Минэнерго, по объемам выполняемых работ одно из первых в этом министерстве. Практика жизни была такова, что после сооружения гидростанции на месте оставался большой квалифицированный отряд строителей с соответствующей базой. И чтобы его использовать, правительство в этих местах сооружало предприятия уже других отраслей. Это было разумно. Итак, я переезжаю в Нижнекамск.



## Нижнекамск 1964 –1974 годах

Шишкинский лес. Стройные сосны, девственные растения, папоротник, сочная нетрону́тая трава на полянах. Мы возвращаемся с пикника. Сегодня выходной. На излучине Камы у Красного Ключа, на берегу жгли костёр, ловили рыбу, варили уху. Красный Ключ странное название. Очевидно, прежде это был Святой Ключ, но как всё, что относилось к прежним дореволюционным временам, было переименовано в «Красный».

На Украине по этому поводу ходила такая байка.

– Это знаменитая фабрика зовется: «Червона сынька», что означало Красная Синька. Глупое сочетание. Да бог с ним названием.

Место чудесное. С нашей стороны берег не очень высокий, а внизу где, когда – то река изменила свое русло, огромный затапливаемый в паводки песчаный полуостров с озерами и разными протоками, кое, где поросший ивняком и отдельно стоящими небольшими деревьями. От Красного Ключа до Нижнекамска километров десять. Вначале дорога идет по открытой местности, затем полоса леса, затем само поселение на берегу и спуск к реке и пристани для пассажирских судов. Причал – старый деревянный дебаркадер. На склоне к реке среди неказистых деревенских домиков выделяется отдельная красивая дача дом писателя Парфенова, который, когда – то здесь поселился.

С веранды этой дачи открывается чудесная панорама, которую можно обозревать, когда солнце освещает противоположный берег Камы. Обратный путь выбрали, свернув вправо от основной дороги, и углубились в лес. Идем по тропе. У всех хорошее приподнятое настроение. Отдохнули от всех проблем и забот. Мы, это небольшая компания из первого отряда приехавших ко мне на работу специалистов, молодых инженеров.

– Опять от меня сбежала последняя электричка...

Запевал Николай наш механик, и все подхватывают, подпевая

– И я по шпалам опять по шпалам иду домой по привычке.

Популярную в то время песню Давида Тухманова.

– Нет, нет давайте.

– Как хорошо быть генералом! – вскрикнул Рувим Бунимович, после того как пропели электричку. ....

— Буду я точно генералом, буду я точно генералом, если капрала, если капрала переживу.

Рувим был удивительным человеком. Он говорил быстро – быстро, и порой невозможно было осознать те первые фразы, которые он произнес раньше, а он уже говорил следующее. Его жена молоденькая Роза сестра райкомовского секретаря Аминовой шла рядом и восторженно смотрела на своего мужа. Для меня Рувим был большой находкой. Он великолепно разобрался в тонкостях функций заказчика по строительству, особенно в комплектации оборудованием.

Вышли на большую освещенную солнцем поляну.

– Ребята давайте «Подмосковные вечера»

Это предложила Вера – из группы рабочего проектирования.

В то время, без этой песни не проходил ни один самодеятельный концерт.

Незаметно прошли лес, вышли на открытое место и вот уже показались очертания нашего нового города. Хорошо прошел этот день. Всё нормально.

Уже полгода как я в Нижнекамске. Живу. Напряженно работаю.

С чего начинать, что делать эти вопросы даже не возникали. Я просто работаю, как будто и прежде только и занимался таким делом. Дело все же другое по сравнению с тем, что было прежде. Производства пока нет. Есть функции Заказчика. На очереди важный объект нашей базы – Котельная. Это 4–е водогрейных котла, железнодорожные подъездные пути, крупное

хранилище мазута. Топливо для котлов мазут. Важность состоит в том, что наша котельная предназначена, прежде всего, для подачи тепла в город, а затем для производства. Основным источником тепла для города будет ТЭЦ, которую также начали строить, а пока наша котельная.

Недавно приезжал начальник нашего главка из Москвы, Наум Роговин. Он чистой воды энергетик и понимает толк в паровых котлах. Накануне его приезда мой главковский куратор Валентина предупреждала:

– Готовьтесь, Наум Александрович будет задавать вопросы по воде.

— Как по воде? – удивился я.

– А, так. Вода бывает разной, и имеет разные свойства. Знание этих свойств важно. Уже многие, там, куда он приезжал, погорели на этих вопросах.

Мы готовились, но все, же без казусов не обошлось.

— Какая жесткость? – спросил Роговин.

– Нормальная.

Ответил мой механик, который отвечал за пуск и эксплуатацию котельной.

– А pH?

— В норме – продолжал механик.

«– А конкретно», – спросил Роговин.

Механик замешкался, и невнятно промямлил:

– Ну, где-то в пределах 10, 5..., я уточню...

– Вот, что друзья, вы ребята молодые и должны чётко усвоить:

сказал начальник главка. И как учитель на уроке, выговаривая каждое слово, продолжил:

– От качества питательной воды зависит нормальная работа котельных агрегатов. Физико-химические свойства воды должны характеризоваться следующими показателями: прозрачность, содержание взвешенных веществ, сухой остаток, солесодержание, окисляемость, жесткость, щелочность, концентрация растворенных газов (CO<sub>2</sub> и O<sub>2</sub>).

– И запомните. Общая жесткость питьевой воды должна быть не выше 7,0 ммоль/л, а сухой остаток – 1000 мг/л, а pH – от 6,0 до 9,0.

— Проверьте, Гелий Иосифович, это очень важно, – поручил мне Роговин.

Мы затем проверили, вроде бы всё было в порядке. Однако через два года уже после ввода в эксплуатацию, под новый год в сильные сорокаградусные морозы, с нашими котлами произошла авария. Новый город из-за останова подачи тепла оказался на грани замерзания. И причиной тому оказалась вода. Для предотвращения коррозии труб и теплообменного оборудования в воду, как, оказалось, добавляли не те ингибиторы коррозии. Роговин был прав в своих требованиях технической грамотности персонала. Но об эпизоде с зимней остановки котельной отдельный разговор.

В моей жизни пока бытовая неустроенность. Временно живу в посёлке в деревянном щитовом доме. Посёлок был первым, что построили здесь. Он расположен в стороне от будущего города. Дороги грунтовые. После любого небольшого дождика, непролазная черная липкая грязь. Только резиновые сапоги, другой обуви здесь не место. Тут же в поселке, где в одном из домиков моё управление из нескольких комнат.

На всё это не обращаю внимания. Вскоре в первом городском доме жду квартиру, которую наметил использовать на двоих со своим главным инженером Непогодным Гелием Андреевичем. К этому времени жду его приезд из Казани.

На нашей базе уже воздвигнуты стены будущего заводоуправления и лаборатории.

БСИ – база строительной индустрии, запроектирована для полного обеспечения будущей крупной стройки всем необходимым.

Территория расположена на значительном расстоянии от будущего города, как бы посредине пути между городом и промышленной площадкой химического комбината.

Это большая территория примерно 20 гектар. С востока примыкает разветвленная сеть подъездных путей специально вновь построенной грузовой железнодорожной станции Нефтехимкомбината. Несколько веток заходят на территорию базы. Справа площадку обрамляет дорога, с твердым битумным покрытием ведущая к реке Кама. На территории базы должны быть воссозданы целый ряд крупных предприятий с многопролетными цехами, мощная установка по производству товарного бетона и бетона для завода железобетонных конструкций, цементные, сырьевые склады с железнодорожными весами и пунктами разгрузки, производство керамзита, асфальта. Цехи для монтажников металлоконструкций, сборки технологического оборудования, электриков, сантехников и других организаций. Товарные склады, оборудованные подъездными путями, погрузочно-разгрузочными рампами и козловыми кранами.

Я как директор этого строящегося предприятия являюсь вроде бы, как хозяин этой большой промышленной недвижимости. Естественно, с первых дней моего существования возникал вопрос, как это всё поделить между мной и строителями. Я прекрасно понимаю, что всё предназначено для стройки. Когда строительный трест намерен, поселиться в здание заводоуправления базы, не возникает и мыслей, что это неправильно. И все-таки предстоит борьба за право принадлежности ряда инфраструктурных цехов к моему будущему заводу. И действительно в будущем пришлось пережить целый ряд конфликтов, чтобы отвоевать для нас жизненное пространство. Уже шесть лет назад в стране было принято постановление о переходе к территориальному принципу управления по экономическим административным районам и об образовании совнархозов. Мы относимся к средне – Волжскому Совнархозу с центром в г. Куйбышеве (Самаре).

## Приезд высокого начальства

В Нижнекамске ждали приезд председателя Совнархоза, Марева Алексея Тихоновича.

Начальство вначале осмотрело площадку химкомбината, а затем приехало на базу, которая также пока еще была в проекте. Площадку строительства рассматривали из большой комнаты заводоуправления, расположенной на пятом этаже. Докладывал начальник стройки Королёв Евгений Никифорович. Это был опытный своеобразный руководитель, приехавший в Нижнекамск с Дальнего Востока, где он прежде также руководил строительством в составе МВД СССР в чине, как говорили, генерала. Надо сказать, что Минэнерго вышло из Министерства внутренних дел, где осуществлялись крупномасштабные проекты. Большинство так называемых комсомольских строек осуществлялось в основном силами ЗК, лагеря которых были в подчинении этого ведомства. Но об этом я тогда ещё не знал.

После осмотра базы поехали на площадку будущего города. Когда осмотр закончили секретарь райкома Наиль Юсупов, предупредил меня, что к 16 часам следует приехать в район Красного Ключа на озеро, где в кают-компании парохода будет продолжено совещание, и организован приём.

В месте впадения в реку одной из проток Камы её перегородили земляной перемычкой, затолкав грунт бульдозерами. Предварительно в эту протоку или затон, отбуксировали старинный купеческий пароход то ли приобретенный, то ли взятый в аренду у камского пароходства.

Для меня возникла одна из первых проблем. Как добраться до этого парохода? На чём доехать?

