

ФЕНОМЕН СОЛДАТОВА



ФЕНОМЕН
Солдато́ва

*К 100-летию со дня рождения
А. Г. Солдатов*



ФЕНОМЕН СОЛДАТОВА

**ИССЛЕДОВАНИЯ.
ВОСПОМИНАНИЯ.
ДОКУМЕНТЫ.**

ПОСВЯЩАЕТСЯ
100-ЛЕТИЮ
СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ
А.Г.СОЛДАТОВА



ПЕРМЬ
2004

Ф 42 Феномен Солдатова. Исследования. Воспоминания. Документы:
К 100-летию со дня рождения А. Г. Солдатова/Отв. составитель
Т. И. Силина. — Пермь: Издательство «Пушка», 2004. — 328 с.

Сборник «Феномен Солдатова» — первое объемное издание, посвященное жизни и деятельности уникальной личности в истории Прикамья — инженера, хозяйственного руководителя, гражданина Анатолия Григорьевича Солдатова. Директор моторостроительного завода в самые нелегкие военные и послевоенные годы, руководитель Западно-Уральского совнархоза, он много энергии и труда отдал нашему краю и остался в памяти людей, как настоящий хозяин и красивый, сильный человек.

Ответственный составитель — начальник отдела истории Пермского моторостроения (ОАО «ПМЗ») Т. И. Силина.

Тексты документов для сборника готовили специалисты ГОУ ГОПАПО Н. Л. Адеева, С. В. Дагелине, М. Г. Нечаев, С. А. Плотников, С. А. Пономарев, Л. Л. Шилова, а также Т. И. Силина (ОАО «ПМЗ»).

Археографическая обработка документов выполнена С. А. Пономаревым.

ОТ АВТОРОВ

«Феномен Солдатова. Исследования, воспоминания, документы» — книга об одном из самых известных в Перми и области человеке и руководителе — Анатолии Григорьевиче Солдатове.

Уже давно, практически сразу после смерти Анатолия Григорьевича в 1976 г., в многочисленных публикациях о нем неизменно высказывались пожелания о создании такой книги. Но, увы, она появляется только теперь — к 100-летию со дня его рождения.

К сожалению, много времени упущено, много людей, которые могли бы раскрыть тайну феномена Солдатова, уже ушли из жизни. И тем ценнее те воспоминания, которые писались без надежды на то, что когда-нибудь эти строки будут опубликованы.

И все-таки эта книга не могла не появиться. И потому, что Солдатов — плоть от плоти своего времени — выбивается из всяческих рамок системы, в которой он жил и работал, и потому, что с каждым годом интерес к его личности только растет.

Времена не выбирают. Не каждому удастся прожить жизнь так ярко, как это сделал Анатолий Григорьевич. О нем помнят не только те, кто работал рядом с ними но и те, кто родился «после Солдатова». Его личность притягивает исследователей, удивляет, восхищает всех, кто хоть чуть-чуть прикоснулся к ней.

Под одной обложкой собраны мнения о Солдатове разных людей. Пусть каждый, кто откроет книгу, откроет «своего» Солдатова. Сложит из осколков мнений и впечатлений, выступлений лично Анатолия Григорьевича свое представление об этом человеке.

Толчком к появлению этого издания стала победа творческого коллектива на III областном конкурсе социальных и культурных проектов. Проект поддержало руководство ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь». Идея создания документальной книги о А. Г. Солдатове нашла отклик у широкой общественности, и не только у творческой интеллигенции, но и у простых тружеников, имевших счастье работать под его руководством.

Прошло почти 40 лет после ухода Анатолия Григорьевича из жизни, но память о нем не только не потускнела на фоне новых звезд, не только не забылась, а, наоборот, вызывает все больший интерес.

Выражаем огромную благодарность руководителям пермских предприятий, поддержавшим идею издания книги. Это А. А. Иноземцев — генеральный директор ЗАО «Управляющая компания «Пермский моторостроительный комплекс», Ю. Я. Антонов — генеральный директор ОАО «ПАО «Инкар», В. Г. Пыхтеев — генеральный директор ОАО «Искра — Авигаз», В. А. Сатюков — генеральный директор ОАО «Протон-ПМ».

Надеемся, что книга станет первым и самым живым и волнующим памятником Анатолию Григорьевичу Солдатову, подарком всем, кто помнит его, и тем, кто хочет понять причину магнетизма его уникальной личности.

АВТОБИОГРАФИЯ
Солдатова Анатолия Григорьевича,
директора завода № 19 им. Сталина,
генерал-майора инженерно-
авиационной службы

Родился я 19 декабря 1904 г. в селе Попадьино Михайловского уезда Захарьевского района Рязанской области.

Наше хозяйство в деревне, руководимое моим дедушкой Солдатовым Петром Ермолаевичем, было бедняцким, безлошадным, поэтому к моменту моего рождения мой отец Солдатов Григорий Петрович и его средний брат Солдатов Иван Петрович в деревне уже не жили, а находились в так называемом отхожем промысле в г. Москве. В деревне оставалась семья в составе: дедушка, бабушка, младший брат и сестра моего отца, моя мать и я. Материальные ресурсы, которыми располагала наша семья, состояли: работа дедушки, бабушки и моей матери в зажиточных домах нашей деревни «исполу», т. е. заработанные сельскохозяйственные продукты делились 50% хозяину и 50% нам, и плюс та помощь, которую оказывали семье своими заработками мой отец и его брат. Ввиду исключительно скудных ресурсов наше хозяйство состояло из старенького домишки и нескольких штук овец.