Легковой машины тогда у нас еще не было. Единственный транспорт, имевшийся в моем распоряжении, был старый грузовик ЗИЛ-5. Никуда не деться, пришлось воспользоваться грузовиком. Я постарался подъехать несколько в сторону от этого места, чтобы не выглядеть белой вороной среди легковых машин начальства. На пароходе распоряжался один из заместителей директора комбината, указывая каждому его место. Начальство, наконец, подъехало.

Надо сказать, что пароход удивил меня своей сохранившейся, прекрасной отделкой. Панели из красного дерева, зеркала. В одной половине нижней палубы в большом зале проводилось совещание. Здесь докладывал главный хозяин будущего комбината, да и города Лемаев Николай Васильевич – директор химкомбината. Назывались сроки ввода первых объектов. В том числе считалось важным форсировать строительство базы, без которой будет сложно продвигаться вперед. Затем выступал управляющий трестом. После обсуждения хода строительства все перешли вместо «чаепития». Во второй половине от прохода была столовая зала, в которой молоденькие официантки, одетые в красивую ресторанную униформу, подавали угощения. Пожалуй, впервые мне пришлось отведать стерляжью уху. Это было вкусно.

– Следует доставать легковую машину, ездить на встречи на грузовике неприлично!

Как я уже писал на первых порах, нас подчинили управлению в г. Ставрополь-на-Волге (Тольятти). После ввода в эксплуатацию Куйбышевской ГЭС в Ставрополе развернулось строительство целого ряда крупных заводов разного машиностроения и химии.

Еду в УСЭПП, это управление обязали организовать поставки необходимых для строительства железобетонных конструкций в Нижнекамск. Знакомлюсь с руководством. В составе объединения действует ряд крупных промышленных предприятий по производству строительных материалов, сборного железобетона, металлоконструкций. По техническому оснащению и своим возможностям, по сравнению с Казанскими предприятиями, где я прежде работал, они значительно мощнее и оснащены по тем временам передовой технологией. Посещаю заводы. Директора встречают внимательно, лично знакомят со своими предприятиями. Позже со многими из них у меня сложились дружеские отношения на долгие годы.

Производственный отдел управления увязывает сроки изготовления деталей разными заводами, и проводит большую подготовительную работу. У них чётко организована комплектация строительных объектов. Учусь. Очень важно всё это освоить.

Первый производственный шаг – мне поручают организовать на месте, в Нижнекамске, приемку заказов и согласование поставок для треста «Татэнергострой».

Это важная и ответственная работа. Некоторый опыт у меня есть, который я приобрел в Казани на заводе КПД.

Чтобы больше не возвращаться к этой теме расскажу, как обычно, происходил этот процесс.

Структура организации строительства представляла собой ряд специализированных строительных управлений. Одни работали по сооружению промышленных объектов, другие города, третьи инженерных сооружений дорог и коммуникаций.

Проектные институты по всем сооружениям были расположены в Москве. При проектировании в здания закладывались либо типовые детали, рекомендованные для применения в стране, либо индивидуально сконструированные.

Строительные управления работали по рабочим чертежам этих институтов. Заказы на поставку конструкций делались на квартал вперед в общих объемах и конкретно за 15 дней до начала следующего месяца.

Успеть подготовить производство, нетиповых конструкций в эти сроки, было сложно и всегда, между нами и строителями, возникали противоречия при комплектации конкретных сооружений. Эти противоречия обычно разрешались на различных оперативных совещаниях с участием крупных министерских чиновников или, как правило, партийных боссов.

## 1964–1965 годы

В эти годы осуществляется сооружение непосредственно завода и других объектов инфраструктуры. Иногда не так быстро, как бы этого хотелось, но продвижение есть.

Строители рвутся к выполнению денежных объемов. Для меня в первую очередь важны такие цехи, которые обеспечивают функционирование всего заводского организма. Это инженерные сети, энергетика, котельная, компрессорная, кислородная станция. Со строителями разногласия.

Ввели котельную, обеспечили отопительный сезон 63–64 годов. Однако котельная работала на временном электроснабжении, не были введены основные ёмкости для топлива (мазута).

Недавно приехал Илья Малкин опытный инженер. Он приглашен на должность Главного энергетика.

Вместе обходим территорию. Трансформатор для электроподстанции прибыл неделю назад, разгружали 25 тонным краном на гусеничном ходу. Высоковольтная линия уже смонтирована, и подведена к месту подключения.

По территории завода должны прокладываются коммуникации, высоковольтного и низковольтного электропитания, телефонии, водопровода технической и питьевой воды, сжатого воздуха, канализации водостоков и бытовых отходов.

– Илья Борисович, – обращаюсь к Малкину, – сети запроектированы разными специалистами, как черви пересекаются, друг с другом и располагаются в различных местах. Хотелось бы там, где это возможно проложить их в одном проходном туннеле. Это значительно улучшит эксплуатацию.

– Для нас важно разобраться со всеми коммуникациями. Прошу Вас, изучите расположение сетей. Желательно, чтобы в этом году все коммуникации были проложены. Если мы этого не сделаем, то в следующем году, когда приступим к основной эксплуатации, ездить по территории будет невозможно. Сколько вам потребуется времени?

– Думаю 7–10 дней. Мне также нужно выяснить полную картину с комплектацией сетей высоковольтными и низковольтными кабелями, различными трубами. Желательно понять, как это все связано в планах строительства.

– Хорошо, я дам команду Бунимовичу, чтобы помог вам в этих вопросах.

– Еще одно из первоочередных дел – электроподстанция – добавляю я.

– Следует срочно подвести трансформатор к месту, сдать его в монтаж. Все комплектующие и трансформаторное масло уже получены. Постарайтесь, встретится с монтажниками, и договориться о сроках пуска в ближайшее время!

Важный цех «компрессорная» из шести мощных компрессоров, все уже смонтированы, нет питания. Компрессоры предназначены для выработки сжатого воздуха, без которого функционирование завода невозможно.

Примерно через десять дней рассматриваем коммуникации. Малкин подробно разобрался, и делает квалифицированный анализ. На совещание приглашаю все инженерные службы. Подробно разобрав ситуацию, останавливаемся на ключевых позициях.

— По имеющимся в настоящий момент данным, – докладывает Малкин,

— на критическом пути, находится прокладка канализации с её врезкой в главный коллектор, идущий к городским очистным. К сожалению, эти коммуникации не числятся в плане года. Нет канализационных труб большого диаметра. То, что строителям выделили, не обеспечивают их потребности в прокладке даже на химии. А химия у них идет в первую очередь.

– Что будем делать? Какие предложения? – обращаюсь я к присутствующим.

– Предлагаю – берет слово Бунимович – найти трубы, получить их в наши руки, то есть их оплатить, разгрузить на нашей территории. С Хамидуллиным начальником управления по прокладке коммуникаций, я договарюсь. Я подписываю процентовки, и постараюсь сделать это так, чтобы для Хамидулина было трудно отказаться от моего предложения. Относительно согласования с Королёвым Гелий возьми это на себя.

Решение принимаем. Я специально еду в Москву. На одном из заводов нашего главка выпускаются нужные трубы. С большим скрипом в главке добиваюсь выделения этих труб. Затем еду на этот завод и, лично с директором, договариваюсь о поставке.

Трубы получены. Бунимович, как и обещал, решает проблему с Хамидуллиным.

Малкин появился вовремя, при его непосредственном участии пришлось внести целый ряд корректив, даже переключать отдельные коммуникации, устранять брак. В итоге работа в этом году позволила в будущем иметь на территории полный комплект всех коммуникаций и в нормальных условиях приступить к эксплуатации завода.

Стратегия на текущий 1964 год: задействовать первую очередь бетоносмесительного узла с секцией производства товарного бетона, крайне важного для обеспечения всей стройки, а также нашего собственного открытого полигона.

## Ребята из Темиртау

По нашему объявлению в местной прессе, из Темиртау приехали две семьи. Ефим Тодоровский и Артем Дрозд. Причина экология. Они были дружны, представляли своего рода Казахстанское землячество. Всегда были рядом. Шнур и Шнурок так их обозвали в нашем окружении. Оба человека сыграли большую роль в формировании и становлении завода.

Ефим в Казахстане работал на крупном бетоносмесительном узле треста «Карагандаметаллургстрой» К нам он приехал также начальником БСУ. Дрозд у него механиком. Одна из проблем, которую приходилось решать на протяжении всего строительства, состояла в том, что нам сдавали фактически голые стены. Максимально, что делали строители, это начерно закрепляли оборудование. Дальше наступала наша роль. Приходилось организовывать свои монтажные бригады. В деятельность этих бригад входили задачи проводить пусконаладочные работы, и затем запускать агрегаты.

Бетоносмесительный цех – это комплекс ряда бункерных складов для сыпучих материалов щебня и песка, силосных башен для хранения цемента, подъездных железнодорожных и автомобильных путей. Масса этих различных материалов должна подаваться вверх на двадцатиметровую отметку и затем через бункеры, расположенные на самой башне узда дозированными порциями подаваться вниз в бетоносмесители.

Бетономешалки сбрасывают готовый бетон под себя в подъезжающие к этому месту автосамосвалы.

В связи с большими объемами перерабатываемых материалов, прием этих материалов оборудован железнодорожными и автомобильными весами.

В сутки переработка в будущем составит щебня и песка 2500 кубометров и 800 тонн цемента. Для этого ежедневно необходимо разгружать 10–15 железнодорожных 60-ти тонных вагонов хопперов цементовозов и 300 десятитонных автосамосвала или 120 двадцати пяти тонных автомобилей.

Стройке как воздух нужен большой бетон. Временная установка строителей не справляется. Всё внимание на наш бетоносмесительный узел. Ввод! Ввод! Когда, наконец!

Тодоровский и Дрозд работают сутками. Специалистов слесарей, монтажников явно недостаточно. Шаг за шагом участок за участком постепенно настраиваются.

Захожу в бункерный склад.

– Где Дрозд? – Спрашиваю у монтажников.

– Там за правой эстакадой – отвечают рабочие.

Вчера запускали основной подающий материалы транспортер. Из-за плохо выполненного стыка транспортерной ленты произошел задир, ленту как ножом разрезало на большую длину. Дрозд предложил выполнить стыковку методом вулканизации. Специально ходил в автобазу строителей. Договорился с вулканизаторщиком. Подхожу. За эстакадой Дрозд сам сваривает детали приспособления.

Как дела, Артем? – спрашиваю у Дрозда.