По мере роста заработка моего отца увеличивалась его помощь семье, и наша жизнь в деревне медленно, но верно улучшалась. К концу 1909 г. мы уже жили в новом доме и имели корову. В апреле 1914 г. в нашем хозяйстве появилась лошадь, и мы с дедушкой впервые в истории нашей семьи в мае месяце выехали пахать поле на собственной лошади. К этому периоду наша семья в деревне значительно возросла, у меня появились два брата, сестра и тетя — жена моего дяди. Выросло также и число наших помощников в Москве, ибо в это время младший брат моего отца Солдатов Михаил Петрович уже из деревни выбыл и работал в Москве. Мой отец, как старший, работавший на московской бойне по переработке кишок, определил на эту работу, естественно, и своих братьев. Работа эта тяжелая, грязная, но заработки были довольно приличные и, что самое важное, содержание стола было очень дешевое, ибо мясо им разрешалось брать — не более определенного количества — бесплатно.

К 1914 г. я уже учился в сельской приходской школе. А летом вместе с дедушкой занимался сельским хозяйством.

С началом войны 1914 г. дела у нас резко ухудшились. Моего отца и дядю мобилизовали в армию, и наша московская помощь прекратилась, ибо оставшийся младший брат моего отца в возрасте 14 лет никакой серьезной помощи семье оказать не мог.

В 1916 г. я окончил сельскую 3-классную приходскую школу и сделался основным помощником дедушки в сельскохозяйственных делах. Летом 1919 г. мой дедушка умирает, и я остаюсь в деревне старшим мужчиной. Наше сельское хозяйство как бы замерло в своем состоянии, но уже чувствовалось, что оно пойдет к низу, ибо война и революция сделали нашу семью

скорее городской, чем деревенской. Моя мать и тетка выехали из деревни в Москву и постепенно начали устраивать постоянную жизнь своих семей, приезжая в деревню только на летнюю рабочую пору.

Осенью 1920 г. я первый раз попал в Москву для устройства на работу и сразу же поставил отцу условие, что работать кишечником не буду, хочу работать на машиностроительном заводе. Все попытки устроиться на московский завод «Гужон» (ныне завод «Серп и молот») ни к чему не привели, и я уехал обратно в деревню. Проработав до осени 1921 г. в деревне, я снова выехал в Москву для поступления на работу, но и на этот раз устроиться в Москве не удалось, и я выехал на Урал в надежде устроиться на работу на одном из машиностроительных заводов.



В городе Воткинске Пермской губернии у меня в это время работал мой дядя Солдатов Михаил Петрович, младший брат моего отца, райпродкомиссаром. Человек, несмотря на свою молодость (1900 года рождения), активно участвовал в Октябрьской революции и с июля 1914 г. был членом Коммунистической партии. Он мне помог устроиться на Воткинский машиностроительный завод учеником слесаря. В октябре 1921 г. я стал рабочим завода, и моя работа в сельском хозяйстве навсегда закончилась. В конце ноября 1921 г. при Воткинском заводе открылся вечерний рабфак, и меня, как молодого парня, завком направил на учебу без отрыва от производства.

В июне 1922 г. рабфак при Воткинском заводе закрывается, и меня в числе других 90 человек переводят в Пермский рабфак уже с отрывом от производства, с выплатой разницы в зарплате за счет Воткинского завода. В августе 1922 г. я прибыл в город Пермь и с сентября начал занятия на 2-м курсе Пермского рабфака.

В мае 1924 г. окончил Пермский рабфак и по разверстке Наркопроса попал на 1-й курс механического факультета Томского технологического института. Проучившись 1 год в Томском технологическом институте, я в июне 1925 года перевожусь на 2-й курс механического факультета Московского высшего технического училища. В 1925 г. я был в последний раз в своей деревне на похоронах бабушки, ибо в это время она одна только там и оставалась. С ее смертью все наше сельское хозяйство в деревне окончательно ликвидировано, и наша усадьба, как окончательно выбывших из деревни, сельсоветом была передана другим.

16.03.1945 г.

Солдатов

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4.

Исследования

Т. И. Силина

ПЯТЬ ВОЗВРАЩЕНИЙ АНАТОЛИЯ СОЛДАТОВА

Среди руководителей отечественной промышленности и руководителей Пермской области личность Анатолия Григорьевича Солдатова является во многом исключительной, незаурядной. О нем помнят пермяки и сегодня, и не только благодаря наличию в городе улицы его имени, но и в первую очередь благодаря делам, осуществленным им на постах директора моторостроительного завода и руководителя Пермского совнархоза. Восемнадцать из семидеяти двух лет прожитой А. Г. Солдатовым жизни длился пермский период его деятельности, но по воздействию на современников и потомков он, безусловно, многократно более продолжителен.

Когда речь заходит об определении главного, определяющего в характере и поступках Солдатова, то сразу приходит понятие: рачительный и справедливый хозяин. И ведь что интересно, таким его помнят не только заводчане с моторостроительного, которым он руководил с 1942 по 1953 г. Благодарные пермяки «солдатовскими» называют и театр оперы и балета, и ставший, увы, муниципальным Дворец культуры, и неповторимый Комсомольский проспект... Не каждому и коренному пермяку удастся оставить о себе такую прочную и благодарную память, а тут — москвич... Как же сумел он заслужить искреннюю любовь, уважение и восхищение, не подвластные самому суровому судье — времени? Ответ не только в зримых объектах, украшающих город, ставших его визитной карточкой, символами эпохи, но и в воспоминаниях его коллег, в архивных документах.

Пожалуй, ни один руководитель из сотен промышленных предприятий в Перми и области не оказал за последние полвека и не продолжает оказывать и сегодня такое влияние, как Анатолий Григорьевич Солдатов. Для пермяков он и легенда, и вершина, по которой определяют стиль и методы деятельности, уровень своего профессио-

нализма многие современные менеджеры: инженеры, директора, конструкторы...

О феномене Солдатова рассказывали в своих мемуарах те, кто работал рядом с ним многие годы, и те, кому посчастливилось лишь раз с ним поговорить. Порою даже мимолетная встреча, на ходу брошенная фраза запечатлелись в памяти людей с какой-то кинематографической яркостью и точностью.

Оказываясь в поле притяжения обаяния, силы характера и ума этого незаурядного человека, писавшие и вспоминаявшие о А. Г. Солдатове неизменно отмечали природную одаренность, роль времени и среды, воспитавших одного из ярчайших руководителей сталинской эпохи.

Подробности о формировании характера Солдатова мы узнаем из автобиографии, написанной Анатолием Григорьевичем 16 марта 1945 г.: «Родился я 19 декабря 1904 г. в селе Попадьино Михайловского уезда Рязанской губернии. Наше хозяйство в деревне, руководимое моим дедушкой Солдатовым Петром Ермолаевичем, было бедняцким, безлошадным, поэтому к моменту моего рождения мой отец Солдатов Григорий Петрович и его средний брат Солдатов Иван Петрович в деревне уже не жили, а находились в так называемом отхожем промысле и работали в городе Москве. В деревне оставалась семья в составе: дедушка, бабушка, младший брат и сестра моего отца, моя мать и я.

Материальные ресурсы, которыми располагала наша семья, состояли: работа дедушки, бабушки и моей матери в зажиточных домах нашей деревни «исполу», т. е. заработанные сельскохозяйственные продукты делились 50% хозяину и 50% нам, и плюс та помощь, которую оказывали семье своими заработками мой отец и его брат. Ввиду исключительно скудных ресурсов наше хозяйство состояло из старенького домика и нескольких штук овец.

По мере роста заработка моего отца и его брата с их стороны увеличивалась помощь семье, и наша жизнь в деревне медленно, но верно улучшалась. К концу 1909 г. мы уже жили в новом доме, имели корову. В апреле 1914 г. в нашем хозяйстве появилась лошадь, и мы с дедушкой впервые в истории нашей семьи в мае выехали пахать на собственной лошади».

Сколько гордости и теплоты в этих воспоминаниях о детстве! Выдержавший многие испытания судьбы, познавший и ласку, и кнут власти, он, описывая соответствующим духу документа канцелярским языком свое детство, не может скрыть своего восхищения дедушкой, поднявшем такую большую семью, научившим его с ранних лет не бояться никакого, даже самого тяжелого физического труда. Ответственность (Анатолий был старшим ребенком в семье), пожалуй, одно

из ключевых понятий, сформированных семьей в его детстве. Ведь в 12-летнем возрасте после ухода на Первую мировую войну отца и дяди он становится главным работником в семье, а после смерти деда в 1919 г. — и «старшим мужчиной».

Следующей поворотной вехой в судьбе Солдатов становится окончательный переезд семьи в Москву и разрыв с крестьянским прошлым. Война и революция сыграли в этом не последнюю роль. С таким трудом налаженный крестьянский достаток не выдержал неизбежного разорения в пору лихолетья и безвластия.

Осенью 1920 г. А. Г. Солдатов впервые попадает в Москву. Столица, переполненная безработными, неприветливо встречает паренька. Все попытки устроиться на московский завод «Гужон» ни к чему не привели — пришлось вернуться обратно в деревню. Проработав до осени 1921 г. в деревне, он повторил попытку, но и на этот раз устроиться в Москве не удалось, и тогда созрел план поехать на Урал в надежде найти работу на одном из машиностроительных заводов в городе Воткинске (Пермской губернии). Здесь есть поддержка: в это время райпродкомиссаром Воткинска работает младший брат отца — Михаил Петрович Солдатов. Несмотря на свою молодость (1900 года рождения), он активно участвовал в Октябрьской революции и с июля 1914 г. был членом Коммунистической партии. Он-то и помог племяннику, с которым был очень дружен, наконец-то осуществить свою мечту — устроиться на Воткинский машиностроительный завод учеником слесаря.



«На добрую память.

Снялся в г. Воткинске в последних числах февраля 1922 г. в момент переезда из Воткинска в г. Оханск».

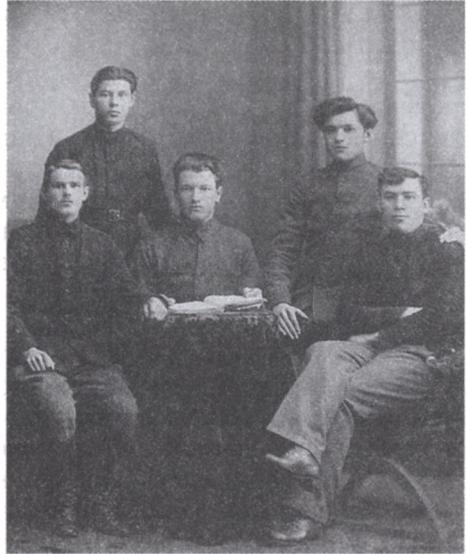
Семья А. В. Казанцева и М. П. Солдатов с племянником А. Г. Солдатовым, студентом Воткинского отделения рабфака. 7 июня 1922 г.