– Всё в порядке, сегодня обязательно сделаем первый стык. Завтра постараемся заменить все остальные, запустить транспортёр и начать пробовать подачу материалов.

Дрозд удивительно способный парень. У него светлая голова и очень большая коммунибельность с окружающими людьми.

Пришла первая партия пять вагонов цементовозов хопперов. Для того чтобы не задерживать станционный тепловоз в зоне подачи вагонов смонтировали собственную маневровую лебедку, которая по мере разгрузки позволяет продвигать очередной вагон к месту его опорожнения.

У цементного склада облако серой цементной пыли. Людей почти не видно. Периодически на свободное от пыли пространство, чтобы сделать глоток чистого воздуха, выскакивают Дрозд, то Тодоровский.

- Не тот клапан, твою мать, открыл, – кричит кто-то из работающих в пыли слесарей.
- Не в этом дело, Серега! Счас подгоню муфту!
- Закрой воздух, быстрее ...!

Не сработал пневморазгрузчик. На приемной горловине установлен циклон, в котором создается вакуум, в результате чего с помощью специального заборного устройства происходит перемещение воздуха с частицами перекачиваемого цемента в область пониженного давления (всасывание), далее цемент попадает в нагнетательный пневмовинтовой насос и перекачивается в силос с помощью пневмоподъемника.

И так день за днём идёт подгонка и наладка каждого узла.

Подошла очередь заключительной стадии.

Взвешивание и дозирование являются ключевыми операциями бетонного производства. Казалось бы, совсем не сложно смешать песок, щебень, цемент и воду. Но делать это быстро, качественно, стабильно и без ручного труда можно только с помощью автоматизированной системы. Эта система установлена.

Запустить автоматизацию бетоносмесительного узла могут только профессионалы высшей квалификации, и такого специалиста Дрозд, где-то разыскал.

Важно добиться точности дозирования.

Наконец получили первый бетон! Это октябрь 1964 года. Окончательно весь бетоносмесительный комплекс будет запущен к сентябрю следующего 1965 года.

Это важно не только для строителей, которые начинают получать бетон в необходимых количествах для строительства комбината, но и для нас. Мы намерены в ближайшее время запустить открытый полигон и начать выпуск первых изделий.

## Полигон

Полигон – это цех на открытом воздухе, где в камерах пропаривания, необходимо, изготавливать детали сборного железобетона и в первую очередь для строительства наших же собственных основных цехов. Над камерами пропаривания сверху монтируются три козловых крана с пролетом тридцать метров и грузоподъемностью в десять и пятнадцать тонн.

Полигон – это первая возможность уже практически организовать выпуск сборного железобетона.

Нам крайне важно обеспечить в 1965 году ввод в эксплуатацию основного корпуса завода. Но для этого его ещё необходимо построить. А, для того чтобы построить, требуется большое количество сборного железобетона. Прежде всего: колонны, подкрановые балки, плиты покрытия кровли и целый ряд других конструкций.

Всё мы не можем произвести на открытой площадке, основная часть этих конструкций будет изготавливаться в городе Тольятти.

Но если часть конструкций начнем производить на месте, значительно ускорим строительство. Ждать не в моём стиле и ни в моих интересах.

Собираю командный состав. Ставлю задачу за неделю подготовить все технические решения. За несколько месяцев организовать производство.

Что у нас есть? Есть пар, есть бетон, камеры пропаривания, козловые краны. Чего у нас нет? Нет арматуры, металлических каркасов, которые закладываются в конструкции. Нет производства, где бы эту арматуру изготавливать. Нет форм, в которых изготавливаются изделия. Нет, металлических закладных и анкерных деталей в железобетонные изделия, и их негде сваривать.

Собрались все наши «ассы». Гелий Андреевич главный инженер, Рувим Бунимович зам. по строительству руководитель дирекции строящегося завода, Валера Шайхутдинов только приехал из Казани, где у меня работал начальником арматурного цеха, Малкин главный энергетик, Камелин главный механик, Тодоровский, Дрозд, Нехорошков начальник полигона.

– Идея такая – говорю я.

– Своими силами построить временный арматурный цех. Изготовление закладных деталей разместить на небольшом механическом участке при котельной. Создать участок изготовления деревянной опалубки. Попросить наше управление передать нам с заводов Тольятти необходимые металлические формы.

Обсуждаем возможность такого решения.

Бунимович:

– Считаю, что это нарушает проектные решения. Временных сооружений в нашей смете нет. Есть только запуск полигона по выпуску простых бетонных блоков. Оборудование будет поступать только для постоянного цеха. Лишнего у меня нет. Я считаю это преждевременным.

Непогодин:

– Я просчитал, для нашего главного корпуса потребуется плит покрытия 4600, подкрановых балок порядка 400 штук, примерно столько же колонн. На этом полигоне мы явно не сможем обеспечить выпуск такого количества и такой сложности изделий. Мне кажется, мы отвлечемся от нашей основной задачи – запустить в следующем году главный корпус.

Шайхутдинов:

– Я готов организовать изготовление арматурных каркасов.

Остальные участники молчат, как бы их это не касается.

Для меня решение уже принято. Я прежде взвесил все за и против. Внимательно вглядываюсь в лица моих соратников. Сомнение? Недоверие? Боязнь нового? Надо вселять в них уверенность!

— Вижу, что моя идея не находит поддержки. Может вы, и правы. Можно отсидеться в следующем году, и подождать, когда строители введут наш главный корпус. Однако есть правило «воевать нельзя со стороны», нам крайне важно использовать этот промежуток времени для того, чтобы начать работать на конкретном деле. Думаю, что нам не дадут спокойно ждать. Будут требовать поставки, каких – то конструкций. Поэтому, решение остается в силе. Руководство поручаю Главному инженеру. Исполнение Шайхутдинову.

Это была первая производственная задача, которую следовало организовать в короткие сроки. Мы её решили. Из газовых труб слепили временный каркас арматурного цеха. В этой временке разместили ножницы для резки арматурных стержней, гибочные станки, несколько установок точечной сварки, стеллажи для сборки. За металлическими формами я ездил в Тольятти.

Нам кое-что дали. В итоге первые бетонные блоки выпустили под конец 1964 года, а производство железобетона начали в мае 1965 года.

## 1965 год

На этапе становления нашего предприятия 1965 год был очень важным.

Сводки тех дней начинались, и кончались двумя вопросами – Выполнение планов строительства жилья и базы стройиндустрии. Все понимали, что без этого не может быть продвижения вперед. Чувствую и, понимаю, если не предпримем максимальных усилий, останемся навечно строящимся предприятием. Это неприемлемо!

Какой план. Первое подбор эксплуатационных кадров. Второе создать для строителей такие условия, которые обеспечили бы завершение строительства главного корпуса. Третье срочно организовать площадку для приема большого количества технологического оборудования. Использовать для этих целей склад готовой продукции основного производства, оборудованный мостовыми кранами и подъездным железнодорожным тупиком. Четвертое создать достаточное количество собственных монтажных бригад для монтажа и пуска оборудования. И наконец, приступить к строительству нашей гравийной фабрики, которая предназначена для обеспечения песком и гравием производство бетона. На фабрику речники должны подвозить так называемую песчано-гравийную смесь, а мы её должны будем перерабатывать, рассортировывать по фракциям.

## Кадры в 1965 году

Потребность в квалифицированных профессиональных работниках на протяжении всей моей работы в Нижнекамске не прекращалась ни на один день.

Своей команды у меня нет! Я начинаю фактически с нуля.

По прежней работе в Казани я уже усвоил правило. Нужны специалисты, люди молодые с амбициями роста. Где их брать? Куда устраивать? Где размещать на постоянное место жизни. В большом городе вопросы проживания важны, но не настолько как здесь где жить негде и строительство жилых домов только намечается.

Хозяином заказчиком всего строящегося жилья является Нефтехимкомбинат и заместитель генерального директора Рафаэль Глянц. Из общего объема жилья, какой – то процент по определению передавался строителям. Где же наше место? Его фактически не было.

Очень активно работаю с министерством, чтобы хоть что-то получать из доли строителей. Мою долю официально определяют. Однако Королёв с этим не согласен.

Помогает, реально секретарь обкома Михаила Троицкий. Я попросился на приём, и прилетел в Казань. В его кабинете стоят и висят макеты военных истребителей, первого гражданского реактивного самолета «Туполева»

Все это продукция Казанских авиационных заводов. Он курирует машиностроение.

– Ну, что Гелий? – Спрашивает он меня по имени. – Как дела?

– Дела двигаются, – я подробно докладываю обстановку, – пора подбирать специалистов, а приглашать их некуда. То жилье, которое нам полагается по разрядке министерства, Королёв не собирается нам отдавать. Я очень прошу, помогите в этом вопросе.

Троицкий поднимает аппарат, и просит телефонистку соединить его с секретарём нижнекамского горкома Юсуповым.

– Здравствуй Наиль! Как дела? – Слушает в трубку, – хорошо об этом отдельный разговор.

– Прошу обратить внимание на следующее. Нам важно в данный момент форсировать ввод в эксплуатацию базы. Ты ведь прекрасно понимаешь, что других источников обеспечить стройку материалами, нет. Валиев приглашал Уралова, я попросил его зайти. Он у меня.

Я с благодарностью отмечаю, что Троицкий не говорит моему местному секретарю, о том, что я сам напросился на прием, таким образом, снимает с меня подозрение в несоблюдении координации взаимоотношений.

– Спрашиваю у него, как комплектуется базу эксплуатационными кадрами. Он говорит, что у него есть специалисты готовые переехать в Нижнекамск, но приглашать их он не может. Ту часть квартир, которую Королёв должен ему передать по распоряжению министерства он не отдает. Срочно разберись, прими меры и, затем мне доложи.

По этому распоряжению я должен к концу года получить тридцать квартир. Этого пока вполне достаточно, чтобы укомплектовать основных специалистов.

Светлый, солнечный день. Мы сидим в моем небольшом кабинете на втором этаже в здании лаборатории. Весь второй и часть первого этажа лаборатории отвел под заводоуправление. Соседнее пятиэтажное здание, предназначенное для этих целей, забрал для треста Королёв.

Из моего окна видны контуры будущего завода. Вдали возвышаются стены блока бетоносмесительного узла, первая очередь которого уже выдает товарный бетон.

Уже работает открытый полигон. Начался монтаж конструкций главного корпуса завода.

—Сания Якуповна! Нужны специалисты. Где искать? Как будем действовать?

С первых дней моего переезда в Нижнекамск кадрами занимается эта очень симпатичная женщина Сания Хамидуллина. Она с ухоженным чистым лицом, контрастируют черные жгучие волосы, завязанные сзади в пучок. Она всегда аккуратно и красиво одета. Живет одна с дочкой. Мне кажется, что происходит она из татарских аристократических кругов, говорит на чистейшем русском языке. Работник очень исполнительный. Её каллиграфический почерк приводит меня в изумление. Я почему – то предполагал, и это чувство не покидает все годы моей работы что, она представляет интересы «Конторы глубокого бурения» (КГБ). Конечно, я этого не знаю. Но по моему представлению кто – то обязательно должен исполнять эти функции. И она более чем подходит для этой роли.

– Кадры, – как сказал вождь всех народов, – решают всё!

– Гелий Иосифович я могу предлагать Вам работников из районов республики, но думаю, что для Вас это не подойдет. А то, пожалуйста, поедем по районам, поговорим с секретарями, я многих знаю.

Сельскохозяйственный район Нижнекамска и примыкающие к нему территории, не имеют в себе какие-либо кадровые ресурсы. У местного населения в этом вопросе действует принцип ставить на должности начальников своих родственников, а так как все эти люди живут по деревням, опыта работы в промышленности у них естественно нет.

—Спасибо! По районам поедим, как-нибудь в другой раз, а теперь давайте попробуем найти в крупных городах в Москве, Казани и в других. Будете помогать?

– Конечно, Гелий Иосифович, я готова делать всё, что скажете.

– Ну и отлично, приступаем!

Продолжаем разговор. Чувствую, что Сания смотрит на меня очень преданным взглядом. Будет делать всё, что скажу.

Как правило, прежде всего, обращаешься туда, где работал, к Казани.

Здесь из моих знакомых ко мне пожелали переехать несколько специалистов.

Непогодин Гелий Андреевич. Мы узнали друг друга, познакомились, и подружились семьями еще в период моей работы в проектно институте. Позже часто встречались, бывали в гостях друг у друга. После проектного института он работал начальником технического отдела строительного треста. Моя Аня и его жена Тоня были дружны. Я рассказал Гелию о будущей перспективе, и он согласился перейти ко мне главным инженером, это была первая кадровая победа.

Наша дружба, несмотря на некоторые идейные разногласия, в будущем прошла через всю нашу жизнь.

Меньшаков Василий Семенович, значительно старше меня, работает в Казани начальником планового отдела треста стройиндустрии. Очень опытный специалист на этом важном участке. Предлагая ему переехать замом по экономическим вопросам, я вначале сомневался, заинтересует ли его это предложение. Все – таки, из устроенного насиженного места в новое неизвестное. Заинтересовало. Оказалось, что помимо будущей работы, он хотел, чтобы дочь Нина врач вместе со своим мужем Сашей тоже переехали в Нижнекамск под Куйбышевом. Пишу об этом потому, что эти двое замечательных людей стали нашими большими друзьями на всю жизнь. Нина впоследствии, заняла должность главного санитарного врача в Нижнекамске, а затем и в Казани. Саша детский врач, защитил диссертацию, затем уже в Казани стал доктором наук проректором медицинского университета.

Тося Тищенко, в будущем Макарова, плановик, очень активная женщина. Работает у моего приятеля директора завода в Казани. Соглашается. У неё свои мотивы, хочет на новом месте создать семью.

Начальник арматурного цеха с завода КПД, главный механик, и еще несколько специалистов. У всех различные мотивы. Главное найти интерес для каждого человека.

Перебирая различные варианты поиска и приглашения на работу нужных специалистов, я остановился на следующем:

Первое попробовать взять молодых специалистов из выпуска соответствующих институтов крупных городов, Казани, Москвы, Нижнего Новгорода.

Второе рассмотреть развивающиеся промышленные районы в Сибири, где есть, какие-либо экологические проблемы или суровый климат.

Третье попытаться размещать объявления в газетах, имеющих тираж по всей территории союза.

– Саня! Вам я поручаю проработать отдаленные районы. Подготовьте толковое объявление, так чтобы люди заинтересовались. В тексте должны быть такие слова:

«Новое предприятие стройиндустрии, современные технологии. В новом городе средней полосы России. Требуются специалисты. Приезжайте для ознакомления. Оплата дороги туда и обратно, суточные. Представим жилье во вновь строящихся домах уже в этом году. И так далее»

– За мной ВУЗЫ Казани, Москвы, Нижнего Новгорода. Поеду к ректорам. Буду подбирать из молодых специалистов.

– За работу!

## Мы начали действовать

Я обратился с просьбами к ректорам ряда вузов в Казани, Москве. Ездил на встречи.

И результат был. В сравнительно короткий период мы подобрали необходимых специалистов. Сложно было с бухгалтером. В казанском финансово-экономическом институте попросил предложить кого – либо из выпускников, кто уже имеет опыт или совмещал учёбу и работу. Надо сказать, что у меня работал бухгалтером, какой-то бывший, то ли колхозник, то ли мясник Николай. Совсем деревенщина.

И вот мне повезло. Мне предложили выпускницу, уже с прежним опытом работы бухгалтером, Евдокию Степановну. Она согласилась. У нас пять лет проработала главным бухгалтером, настроила дело. Затем её забрали с большим повышением.

Вообще из того кадрового состава, который переехал к нам на работу, в будущем выросла целая плеяда отличных крупных руководителей. Многие затем перебрались в города кто в Набережные Челны, кто в Москву, кто в Нижний Новгород и в Казань. Об этом отдельно.

Намеченные планы оказались правильными.

Специалисты приехали из Москвы, Казани, Новокузнецка, Темиртау Казахстан.

Казань это все же своя республика, близко. А вот на Москву я не очень – то рассчитывал.

Но приехали ребята и из Москвы. Все-таки когда тебе предлагают, что – то новое необычное, люди интересуются. Каждый хочет перемен.

Как это осуществлялось. Это был режиссированный спектакль. Каждый раз я произносил разные слова, но произносил их совершенно искренне.

Обычно в день приезда вначале была короткая встреча с приветствием на нижнекамской земле. Затем ребят устраивали на ночь в гостинице. Хорошо кормили. Рядом всё время была Сания. Ей было приказано непрерывно улыбаться. Сама по себе теплая дружественная встреча уже много значила. Любой человек в таких условиях уже заранее настраивается на положительное решение. Сания, на следующий день, эстафету передавала в мои руки.

Я принимал гостей или гостя в своём кабинете.

– Здравствуйте Владимир Иванович! Как устроились, всё ли было удобно. Сания Якупова не обижала? – Спрашивал этого совсем молодого человека.

– Нет, нет, что вы! Всё отлично, большое спасибо! Я очень благодарен!

На стене уже заранее вывешивался план строящейся базы стройиндустрии.

Я с указкой подробно рассказывал, что и, где будет построено. Останавливался предположительно на той работе, куда мы намечали этого специалиста. Затем переходил к плану города. Рассказывал, как он будет строиться, где предположительно мы можем получить жильё для него и его семьи. Рассказывал о нашем министерстве, о его структуре. О людях, которые уже приехали и уже работают в нашем коллективе.

– Я не обещаю вам сахар! Не обещаю, что всё будет идти, как по маслу. Наоборот, предупреждаю, что впереди предстоят большие трудности. Решать нам придется их вместе. И в первую очередь, если ты убежден в своих силах, сумеешь их преодолеть!

У нас пока нет жилья, нет рабочих, не укомплектованы заводские службы. До ввода основного производства низкая зарплата по категории строящегося предприятия. Мы пока не знаем, как решать многочисленные проблемы. Но я уверен, что мы их решим. В жизни, когда удается преодолеть очередной барьер, ты говоришь сам себе

– Я это сделал!

Затем мы садились на машины, и уезжали на Каму. Обязательно с собой брали кого – то из тех, кто уже ранее переехал и сейчас работает. На Каме устраивали небольшой пикник.

Люди расслаблялись, языки развязывались. Те, кто уже раньше приехали, делились своими впечатлениями.

Эта работа была трудная, отнимала много времени, но она давала отличные результаты. Проколов почти не было. За один год мы в основном укомплектовали свой инженерный руководящий состав.

Ни могу не остановиться на некоторых ярких личностях из нашего коллектива.

Акимов, Тодоровский, Ефимов, Дрозд, Камелин, Привалов,

## Немного из личной жизни

Середина 1965 года. Живем вместе в одной двухкомнатной квартире две семьи. Мы – Ураловы и Непогодины. Директор и главный инженер. Наши дети Вова Уралов и Оля Непогодина ещё только пойдут учиться во второй класс школы номер два.

Небольшая двухкомнатная квартира. В эту казенную квартиру, расположенную на первом этаже первого дома, завезли кое-какую мебель со склада. Хочется, чтобы был некоторый уют. Укорачиваем ножки у обеденного стола, превратив его в подобие журнального.

Тесновато, но мы как-то приспособились. К концу года должны сдать девятиэтажный дом на улице Юности. В январе приедем в постоянные квартиры.

На личную жизнь времени почти не остаётся. Но иногда, что-то перепадает.

В августе хорошая погода. Стоят теплые дни, и, хотя листва на деревьях еще не пожелтела, в воздухе уже чувствуется неотвратимая близость холодов.

Михаил Нехорошков парень из этих мест предложил Антонине Непогодиной организовать выезд по грибы.

– Да, но ведь по грибы идти, надо урожайные места знать!

– Знаю, знаю. В районе Вятских Полян поедим до лесхоза «Комсомольский», за ним направо, в посадки – отвечает Михаил.

Тоня женщина боевая, быстро всю организацию взяла на себя.

Рано утром, в выходной, наша компания человек восемь, разместившись на полу в грузовом уазике, выехала в эти места. Михаил рядом с водителем показывает дорогу.

Через несколько часов приехали на место. Большинство из нас любители сбора грибов.

Я человек городской. Деревенских корней у меня нет, и к этому занятию я равнодушен.

Михаил поясняет.