Приезд Анатолия в Воткинский совпал с наметившимся подъемом уральской промышленности. Предприятия восстанавливались после разрухи, и им как воздух нужны были новые кадры: преданные новой власти, образованные и энергичные. С целью подготовки таких кадров из крестьянской и рабочей молодежи в 1919 г. в Перми, а в конце ноября 1921 г. и при Воткинском заводе открывается вечерний рабфак. Анатолия, за плечами которого было только три класса церковно-приходской школы, завком направил на учебу без отрыва от производства.

По собственному признанию, «поначалу учиться никому не хотелось, жизнь и без того была трудная. Однако постепенно мы все больше втягивались в учебу, и в конце концов она уже превратилась для нас в потребность»¹. Но Воткинский рабфак просуществовал лишь одну зиму. В июне 1922 г. он был закрыт. И в начале июля 90 воткинских рабфаковцев перевели на дневное отделение основного, Пермского, рабфака при университете.

Так начинается знакомство Анатолия Солдатова с Пермью. Студент второго курса рабфака даже и не подозревает, что пройдут годы — и его именем назовут улицу, которая появится благодаря строительству здесь одного из крупнейших авиамоторных заводов Европы, а еще раньше ему предстоит быть директором этого предприятия в суровую военную годину.

«Условия, в которые мы попали в Перми, оказались, пожалуй, еще тяжелее, чем в Воткинске. Но все те же молодость и теперь уже вполне осознанное стремление к знаниям помогали преодолевать трудности»². Выдерживали их не все. Учиться приходилось в тяжелых условиях. Занятия проходили в трех разных зданиях: в «Муравейнике», Александровской гимназии (ныне гимназия им. Дягилева) и в физическом институте, разбросанных в разных концах города. В 1922 г. основные занятия проводились в бывшей Александровской гимназии. Здесь кое-как заменили в окнах выбитые стекла фанерой, во всех комнатах установили «буржуйки», вокруг которых и «сгруживались» во время чтения лекций, отогревая посиневшие от холода руки. По воспоминаниям одного из преподавателей, «особенно страдали вечерние смены, когда отсутствие освещения заменялось отблеском тлеющих в буржуйках поленьев. Аудитории не видишь, а только чувствуешь десятки устремленных на тебя глаз; нужно было иметь громадное усилие, чтобы в такой атмосфере пробыть



«На добрую память. Компания друзей, студентов Пермского рабфака. Снялись 5 января 1923 г. в г. Перми. Солдатов»

¹ Пермский рабфак.— Пермь, 1975. С. 243.

² Там же.

6–8 часов и осилить преподносимые знания. При непрерывном напряжении и при наличии тяжелого физического труда по заготовке дров питание далеко не соответствовало расходуемым силам». Судя по отчетам, месячный паек студента Солдатова должен был состоять из 22 фунтов муки и небольшого количества перца, каковые, впрочем, выдавались не всегда или с большими задержками. Помимо освоения за два года учебы всей программы средней школы, участия в общественной работе, рабфаковцам приходилось постоянно выходить на субботники по заготовке дров. Их либо волокли на себе с берега Камы, либо пилили прямо на корню. Существовала еще ежедневная норма по распилке дров, которая составляла по четверть сажени на каждого студента. Много приходилось работать и для обустройства общежития. Сначала пришлось жить просто в брошенных уехавшими вместе с отступившими колчаковскими войсками домах пермяков. Затем рабфаку передали здание Пермского духовного училища, в котором размещалась контрразведка, здесь в подвальном помещении людей пытали до смерти, тут же, в подвале, трупы засыпали землей. До 1923 г. дом пустовал. Окна были выбиты, печи разрушены³. Студенты своими руками привели помещение в нормальное состояние, обустроили комнаты, столовую и пекарню. В 1923 г. состоялся еще один переезд — после ремонта под учебные аудитории рабфака была передана бывшая мужская гимназия. Но, несмотря на все тяготы и лишения, «мы, уже много узнавшие и пристрастившиеся к учебе, успешно преодолевали программу, рассчитанную в средних училищах на шесть-семь лет»⁴.



**Реконструкция Пермского театра
оперы и балета. 1959 г.**



**Театр после реконструкции.
1960-е гг.**

³ Пермский рабфак за 10 лет. Юбилейный сборник 1919–1929.— Пермь, 1929. С. 142.

⁴ Пермский рабфак. С. 242–243.

Окна Пермского рабфака были обращены в сторону городского театра. Вожденной мечтой каждого студента было попасть туда. Но небольшая стипендия не позволяла делать это так часто, как хотелось. Поэтому счастливец озвучивал спектакль перед товарищами по комнате. Часто готовились постановки и силами самих студентов. Тяга к культуре, искусству была громадная. Преподаватели старались сформировать у своих слушателей постоянную потребность в получении знаний. В случае с Солдатовым можно с уверенностью сказать: он оправдал надежды своих учителей. И любовь к пермскому театру воплотил в ходе его реконструкции в конце 1950-х гг.

Но все это будет потом, а пока выпускник рабфака Солдатов в 1924 г. по разверстке Наркомпроса попадает на первый курс механического факультета Томского технологического института, а спустя год, в июне 1925-го, — он уже студент второго курса механического факультета Московского высшего технического училища. Готовясь стать автомобилестроителем, он одновременно с учебой на последних двух курсах работает по своей будущей специальности. И потому у молодого специалиста, получившего в марте 1930 г. диплом об окончании МВТУ по специальности инженера-механика по автомобилестроению, проблем с трудоустройством нет. Уже как опытный работник он принят на должность технорука таксомоторной автобазы города Москвы, а в ноябре 1930 г. его мобилизуют в армию и посылают для прохождения военно-производственной службы на авиамоторостроительный завод № 24 в городе Москве.