– Грибы любят светлые, разреженные места с невысокой травой. Особенно следует искать лесные опушки, поляны, просеки. Больше всего грибов в сосновых, еловых и березовых лесах.

В диалог вступаю, я как бывший инструктор по туризму и альпинизму

– В лесу можно быстро заблудиться. Разобьемся на две группы, каждая пойдет в разные стороны от дороги. Обязательно держите друг друга в пределах видимости. И всё время кликайте. Возврат на это место через два часа!

Группы разошлись. Мы выходим на большую просеку. Здесь много старых пеньков и на них большое количество опят.

Аня высказывает сомнение?

– В грибах разбираться надо, чтобы ненароком не съесть поганку вместо сыроежки! В нашем доме в Казани погибла целая семья, наевшись не тех грибов!

Антонина, специалист. Срезала несколько штук, и поясняет.

– Отличить грибы хорошие от плохих, можно так, смотрите – говорит она, орудуя ножом, — опята съедобные, шапки пластинки всегда белые или кремовые и никогда не темнеют, на ножке имеется кольцо из пленки. Ложные, шапки пластинки серо-желтые или беловато-кремовые, быстро темнеют, и становятся лилово – буроватыми.

Затем чуть углубившись в лес, кричит

– Вот и белый!

Показывает и, поясняет:

– съедобный гриб светлая сетка расположена по всей ножке, мякоть всегда белая.

Ложный: верхняя часть ножки покрыта темной сеткой, гриб – горький на вкус, после разреза становится лиловой или розовой мякоть.

И все – таки без приключений не обошлось. Семейная пара из второй группы вовремя не вернулась. Пришлось пойти на поиски. Нашли их в небольшом овражке, уставшими и напуганными. Потеряли на поиски целый час.

Все довольны, сумки корзинки набили до отказа. Оказалось, что этот год выдался грибным, наш поход был успешным. Это был отличный способ отдохнуть, снять стресс, расслабиться от сложных ежедневных проблем.

Наконец – то пустили мостовой кран в ближнем к заводоуправлению пролете на складе готовой продукции. Это позволит разгружать вагоны с крупным оборудованием. Начальник монтажного управления увидел нашу работу, и загорелся. Решил запускать следующие пролёты и использовать их для приёмки сборных железобетонных конструкций нашего главного корпуса. Затем подавать их прямо со склада на монтаж. Очень хорошо. Мы это приветствуем. Конструкции запланировано поставлять, начиная с июня. За строительством следят все. Приехал из Москвы и наш начальник Главка.

Разбор положения с поставками конструкций состоялся по требованию областного комитета, который был не удовлетворён ходом работ на строительстве химкомбината.

Мы только-только, в нашем офисе, начали разбираться с делами по поставкам, как последовало от имени секретаря обкома приглашение начальнику главка Роговину прийти на совещание в соседнее здание треста. Приглашение принято, и мы идём на это совещание. Во главе большого стола в кабинете начальника стройки сидели Евгений Королёв, секретарь обкома Троицкий.

Справа в первом ряду наша команда во главе с Наумом Роговиным, а далее весь стол и за нами, и с противоположной стороны начальники разных строительных управлений, монтажники и другие субподрядчики. Всего собралось человек тридцать

Традиционно, цель таких производственных совещаний сводилась к одному. Как можно более нагнать страху на поставщиков. Выдавить от нас какие – то обязательства по сжатию сроков, поручить своим службам, следить за исполнением этих сроков и далее, где только возможно махать этим жупелом, обвиняя нашу сторону в несостоятельности.

– Наум Александрович, – обратился Троицкий.

– Давайте заслушаем исполнителей, а затем Вы примете необходимые решения.

И не получив утвердительного ответа дал слово главному монтажнику Маслякову.

Масляков высокий усатый мужик, встал и срезу пошёл в наступление.

– Из столько – то кубометров по согласованным объемам поставлено всего 40 процентов.

В том числе....

И начал перечислять конкретные наименования.

– Уважаемый Михаил Трофимович! – Поднял руку мой начальник главка, обращаясь к секретарю обкома, Троицкому.

– Я не могу, и не буду так разбираться в этих делах. Со мной приехали комплектовщики. Пусть сядут вместе с работниками Татэнергостроя, разберутся в цифрах, составят документ, и представят нам его на рассмотрение.

Говорил Роговин с очень четким интеллигентным произношением, но тихо.

Для тех, кто сидел в конце стола, из-за шума о чем-то переговаривающихся между собой строителей, не было слышно, Кто-то даже выкрикнул:

– А можно громче?!

Роговин, не повышая голоса, произнес.

– Кому не слышно, можете выйти.

– Да нет, давайте сейчас оперативно, – вмешался начальник строительства.

— Конечно же, сейчас, – произнес секретарь обкома.

– Мы собрали всех, что же они должны разойтись?

– Уважаемый Михаил Трофимович, – обратился к секретарю начальник главка.

– Я уже сказал, что я приехал по делу. Это не базар. Следует, прежде всего, серьезно разобраться, а уже затем принимать решения. К сожалению, это совещание преждевременно, и я не буду принимать в нем участие.

—Как не будете принимать? – возмутился секретарь.

— Не буду, – утвердительно произнёс Роговин и, обратившись к нам, сказал.

– Пойдемте.

Мы встали и, вместе со своим начальником ушли. Все недоумённо смотрели нам в след. Это была рискованная игра. Секретарь мог обратиться в ЦК. Доложить о нерадивости начальника главка. Но твердая позиция, позволила поступить так, как считал Роговин.

От строителей пришли работники производственных служб. Уточнили, и сверили все позиции. Затем составили новый график поставок, который утвердил Роговин. В итоге все были удовлетворены. Инцидент исчерпан.

## Склады

На крайней по направлению к востоку части территории базы расположены склады, предназначенные для комплектации стройки. Склады большие. С двух сторон железнодорожные пути и посередине на уровне разгрузочной рампы сами помещения. Строительство этих объектов проводилось ускоренно, и во второй половине 1965 года было завершено.

Королёв сразу передал их в ведение своего управления производственной – технической комплектации УПТК без оформления акта передачи от нас, заказчика всей базы.

Нам также нужны склады и для процесса строительства, и для будущей эксплуатации завода. Посылаю на место нашего человека будущего начальника сбыта в ведение, которого должны находиться и склады готовой продукции, и склады, материально технические с задачей занять три секции из двенадцати.

Через некоторое время он возвращается, и докладывает.

– На территории выставлена вооруженная охрана, ворота закрыты. Я с трудом встретился с начальником УПТК, который категорически отказал мне в предоставлении нам места на этих складах и на этой территории.

– Вот, что, Николай Павлович! Возьми наш новый 15 тонный самосвал КРАЗ еще какую – ни будь вторую машину для рабочих, человек пять шесть мужиков, замки для складских ворот и поедем вместе.

Выезжаем. Останавливаемся у ворот складских помещений. Выхожу из машины, показываю своё удостоверение, как хозяина еще строящихся объектов и прошу пропустить. Охранник куда – то звонит. Затем подходит ко мне и говорит, что нас пропускать, ему отказано.

– Хорошо – отвечаю я, и приглашаю своего Николая Павловича сесть со мной в КРАЗ.

– Скажи второй машине, чтобы не отставали от нас.

Затем я приказываю водителю сдать, назад и на максимально возможной скорости разогнаться и въехать на складскую территорию через закрытые ворота.

— Гелий Иосифович! – восклицает Николай – а вы не боитесь, что охранник начнет стрелять и вообще за ответственность за такие действия!

— Нет, не боюсь! Вся ответственность беру на себя.

– Давай! – приказываю шоферу.

Водитель сдает метров на пятнадцать от ворот, и затем с хода, переключившись на вторую, а затем и на третью скорость шарахается в ворота. Ворота вылетают, сорвавшись с петель. Вторая машина с рабочими въезжает сразу за нами.

Подъезжаем к концу складских помещений. Крайние две секции уже заняты. Приказываю занять следующие три, навесить на ворота замки и внутрь посадить по два мужика.

В это время к нам подбегает здешний назначенный начальник от треста.

– Как вы смеете, что за безобразие – кричит он

– да я вас засажу, вызову милицию!

– Успокойся – отвечаю я,

– это нам необходимо вызвать милицию и привлечь тебя к ответственности за занятие еще не сданного в эксплуатацию помещения. Поэтому имей в виду, мы занимаем наши законные три секции, выдай нашим людям пропуска и не препятствуй заводу наших материалов. И можешь доложить по инстанции, что Уралов занял эти три секции.

Вот так мы обеспечивали своё существование на этой складской площадке.

## Королев начальник стройки

Из семидесяти лет производственного стажа тридцать восемь Е. Н. Королев посвятил Нижнекамску. В 16 лет начинал он на стройках Новосибирска. Город юности Комсомольск-на-Амуре создан и его руками. Позднее, в Новосибирске, строил предприятие тяжелого машиностроения. Потом Калинин, Вышний Волочок, Торжок, Бежица, Енисей, Нижнекамск.

Год склоняется к своему завершению. Ежедневно на строительстве базы проводятся генеральные оперативки. Проводит начальник стройки Королёв Евгений Никифорович. Его методика такая. Вначале обход всех строящихся объектов. Королёв должен все увидеть своими глазами и дать распоряжения. Память у него цепкая. Он очень хорошо запоминает, то о чём договорились в прошлый раз, и делает крутые разгоны нерадивому начальнику. Королёв старше меня на двадцать лет. В свои пятьдесят он по возрасту человек средних лет. Но в народе ему уважительно дали кличку «Бабай», что по-татарски означает мудрый старый хозяин.

– Бабай, сказал! Бабай поручил! Бабай приехал!

Он высокого роста, широк в плечах, черные волосы без единой седины, крючковатый нос и небольшие черные усы над верхней губой. Он ведет себя как настоящий хозяин. Распоряжается, энергично сопровождая свои слова жестикующей. Надо отдать должное он никогда не ругался матом, хотя команды его были жесткие, и говорил он каждому человеку то, о чём про него думал. Его боялись, и уважали. Настоящий генерал.

Сбор на объекте в 7 утра. Таков ежедневный распорядок дня. И в этот раз обход начинается со строительства нашей асфальтовой установки. Объект этот для меня не очень значимый. Однако асфальт для дорог в новом городе и многих площадок на промышленности крайне необходим. Собралось человек тридцать разного рода руководителей. Тут и электрики, и сантехники, и монтажники разных подразделений.

– Уралов, когда начнёте асфальт? – обращается он ко мне.

– У меня всё готово – отвечаю – назначил толкового начальника цеха,

– Николай! – обращаюсь к начальнику асфальтовой установки, – быстро доложи состояние.

Николай показывает на каждый узел установки, и рассказывает о проведенных холостых прокрутках и испытаниях под нагрузкой.

– Нет мазута – завершает он.

– Как только будет мазут я готов за пять семь дней завершить горячую обкатку всего оборудования и начать выдавать асфальт.

– Евгений Никифорович! Надо завершить емкость мазутохранилища, пойдёмте, посмотрим – вклиниваюсь я.

Королёв знает, в чём дело, он на прошлой неделе при обходе давал жесткие указания на этот счёт.

Подходим к мазутохранилищу. Емкость, предназначенная в основном для котельной должна также обеспечить топливом и асфальтовую установку. Емкость подземная, еще не прошла испытания на герметичность, и не засыпана землей. Внутри копошатся двое рабочих.

– Сафин! До каких пор вы будете кормить меня завтраками? – обращается он к начальнику энергомонтажного управления, – всё, моё терпение закончилось. Можете больше не приходить на мои планёрки. Я сегодня же позвоню вашему управляющему Прибыткову, и потребую, чтобы поставил человека, отвечающего за свои слова!

Отворачивается, и возглавляет свою процессию на следующие объекты базы. Сафин плетется в конце, понурился голову.

Надо сказать, что внушение подействовало, через неделю ёмкость была сдана, мы пригнали несколько автобитумовозов, заполнили ёмкость, и в этом месяце начали выдавать асфальт на городские улицы.

Производство асфальта, как и любое другое имеет свои особенности и технологические секреты. Вначале я как – то недооценивал, и считал это чем – то простым, однако по мере выпуска асфальта оказалось, что не всё так просто. Здесь своё оборудование, работающее в высокотемпературных режимах, здесь серьезные требования к качеству материалов, здесь необходимо непрерывно контролировать весь процесс.

Мы зашиваемся. Темпы строительства возросли и нам, как заказчику следует поспевать за строителями, и своевременно укомплектовывать объекты необходимым оборудованием и разными материалами. Особенно сложно с так называемым нестандартным оборудованием. Это различные бункера, шкафы, стеллажи, транспортные эстакады. Столы сборки, грузоподъемные траверсы, стропы, роликовые столы и прочее. Калориферы, насосы, вентиляторы. Размещаем заказы там, где только возможно в разных городах. Часть приходится изготавливать самим. Очень хорошо, что в подчинении нашему главку есть специальное управление, где комплектовщики занимаются оборудованием, имеют связи с Госпланом заводами изготовителями.

Главный корпус нашего завода представляет собой многопролетный цех с шестью пролётами шириной по 18 метров и длиной 144 метра, к которым в конце примыкают еще два таких же пролёта для изготовления арматурных каркасов. Вся длина более 200, а ширина 150 метров. Это два футбольных поля. Каждый пролет оборудован несколькими мостовыми кранами грузоподъемностью от 10 до 25 тн. От примыкающего бетонного узла весь цех пересекает транспортная эстакада, по которой должны по рельсам ездить электробетонозовы и раздавать бетонную смесь в требуемое место. В передней части цеха не всю его ширину двухэтажное здание бытовых помещений. По плану в этом году сдаются основные цехи нашего предприятия. Это очень важно и для строителей, и для нас будущих эксплуатационников. Главный инженер Гелий Андреевич изучил объекты будущего строительства Нефтехимкомбината и, исходя из этого, определил главные объёмы и типы конструкций, которые нам предстоит изготавливать, и поставлять на стройку. На основании собранного материала вносим изменения в проект главного корпуса, и специализируем пролеты по выпуску определённой наиболее массовой продукции. Перестройка на ходу. Сдать так, как есть по проекту, а затем перепланировать, и настраивать. Это также требует корректив по укомплектованию необходимым оборудованием. Как воздух требуется конструкторский и технологический отделы.

Но нужных специалистов пока нет. Эти функции выполняем, используя тех, кто уже у нас и может параллельно заниматься и этим делом.

Год завершается. Для того чтобы обеспечить приём в эксплуатацию по каждому цеху, пролёту главного корпуса готовим так называемые пусковые схемы. Эти схемы предусматривают ввод в эксплуатацию только части оборудования из того, что есть. Декабрь каждый день приёмочные комиссии. В итоге принято в эксплуатацию около 40 объектов.

## **1966–1970 годы. Наш завод действующее предприятие.**

День, ночь. Ночь, день. Время летит невероятно быстро. Одно мгновение и пролетел очередной месяц. Рано утром ко мне приезжает мой водитель Ринат. Мы едем к кромке леса, и там ежедневно я бегаю примерно час. Это позволяет быть все время в форме.

Завод его дела не оставляют ни на минуту и даже во сне я обдумываю те вопросы, которые следует решать. Раскрывать любое дело с нуля всегда сложно, а такое предприятие с разнообразными задачами тем более. Уже есть производственный план, уже есть обязательства по поставкам конструкций. Одновременно требуется задействовать разнообразное оборудование, проводить на ходу перестройку технологий, и набирать, наращивать мощности ежемесячно увеличивая объёмы.

Продолжаем комплектовать инженерный состав.

Приехали очень толковые ребята из Новокузнецка. Сергей Егоров и Леонид Гойхберг.

Леонид по своим инженерным познаниям и поразительной смысленностью стал нашим пусковым подарком. Он возглавил наше небольшое конструкторское технологическое бюро, и моментально включился в работу. Таких дел много. Требуется быстро выпускать чертежи и также быстро эти разнообразные технологические решения по оснастке, различным приспособлениям изготавливать, и внедрять в жизнь.

В первом пролёте нужно организовать производство многопустотных плит перекрытий. Такие перекрытия идут на строительство жилых домов, в них большие потребности. Для нас это массовая продукция. Плиты изготавливаются в формах на вибростоле, в которые вводятся пуансоны, образующие пустоты. После заполнения бетоном эти пуансоны извлекаются из формы, и отформованная панель мостовым краном переносится в камеру пропаривания. Установка отформованных изделий друг на друга в глубокую камеру операция трудоёмкая. В Москве на заводах сборного железобетона внедрили полуавтоматические устройства, которые без участия строповщика при помощи только мостового крана позволяют выполнять эту работу и увеличить производительность в полтора раза. Посылаем Гойхберга в Москву. Достаём схемы и некоторые чертежи. Вернувшись, Леонид по эскизам делает рабочие чертежи. Изготавливаем специальные стойки и полуавтоматические траверсы. Запускаем две установки по производству многопустотного настила.

С укомплектованием рабочими на первых порах всё удачно. Люди, приехавшие из разных мест в основном в надежде получить квартиру, и устроить свою жизнь, с охотой устраиваются на новое предприятие. Нет специалистов. На 20 мостовых кранов крановщиков только пять. Организовываем курсы, обучаем. С представителем «гостехнадзора», принимаем экзамены и выдаём разрешение на работу.

Большие задачи по переустройству цеха арматурных каркасов. Необходимо грамотно организовать склад металла. На складе следует производить предварительную подготовку, разукрупнение пачек, нарезать из длинных арматурных плетей короткие арматурные стержни с раскладкой их на стеллажи. В цеху следует создать разные технологические участки по сварке широких сеток, каркасов, изготовлению закладных деталей.

## Арматурное производство

С первых шагов эксплуатации крайне необходим механический участок. Негде изготавливать запчасти для действующего оборудования, детали режущих и сварочных агрегатов, нестандартное оборудование. Временно выделяем площадь в пролете арматурного цеха.

Бетоновозная эстакада для подачи бетона в пролёты главного корпуса. С этим транспортным устройством, чтобы наладить его нормальную эксплуатацию, пришлось много и долго заниматься. Подача бетона по транспортной эстакаде связана со специальной секцией бетонного узла, которая предназначена только для выпуска бетонов высоких марок для изготовления сборного железобетона. Этот автоматизированный комплекс потребовал более шести месяцев непрерывных усилий слесарей, электриков, специалистов по автоматике. В запуске большая роль принадлежала высокой инженерной квалификации главного энергетика Ильи Малкина. Руководить этим коллективом поручил Артему Дрозд.

Производим наладку бетоносмесителей производственной секции. Проектом не была предусмотрена выдача бетона в иные транспортные средства кроме электробетоновоза. Бетоновоз должен двигаться по эстакаде, к конструкциям которой вертикально были смонтированы токосъемники для передачи энергии на движущийся бункер с бетоном. Оператор управления движением находился в бетоносмесительном узле, и по тому времени был не в состоянии визуально наблюдать за этим. Телевизионной трансляции и компьютеров тогда не было. Для контроля на пульте управления были в линию установлены лампочки, которые зажигались при достижении определённого места разгрузки бетона. Машиниста посадили на электробетоновоз, оборудовав его средствами управления. На бетонном узле оператору сделали специальное окно, через которое можно наблюдать за движением.

Для работы в пролетах главного корпуса вначале пришлось завозить бетон, самосвалами загружая его из – под секции для товарного бетона. И затем только через полгода после наладки мы начали получать бетон по проектной схеме, пока только в первые два пролёта главного корпуса.

И таких разнообразных вопросов масса. В этом и состоял весь смысл запуска нового завода. И так, шаг за шагом устраняя различные неполадки, в конце концов, наладили подачу бетона.

Бытовые помещения главного корпуса. По проекту это шкафчики с отделениями для грязной и чистой одежды. Решаем перестроить. Создаём две зоны. Зона чистой и зона грязной одежды. Рабочий, придя на работу, заходит в зону чистой одежды здесь он раздевается, и сдаёт эту одежду. Затем он через душевые проходит в зону «грязной» одежды и получает там свою спецовку. После рабочей смены всё происходит в обратном порядке. Такая система позволяет поддерживать порядок и чистоту, исключать хищения.

Работа с задействованием технологий основного производства продолжается. Требуется взять резвый старт и обеспечить освоение проектной мощности в ближайшие три года.