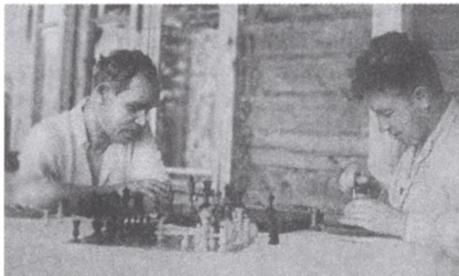
И здесь в третий раз судьбе угодно было сделать лихой разворот. 1930-е гг. Страна строит свой воздушный флот. Передовицы газет украшены портретами летчиков, национальных героев, которые своими подвигами прославили страну, устремившуюся к светлому будущему. Причастность к великим свершениям, романтика авиации толкают юношу после завершения службы добровольно остаться на заво-



А. Г. Солдатов — начальник технологического бюро цеха сборки завода № 24, г. Москва

де еще на три года, а потом, как сам вспоминал, он «проникся таким патриотизмом к авиационной промышленности, что бросил свое автомобильное дело навсегда»⁵.

На заводе № 24 Солдатов проработал с 26 ноября 1930 г. по 8 июня 1940 г. Начал работать контролером в опытном цехе. Здесь судьба сводит его с выдающимся инженером, главным конструктором 24-го завода А. Д. Швецовым.



**На заводской даче в Горбуново.
За шахматной доской А. Д. Швецов
и А. Г. Солдатов**

Настоящая дружба, несмотря на разницу в возрасте, продлится несколько десятилетий. Вскоре на заводе принимается решение: в связи началом освоения нового изделия — Микулинского мотора М-34 — организовать технологическое бюро в цехе сборки. Солдатов, как уже знакомого с новым изделием, назначают сначала технологом, а чуть позже — старшим технологом, начальником техбюро. В этот период Солдатову до-

веряют осуществление задачи поистине государственной важности — создание первого в мире конвейера для сборки авиамоторов.

Для оснащения Военно-Воздушных Сил страны новыми мощными самолетами требовались не сотни, а тысячи моторов. Решить эту задачу можно было только за счет подъема производительности труда, а значит — внедрения максимальной механизации и новой технологии сборки. Проектирование конвейера сопровождалось бурными спорами. Неизвестно было, на какую производительность следует ориентироваться, сколько моторов удастся собирать в сутки. По расчетам технологов, можно было собрать до 13 машин, другим руководителям цехов и отделов казалась запредельной цифра в 5—6 штук.

А. Г. Солдатов, защищавший в МВТУ дипломный проект о применении конвейерной сборки в автомобильной промышленности США, прекрасно знал особенности, плюсы и минусы данной технологии. Ему было абсолютно понятно, что конвейер потребует коренной перестройки. Было очевидно, что работать он сможет только в условиях ритмичной подачи комплектующих узлов и деталей, и значит из цехов они должны приходиться абсолютно готовыми к монтажу.

Внедрять новое, ломать психологию людей было чрезвычайно сложно, но окрыляли успехи молодой советской авиации. Газеты писали о полетах экипажа В. П. Чкалова, о грандиозных воз-

⁵ ОИПМ «ПМЗ». Ф. 14. Д. 4.

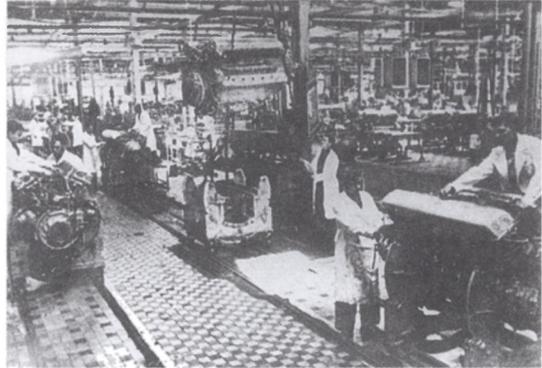
душных парадах... За всеми этими победами стоял кропотливый труд и А. Г. Солдатова.

После долгих споров, многочисленных расчетов, огромных организационных усилий работа конвейера была спланирована следующим образом: пять ручейков — потоков, где велась поузловая сборка, — сливались в полноводную реку — конвейер, который имел три скорости. Назначенный начальником конвейера в 1936 г., Анатолий Григорьевич настолько четко продумывает и организует ритм его работы, что уже в первые дни после запуска включается вторая скорость, и сборщики начинают собирать по 13 моторов в сутки.

На пуске конвейера присутствовало немало высокопоставленных гостей, и сборщики, одетые в белые халаты, произвели на них огромное впечатление. Усилия же их начальника были оценены назначением на должность начальника цеха и награждением орденом «Знак Почета»⁶.

А в это время в Перми, в двух километрах к югу от города, возводится завод, которому определено работать по технологиям, каких Россия еще не знала. Здесь за рекордный для машиностроения срок — 1 год — будет освоен один из лучших в мире авиационных моторов — М-25 «Циклон». Здесь за несколько лет на месте леса вырастет красавец-завод, здесь в марте 1937 г. появится конвейер, и персонал, — обученный за океаном, в белых халатах, в цехах, сверкающих чистотой, — будет создавать стальные сердца для самолетов.

Благодаря освоению самой передовой технологии и успешному производству



Москва. Завод № 24.
Сборочный конвейер мотора М-34



Строительство завода «М». 1931 г.

⁶ ММПП «Салют» — страницы истории. — М., 2002. С. 124.



А. Г. Солдатов — начальник сборочного цеха завода № 24, г. Москва. 1937 г.