## Керамзит

На очереди очередной пусковой объект производство керамзитового гравия. Керамзитовый гравий очень важное сырье необходимое для выпуска стеновых панелей.

Без этих конструкций невозможно осуществлять строительство промышленных зданий.

На четырех платформах прибыли четыре части пятидесятиметровой вращающейся печи. Печь необходимо укрупнить до начала монтажа. После установки в печи необходимо произвести футеровку шамотным кирпичом. Работ много. Это отдельная технологическая линия.

Как всегда, в первую очередь следовало найти специалиста на должность начальника.

Такого специалиста нашли в городе Альметьевске нашей республики. Анатолий Степанович Чащин очень толковый, самостоятельный, хотя внешне не очень видный, невысокий человек. Просит обеспечить его тем – то и тем – то, а остальное решает сам. Дел много это и коммуникации, это и формовочное оборудование, и выполнение футеровочных работ. Сварку печи из отдельных секций будут выполнять монтажники. Затем они её смонтируют, и установят на три опоры. В средней части находится привод вращения.

А вот внутреннюю футеровку мы обязаны, как заказчик выполнить своими силами.

– Как будешь делать футеровку? – спрашиваю у Анатолия.

– Прежде всего, надо укомплектовать кирпич и тщательно проверить его перед отправкой с завода изготовителя.

– Кирпич клиновидный для формирования цилиндрического пространства.

– Хорошо, поезжай на завод, перед отгрузкой проведи предварительную приёмку, наряд мы получили, с какого – то уральского завода, уточни у Ефимова.

– Относительно футеровщиков, я знаю хороших специалистов у нефтяников, потребуется хорошо заплатить, и они все сделают недели за две. Но это всё после того, как мы печь отрехтуем, сбалансируем, и прокрутим. – Договорились, действуй – пожимаю Анатолию руку.

Схема вращающейся печи для производства керамзита. Печь это цилиндрический металлический барабан диаметром 2,5 м и длиной 50 м.

1—загрузка сырьевых гранул; 2— вращающаяся печь; 3— форсунка; 4— вспученный керамзитовый гравий; 5—поток горячих газов

Режим термообработки ступенчатый с постепенным нагревом сырьевых гранул до 400—600 °С и последующим быстрым нагревом до температуры вспучивания (примерно 1200 °С). Обжиг осуществляется во вращающейся печи. Глиняные гранулы изготавливаются путем продавливания предварительно подготовленной глины через вращающийся пресс.

И он оправдал свои слова, к концу года мы запустили это важное для нас производство. Несколько слов о керамзитовом производстве. Сущность технологического процесса производства керамзита состоит в обжиге глиняных гранул.

## **Про жену Аню Уралову, февраль 1966 год**

Мы уже живем в новом доме в трехкомнатной квартире на улице Юности. В квартире спальня, общая комната и третья комната

оборудована для сына Вовы. В этом же доме выше этажом квартира Гелия Непогодина. В одном доме директор и главный инженер.

В феврале Ане предложили перейти на работу в городской совет заместителем председателя или по нынешним понятиям замом мэра города. Она согласилась, и в этой должности проработала вплоть до нашего переезда на постоянное жительство в Москву. Наш город это один из моногородов, которые создавались для одного головного предприятия. Все городские службы, включая медицину, находятся в подчинении Нефтехимкомбината. Одновременно в городе есть городской исполком со своей структурой и отраслевыми отделами. Исполком занимается, конечно, делами города, в результате все ведомственные службы находятся в двойном подчинении. Химкомбинат обеспечивает материальную и финансовую часть, а горисполком выражает интересы граждан, и таким образом, как бы выступает представителем этого гражданского общества в структуре двоевластия.

## Комиссия по городу

В функции заместителя председателя исполкома входили разные вопросы. Аня занималась здравоохранением, образованием, городским озеленением, культурой. Торговля и правоохранительные структуры курировал председатель.

График её работы был очень плотным и, судя, поэтому дел, было предостаточно. По разным этим направлениям проводились смотры, рассматривались дела, связанные с проведением конкретных мероприятий. Как человек абсолютно честный, она с большим усердием занималась городскими делами, и в кругах различных городских организаций и служб пользовалась авторитетом. Обстоятельства жизни вынудили её быть самостоятельным принципиальным человеком, которому не на кого надеяться, кроме себя.

Во время войны в возрасте 15 лет ей пришлось жить одной с младшей сестрой, учиться в школе и вести все домашние дела. Училась она хорошо. Ей очень повезло, директор школы, Курагин выходец из дворянской семьи, принимал у себя дома, и был её настоящим воспитателем.

У Ани не было никаких комплексов и сомнений. Если она вступила в партию, то на полном серьёзе без личной выгоды. На всех своих многочисленных постах к работе относилась очень ответственно без сомнений к действиям своего руководства.

Также было и в семье. Она очень любила всех нас. Она была инициатором ежемесячных перечислений некоторой суммы из своей заработной платы на счёт родителей. Я также перечислял деньги своим. В городе многие удивлялись такому нашему поведению. А мы считали это обязательным, и отдавали этот наш долг, вплоть до смерти наших родных.

В Нижнекамске были и значительные достижения, связанные непосредственно с её сферами деятельности. Так город по озеленению и чистоте занимал несколько раз первые места не только в республике, но и среди малых городов Поволжья.

В городе было много цветов, ухоженных и красивых сквериков, дворовых площадок, улиц и площадей. А руководители разных организаций всегда с большим вниманием относились к её просьбам, и главное их выполняли.

Мы оба поглощены своей работой, заниматься домашними делами некогда. В обед встречаемся в ресторане рядом с нашим домом, и там обедаем.

Аня воспитывает сына, встречается с учителями, ходит на родительские собрания. А я настолько увлечён своим заводом, что все остальные дела для меня на втором плане.

## Год проскочил незаметно

Теперь на повестке дня уже совсем иные вопросы, это управление производством.

Что такое управление? К сожалению, этому в моё время не обучали в институте. Что касается нынешних времен то, и сейчас специалистов нет, а обучение проводится теми людьми, которые в своей практике не управляли и «тремя курицами»

Мой прежний опыт есть, но он не тех масштабов. Необходимо организовать работу многочисленных специалистов так, чтобы они объединились в единый слаженный организм. Каждый работник управления должен делать свою работу так, чтобы она способствовала выполнению объёмов производства в планируемые сроки.

В этой системе координат ты сам становишься самым главным звеном. Можно организовать свою работу по-разному. Можно сидеть в кабинете изображать из себя начальника и ждать, когда зайдет очередной работник, и задаст какой – либо вопрос, а затем суетится около этого дела. Можно никого не ждать, а настраивать, прежде всего, себя, а затем работу каждого отдела и производственного участка по намеченному плану. Я предпочел второй путь. Люди все разные и надо суметь их не только научить, но и направить, вдохновить, и увлечь.

Следовало организовать, и наладить работу в управленческих подразделениях, занимающихся планированием, бесперебойной доставкой комплектующих и материалов, непосредственно производством, учетом фактических затрат или проще отделами: плановым, снабжения, производственным и бухгалтерией. Уже в то время я понял, что, если все эти различные отделы я посажу в одном большом помещении, только одно это даст ощутимый результат. Разным специалистам будет намного проще общаться друг с другом, согласовывать и решать производственные вопросы.

В это время появились очень интересные американские книги в переводе с английского, в том числе, Тейлор «Научная организация труда», Эмерсон «Двенадцать принципов производительности», Черч «Основы управления производством», Мейнард «Организация производства на промышленных предприятиях США» Это был период оттепели Хрущева. Несмотря на огромную пропагандистскую компанию, которая непрерывно проводилась в СССР, большинство людей, слушало Голос Америки, и понимало, что хоть мы и мощнейшая держава, но значительно отстаем от Соединенных Штатов, и в промышленности, и в сельском хозяйстве. С большим интересом я читал эти книги. Тогда я понял, что управление, нормирование труда – это сложные науки, которые появились на Западе на основе огромного опыта в их промышленном и сельскохозяйственном развитии. Многие были не понятны и необычны. До меня не доходило то, что главным звеном считался отдел продаж. Математическая статистика и прикладная математика были вообще недостижимы. В то время у них уже широко применялась вычислительная техника, а у нас высшим достижением был арифмометр, повсеместно счетные работники применяли счеты, целыми днями перекидывая костяшки.

Из этой книги мне очень пригодились такие разделы: Планирование производства, управление производством, управление материальными запасами, календарное планирование методом критического пути, нормирование и учет труда.

Все, что для меня было понятно, и возможно применить в нашей практике я постарался взять на вооружение, и это имело отличную отдачу.

Одной из проблем, с чем пришлось смириться, и к чему требовалось приспособиться, были внешние производственные совещания. Их проводили разные начальники.

То, что это мог быть начальник стройки – это понятно. Но партийные боссы, как местного, так республиканского и союзного значения, это нет!

Они, таким образом, пытались провозглашать свою руководящую роль и создавать видимость участия в процессе. Приезжало много разных комиссий, с которыми также приходилось встречаться.

На этих совещаниях требовалось мгновенно отвечать на доклады и запросы строительных подразделений. Мы производили, и поставляли конструкции для таких направлений строительства, как промышленные здания, коммуникации, эстакады, бытовые помещения и прочее. Наименований конструкций было более сотни.

А строительных подразделений было более двадцати. Учитывая, важность персон, проводивших эти совещания на них обязаны были присутствовать только первые лица.

И вот на требование, какого-либо «начальника», который обязательно сваливал свои отставания от графиков на недостаток конструкций, что поставлял я, следовало отвечать. Обычно, они докладывали примерно так:

– «ПВ32» вместо 15 штук нам поставили всего две ... – и так далее.

Порой его организация вообще не заказывала эти конструкции, он только собирался включить их в план, но уже требовал поставок.

У меня с собой всегда был ворох сводок, составленных моими подчиненными. Я конечно по пути на это совещание просматривал бумаги, но держать всё в памяти было невозможно. Общую картину по всем нашим заказчикам я хорошо знал, но разбираться в деталях было сложно. Пришлось научиться импровизировать, а порой и блефовать. Главное выдерживать уверенный тон, чёткость и конкретность в ответах. Естественно после возвращения приходилось предпринимать меры, чтобы выполнить данные обещания. И так от совещания к совещанию и при этом не знаешь, какие к тебе предъявят требования, какую «телегу» вывалят в очередной раз.