мотора М-25 слава об орденоносном предприятии гремит по стране. На пермский завод приезжают представители всех родственных заводов и, конечно, предприятий-смежников, чтобы увидеть сборочный конвейер, поточные линии, поучиться высокой культуре производства. 30 июня 1937 г. службой режима оформлен, в числе прочих, командированный московским заводом № 24 инженер А. Г. Солдатов, только что назначенный начальником цеха⁷. В «десанте» москвичей Солдатов выделялся... своей молодостью. Модный серый костюм, демократично распахнутый ворот белоснежной рубашки, шапка волнистых волос, зачесанных назад, и пристальный взгляд серых глаз — таким впервые предстает на заводе Солдатов, вероятно, и не предполагавший тогда, что пройдет пять лет и война заставит его вновь вернуться и в

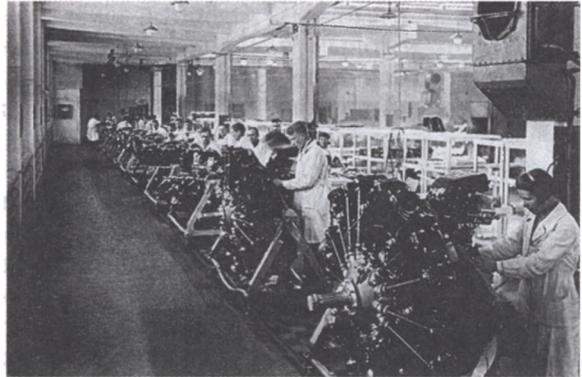
этот город, и на этот завод. Вот только входить на его территорию он будет уже через директорскую проходную.

Встреча с городом своей юности произвела на него неизгладимое впечатление. Это был уже совсем другой город: не тихий, сонный, провинциальный, а индустриальный, встающий и засыпающий не только под гудок существовавших еще с дореволюционных лет заводов, но и под гул работающих на испытательной станции завода им. Сталина моторов.

Москвичи приехали целой командой: начальники цехов, снабженец, контролер и инженеры. Осмотрели сборку, вышедшую на уровень 18—20 машин в сутки, познакомились со всеми стадиями рождения мотора, системой контроля качества. Осматривая предприятие, с максимальной полнотой впитавшее западные подходы в организации и управлении производством, вникали в проблемы. Знакомство с И. И. Побережским и его командой оставило большое впечатление, и впоследствии, придя к руководству 19-м заводом, А. Г. Солдатов

⁷ ОИПМ. Ф. 13. Д. 81.

продолжит те преобразования, которые были начаты в 1930-х. Как и Побежский, он будет всемерно укреплять авторитет главного конструктора А. Д. Швецова (ведь работа конструкторов — это основа стабильной работы завода на годы вперед), продолжит внедрение механизации поточных методов работы и будет развивать предприимчивость и самостоятельность в руководителях среднего и высшего звена. И именно благодаря этому завод выйдет на новый пик своей известности и успеха.



Сборочный конвейер. 1937 г.

Краткая поездка в Пермь имела неожиданное продолжение — в 1938 г. Солдатов назначают главным контролером, а еще через год — начальником производства завода № 24 им. Фрунзе.

Достижения пермяков не только впечатляли всех приезжавших сюда, но и убедительно доказывали, какими должны быть подходы к решению проблемы увеличения выпуска и качества изделий. А в том, что такая проблема есть и стоит она остро, убеждали схватки наших летчиков с немецкими асами в небе Испании. Для специалистов не было секретом, где сдают свой экзамен изделия и москвичей, и пермяков. Наметившееся отставание в скорости и живучести отечественных самолетов в боях с «мессерами» тревожило, а вот результат действий, которые были предприняты руководством страны, не только не снимал беспокойности, а, скорее, переводил ее в какую-то непонятную, иную плоскость.

По авиационным заводам, институтам, КБ прокатилась волна репрессий. Опьяненные задачей искоренения «врагов народа», представители НКВД хватали и «спецов» старой школы, и прошедших горнило революции и Гражданской войны новых «красных директоров», и тех, кто перенимал технику и новые технологии на Западе в составе делегаций Наркомата авиационной промышленности (НКАП), и плохо обученных и малограмотных рабочих. Сегодня трудно сказать, что думал о происходившем у него на глазах в эти годы Анатолий Григорьевич. Но судить о его отношении к массовым репрессиям 1937—1938 гг., в частности, в авиационной промышленности, а главное — к людям, пострадавшим от необоснованных обвинений, мы все-таки можем. Солдатов никогда не отказывал в приеме на работу на завод

(режимный, заметим!) бывшим экаам, оценивая людей не по анкетным, а по деловым и человеческим качествам. Так, пригласит он в Пермь на должность главного инженера завода № 19 своего друга, репрессированного на 24-м московском заводе, М. А. Колосова. Но результатом репрессий стали не только поломанные судьбы и оборванные жизни миллионов людей, но и приход к управлению промышленностью новых людей. Молодой инженер, понимавший суть политического момента, обладавший знаниями и опытом руководящей работы на уровне среднего звена, в этот период мог сделать стремительную карьеру.

Организаторские способности Солдатова не остались незамеченными, и в июне 1940 г. приказом наркома тридцатилетнего А. Г. Солдатова назначают главным инженером завода № 33 НКАП, а в декабре 1940 г. — его директором. Вопрос: «Справлюсь ли?», — скорее всего, перед ним не стоял, он обязан был справиться, не мог не справиться, потому что по характеру своему всегда оставался лидером и не мог допустить поражения.

Карбюраторное производство в конце 1930-х являлось по-прежнему «узким местом» моторостроения. Мощностей единственного в стране Московского карбюраторного завода не хватает, конвейеры в Перми и Москве все чаще останавливаются из-за нехватки агрегатов. В таких случаях на территории завода появляются ряды ящиков с изделиями, которые нельзя отправить потребителям из-за отсутствия необходимого для работы мотора узла. Для решения проблемы в 1938 г. между деревней Ераничи и заводом № 19 разворачивается стройка завода-дублера. Через год-два здесь должны появиться корпуса завода № 33-бис. Он призван решить проблему карбюратора, а главное — максимально, на случай войны, обезопасить важнейшую оборонную отрасль от снижения объемов производства. Пуск Пермского карбюраторного в 1940 г. привел к следующей системе: Московский завод № 33 осваивает новое изделие, «обкатывает» его технологию, а затем передает своему дублеру в Пермь, получившему официальное наименование «Завод № 339»⁸. И кто знает, как бы старший и младший карбюраторный работали дальше, если бы не событие, резко изменившее и страну, и весь мир вокруг, — грянула война.

Приближение врага к Москве, бомбежки города заставили в августе 1941 г. начать работы по эвакуации промышленных предприятий столицы. День и ночь рабочие Московского завода № 33 снимают и грузят в пульмановские вагоны станки, оборудование, заде-

⁸ А. Орлов. Мы агрегатчики. — Пермь, 1990. С. 20.

лы деталей. Эшелон за эшелон они отправляются с территории завода на Савеловский вокзал, а оттуда на Восток, на Урал, в город Молотов (Пермь переименована в 1938 г.). Цехи пустеют на глазах, но рабочие и специалисты каждый день выходят на работу. Осенью положение столицы становится все более угрожающим, слухи будоражат людей. Чтобы пресечь панику, А. Г. Солдатов, по воспоминаниям рабочего сборочного цеха Н. И. Юдкина, приказал собрать на главную заводскую площадь всех работников завода. Быстро сколотили деревянную трибуну, на которую директор буквально вбежал и, указав на стоящих у подножия трибуны начальников цехов, своих замов и других ИТР, с напором выдохнул в стоящую перед ним рабочую массу:

— До меня дошло, что здесь на заводе кто-то ведет разговоры, будто бы начальство испугалось немцев и разбежалось?! Все это ложь. Вот они перед вами стоят. Мы будем в первую очередь отправлять на Урал рабочих и их семьи, только затем поедут ИТР. Я поеду, когда будет уложен последний болт, с последним эшелонном.

4 августа 1941 г. в Молотов прибыл первый эшелон с оборудованием 33-го Московского карбюраторного завода № 33. Его эвакуация завершилась в октябре.

Приезд основного завода на площадку дублера значительно оживил дело. Недостроенные корпуса были завершены к моменту прибытия последнего эшелона, и завод буквально с колес в ноябре 1941 г. приступил к производству агрегатов⁹.

Столь быстрому вводу в действие предприятие во многом было обязано своему директору, образцово организовавшему эвакуацию более тысячи единиц оборудования и станков, несмотря на тревожную обстановку и обстрелы. Все оборудование было тщательно смазано, упаковано и в полном объеме прибыло в город Молотов, а уже на следующий день после установки могло работать. Более того, предприятие на новом месте в 7 раз увеличило выпуск карбюраторов по сравнению с мирным 1940 г.!



⁹ ГОПАПО. Ф. 231. О. 1. Д. 89. Л. 135.



**Фото на память. А. Г. Солдатов
уже назначен директором на завод № 19**

завода № 19 им. Сталина. Так завершается еще один круг в его судьбе.

Война застала завод № 19 в состоянии коренной, но, как потом показала жизнь, ненужной перестройки производства двигателей воздушного охлаждения на двигатели водяного охлаждения. Вряд ли можно себе представить более тяжелое время в истории Пермского моторостроительного завода. Фронт требует моторы для самолетов, а завод не в состоянии их дать, так как двигатели с воздушным охлаждением, выпускавшиеся в 1930-е гг. морально устарели, а производство двигателей более мощных еще не было организовано. В конструкторском бюро, которое с 1934 г. возглавлял Аркадий Дмитриевич Швецов, к маю 1941 г. уже был готов мощный двухрядный 14-цилиндровый мотор воздушного охлаждения, который показал отличные результаты на истребителе авиаконструктора Лавочкина. Но его производство удалось организовать только ко второй половине 1942 года. Исключительно уместным и своевременным оказалось назначение в это время на завод нового директора.

17 мая 1942 г. стало первым рабочим днем нового директора завода № 19, а 19 мая поступило задание — увеличить выпуск двигателей М-82. В боевых условиях они прошли испытания на истребителях Ла-5, показали исключительную живучесть, и вот теперь их требовал фронт. Вопросы освоения новой машины требовалось решать быстро и решительно. С 20 мая на заводе вводится система проведения ежедневных оперативных совещаний по выполнению производственной программы. На них по-боевому докладывалось о причинах, тормозящих нормальный ход производства, определялись мероприятия по

Приказом по Наркомату от 28 октября 1941 г. заводы № 33 и № 339 объединились в одно предприятие под общим номером — 33. Так война объединила два коллектива, а директором объединенного завода был назначен Анатолий Григорьевич Солдатов.

Впрочем, карбюраторный он возглавлял недолго. В мае 1942 г. приказом наркома Анатолия Григорьевича освобождают от работы на заводе № 33 и назначают директором

устранению этих причин, выявлялись взаимные претензии цехов и отделов друг к другу. И главное — Солдатовым сразу же была налажена стройная система сбора информации о самом процессе изготовления каждой детали, узла, мотора. Ежедневно к 8 утра оформлялась вся техническая документация о произведенной за сутки продукции. В 9.30 она ложилась на стол главного диспетчера завода, делавшего основной доклад на совещании.