Такое ручное управление было неприемлемым. Следовало выработать систему, которая способствовала бы ввести этот неуправляемый процесс в норму. И, несмотря на крайне незначительное время, которое оставалось от этой неблагоприятной работы мы начали создавать систему.

В системе подготовки производства наши люди стали предварительно приезжать к строителям интересоваться их планами, поднимать рабочие чертежи и вместе готовить набор конструкций, который понадобится в будущем заказном периоде. Этот сформированный объём заказов служил основой для подготовки производства. Прошло некоторое время и уже в наглую, строители не позволяли требовать от нас что попало. Для оперативной работы с заказчиками появился отличный работник – Сергей Егоров. Сергей контактный и цепкий человек внедрился в строительные подразделения. Его стали признавать. Он завоевал авторитет, и стал признанным комплектовщиком от нашего предприятия. Таким образом, я освободился от значительной части оперативок, на которые теперь стал ездить Егоров. Он оказался очень талантливым человеком. В самый сложный период строительства камского автомобильного гиганта его назначили начальником управления комплектации, которое осуществляло контроль поставок практически со всех предприятий нашего министерства, расположенных во всех регионах и республиках страны. Затем его перевели в Москву.

Очень важно иметь достаточный запас материалов для обеспечения непрерывности производственного процесса. Когда вдруг оказывается, что цех простоял целую смену, а того и больше по причине отсутствия материалов – это крайне болезненно для всех. Бегать и суетиться по этому поводу следует раньше. И вот этим раньше мы стали также последовательно и упорно заниматься. С большим трудом и под давлением на персонал, удалось внедрить систему планирования и подготовки оперативных запасов. В начале, рассчитывали объёмы и дни, которые позволят обезопасить от возможных простоев и одновременно позволят предпринять срочные меры по дополнению требуемых запасов.

Семь тридцать утра рабочего дня. Селекторное совещание – оперативка. В моем кабинете руководители всех служб. Главный инженер, начальники производственного, планового, снабжения, комплектации, главный механик, энергетик и другие. В заводоуправлении смонтирована телефонная станция. Телефония проложена по всей территории, и задействованы все цехи и участки. В моём кабинете установлен центральный пульт, на панель которого выведены около пятидесяти кнопок соединения со всеми заводскими цехами и службами. Устройство обеспечивает громкую двустороннюю связь через микрофоны и динамики. Это достижение в нашей системе управления. Теперь появилась возможность оперативно соединиться с любыми участками завода.

– Здравствуйте! – приветствую всех собравшихся на своих рабочих местах.

– Прошу доложить итоги и планы на сегодня. Работаем по схеме.

Порядок работы и последовательность докладов предварительно продумывали, и в порядке подготовки проводили тренировки.

– Говорит Васильев, здравствуйте все! – начинает начальник главного формовочного цеха.

– План вчера не довыполнен на 20 процентов. В третью смену не вышла на работу бригада Семенова, по имеющейся информации автобус из посёлка выполнил только один рейс.

– Я, уже разобрался, переговорил с Гайнутдиновым, обещает впредь такого не допускать – вмешивается, присутствующий в моём кабинете мой заместитель по быту, сообщая о переговорах с городским автохозяйством, с которым у нас договор.

– Киселев! Обращаюсь к нашему транспортнику, рассмотри возможность взять автобус в аренду и сам организуй подвоз рабочих!

– Гелий Иосифович! У них одна рухлядь, возьмем, также будем маяться, надо получить собственный автобус, и я обеспечу его нормальную эксплуатацию.

– Получать будем, Иван Степанович? – это вопрос к заму по снабжению.

– А пока, Киселев, временно оборудуйте сидениями новый грузовик с тентом и ежедневно держите его на подстраховке!

– Начал плохо – продолжает Васильев – У Тодоровского не работают бетоновозы, первый заказ еще не выполнен, у меня все в полном порядке, мы готовы перекрыть ночной срыв, пусть Тодоровский немедленно начнет подачу бетона!

Васильев и Тодоровский начальник бетоносмесительного узла недолюбливают, друг друга и обязательно вступают в очередную свору по каждому случаю.

– У меня все нормально, пусть Васильев разберется у себя, а ко мне нечего лезть!

– Прекратите базар! – вступаю я.

– Обеспечьте нормальную работу и ликвидируйте отставание!

Затем идут следующие доклады в соответствии с установленным правилом. Очередь дошла до арматурного цеха. Это крупный цех и от его работы зависит успех изготовления изделий во всех формовочных цехах. Начальник Шайхутдинов отсутствует. Его замещает Брагин Григорий. Мне его не так давно, после его переезда в Нижнекамск, из какого– то района, навязали местные органы. Бывший работник райкома партии.

Брагин, что – то бурчит в телефон. Слышен шелест бумаги, наконец, начинает невнятно, что – то докладывать. У него большая номенклатура изделий. Он путается в названиях и формулировках.

– Григорий Петрович, подготовьтесь и позже доложите обстановку начальнику производства Акимову, я не могу так тратить время.

Не в первый раз я убеждаюсь, что люди, которые приходят из партийных органов не в состоянии работать на производстве. Они не могут руководить людьми там, где требуются конкретные результаты.

Общие рассуждения это они могут. Отдать команду, не зная, как её выполнить, тоже могут, но конструктивно работать не могут.

В партийных органах люди разные, но таких большинство. Очевидно, и с этим товарищем та же история. Придется от него избавляться, куда – то сбывать, хотя это вызовет трения с теми, кто его порекомендовал. Ну, и бог с ними. В этом вопросе у меня сложилось твердое мнение, эти люди для производства непригодны. И такой позиции я впредь буду придерживаться всю жизнь.

Правильно все запланировать, и создать необходимые производственные запасы это еще не все. Очень важно организовать ежедневное управление самим производством. Эти функции первое время я выполнял сам. Селекторное совещание в моём кабинете проводилось для того чтобы не отвлекать начальников цехов и служб на хождение к директору. Все включались одновременно, слушали доклады друг друга, могли задавать и оперативно решать вопросы со своими смежниками.

Оно проводилось ежедневно за полчаса до начала утренней смены. Доклады очень короткие, только по делу, только по возникшим проблемам и никакого, рассуливания. Такое утреннее совещание очень полезно, создается необходимый настрой, поднимается чувство ответственности за конкретные результаты. Однако, из – за мои частые отъезды в командировки, вызовов на различные совещания, непрерывности не получалось. Следовало найти мне замену. Тот, кому можно поручить это очень важное дело в управлении производством, должен иметь авторитет и признаваться коллективом руководителей и служб наравне со мной. И такой человек вырос буквально на глазах. Это Владимир Акимов начальник производственного отдела. Через некоторое время я передал ему эти функции, назначив его заместителем директора по производству. Владимир Васильевич был человеком оперативным с хорошей памятью, четким знанием всех производственных процессов. Он пользовался авторитетом у начальников цехов и служб. Дела двигались. Жизнь подтвердила его неординарные способности. В будущем Акимов будет работать руководителем всей строительной индустрии нижегородской области, а затем и ректором технического университета. Нижний Новгород это один из крупнейших промышленных регионов после Москвы.

Мы очень быстро стали наращивать объёмы производства. Темпы ежегодного прироста составляли до 150%.

## Паровозы

В этом сезоне пришла снежная и суровая зима. Так случилось, что нашей котельной с пятью водогрейными котлами, произошла серьезная авария. Город фактически оказался на грани замораживания. Во второй половине января прибегает взъерошенный начальник котельной.

– Гелий Иосифович! Труба! Два котла из пяти вышли из строя! Давление падает. Резко снизилась температура на город. Я сам не могу решить эту проблему!

Котлы ДКВР имеют глубину более 7 метров, высоту 6 и ширину в пределах 3 метра.

Срочно собираю свой комсостав. Обычно в таких критических ситуациях у меня появляется внутренняя собранность, полная концентрация и никакой паники.

Прежде всего, идём на место. Паровые котлы ДКВР–10 с газо – мазутными топками двух барабанные, вертикально–водотрубные предназначены для выработки насыщенного или слабо перегретого пара.

Начальник докладывает:

– Вышли из строя трубы боковых экранов первого топочного блока. Причина, котлы ДКВр очень чувствительны качеству питательной воды. Я прежде говорил, что мы не выдерживаем норм по воде. Возможно плохое качество химводоподготовки, хотя мы принимали необходимые меры.

– И, что дальше?

– На замену прогоревших тепловых трубок при благоприятных ситуациях потребуется минимум двадцать дней. В это время температура в сети упадет до критической.

Начальник смотрит на меня испуганным, растерянным взглядом, как бы взывая о помощи.

Котёл ДКВР

Небольшая заминка, я про себя также что – то соображаю.

– По проекту отопление города должно осуществляться от ТЭЦ, наша котельная это временная мера. Однако хотя работы ведутся, трубопровод от ТЭЦ к городу еще не закончен. Первое, что приходит на ум, форсировать эту теплотрассу, но это решения городских властей и об этом речь пойдет позже.

– Что ж ты, Василий! Представляешь, что натворил? Город замерзнет! – начал было на повышенных тонах попрекать начальника котельной мой зам. по быту.

– Не отвлекаться на причины того, что произошло, это позже, в настоящий момент – это вопрос второстепенный. Всем, и это я по-русски объясняю, сосредоточится только на принятии аварийных мер! – приказываю, я. – Думайте! Думайте! Через час все в моём кабинете.

Возвращаюсь, приглашаю на узкий круг главного инженера, главного энергетика.

Сидим, обсуждаем.

– Без дополнительных источников энергии нам не обойтись – говорит Малкин

– надежда на трубопровод от ТЭЦ.

– Пока решения нет, срочно готовить всё к ремонту котлов! – говорю, я.

Через час все в сборе. Чётко определяемся по проведению восстановительных работ. Какие трубы, сколько, как организовать работу в три смены. Но, главного соображения, как поддержать город, где взять дополнительное тепло, пока нет.

Жду с минуты на минуту сигнал из города. Пока у меня нет решений, сам навстречу не выхожу. Хотя понимаю, что молчать также нельзя. Все ушли.

## **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.