Четкость и организация, ответственность и инициатива — именно эти качества с первого дня стал культивировать в своих подчиненных новый директор. Опираясь на эти качества, можно было собрать огромный коллектив в один кулак, настроить на выполнение любого задания ГКО и решить клубок проблем, доставшихся в наследство.

Первая проблема — кадровая. На заводе катастрофически не хватало опытных рабочих — ушедших на фронт заменили женщины и подростки, как правило, имевшие самую низкую квалификацию.

Вторая проблема — оборвались связи со многими поставщиками. Эвакуация спутала все карты. Порой выполнение плана решали часы, минуты прилета заводского самолета, доставлявшего из какой-нибудь тмударакани комплектующие детали и узлы для сборки моторов.

Третья проблема — энергетическая. В 1942 г. завод как никогда нуждался в энергии. Разместив на своей территории шесть эвакуированных предприятий, тысячи станков, моторостроители должны были вдвое увеличить производство. Такая же ситуация сложилась и на соседнем карбюраторном заводе. Но их цеха — на голодном электрическом пайке. В помещениях гнетущая тишина и холод, люди греются у бочек, превращенных в печи. Завод постоянно перекрывает установленные ему лимиты потребления электроэнергии, расплата за это — отключения¹⁰. И тогда завод погружается в темноту. И это в момент, когда фронт требует моторы.

Смертельная опасность, нависшая над страной, проверяла людей на прочность. В такой обстановке без смелых оригинальных экономических и технических решений в короткий срок обеспечить предприятия энергией, а фронт — боевой техникой было невозможно. Одной из самых неотложных задач, вставших перед Солдатовым, был скорейший пуск в эксплуатацию заводской ТЭЦ. Монтаж ее первого агрегата, несмотря на круглосуточную работу строителей и монтажников, отстает от графика. Военная обстановка требует быстрых решений. Солдатов бросает в бой за энергию все наличные силы. Рабочие всех цехов завода трудились на разгрузке агрегатов, строительстве, очистке территории, рыли под кабели траншеи в мерзлом грунте...

¹⁰ Архив 1-го отдела «ПМ». А. д-232. Л. 184, 193.

Зная о прошлых заслугах завода, о его родословной, новый директор, тем не менее, понимал, что невозможно жить только прошлым, ведь под угрозой настоящее и будущее. Только полная самоотдача, ежеминутное устремление к победе и только неукоснительное движение вперед — вот что требовалось теперь.

Прежде чем встретиться с партийно-хозяйственным активом, А. Г. Солдатов провел общий анализ всех сторон деятельности завода, и на основе полученных данных предстояло выработать новый курс предприятия. Выводы, к которым пришел директор, были изложены в присущей ему лаконичной и доказательной манере: «Товарищи, наш хозяйственный актив происходит поистине в переломный период. Если до сего времени мы были в числе отстающих заводов, в долгу перед страной, то решение ГКО о закреплении за нашим заводом одного крупного самолетостроительного завода обязывает нас работать по-другому. Мы должны подчинить нашу работу, все наше умение задаче во что бы то ни стало выполнить решение Государственного Комитета Обороны. Мы должны напрячь все наши силы, вложить в это дело все наши знания, способности, если потребуется, даже жизнь, но добиться того, чтобы дать стране то, что от нас она сейчас требует, дать столько моторов и такого качества, сколько требуется фронту»¹¹.

Анатолий Григорьевич не делал вид, будто ему известен рецепт, по которому, как по волшебству, можно выполнить государственный план. Наоборот, доклад являл собой глубокий анализ трудностей, их причин и был особенно ценен тем, что указывал выход: надо опираться на средства и возможности военного времени, а все нехватки восполнять инициативой и личным энтузиазмом. Директор утверждает новый подход к людям: всемерное доверие и безоговорочная требовательность. И, словно в подтверждение согласия коллектива с директором, были приняты новые обязательства: отныне работать по суточному графику и уже в следующем месяце на 5 процентов увеличить выпуск основной продукции.

Не Солдатовым были изобретены оперативные совещания и суточный график. Были они и раньше. И начальники цехов не в июне 1942 г. родились на свет. И чувство ответственности за свои участки работы появилось у них не с приходом на завод нового директора. Коммунисты, опытные специалисты и администраторы, они обладали им и прежде. Что же изменилось?

Когда с таким вопросом обратились тогда, в 1942 г., к разным категориям работников завода, они ответили на него следующим образом.

¹¹ За передовую технику. Сборник Бюро технической информации (БТИ) завода. 1942 г., июнь.

Главный диспетчер завода Д. Рудин: «Все изменилось... Решительно все. И прежде всего отношение людей к суточному графику. Я это чувствую ежечасно. Раньше, чтобы добиться выполнения заявки, надо было подолгу уговаривать начальников цехов или жаловаться на них директору, главному инженеру. Теперь два раза отдавать распоряжение не приходится — оно выполняется безоговорочно. График — закон, и все мы боремся за его выполнение».

Начальник сборки П. Баканин: «...Изменилось главное — темп нашей работы. Нас перестало, наконец, лихорадить. Еще в мае мы стояли без дела 152 часа. В июне не было ни одного простоя. В первые дни было очень трудно попасть в график. Потом детали начали поступать без перебоев. Во второй половине месяца цех работал, как часы.

Мы никогда раньше не чувствовали такой высокой требовательности и жесткого контроля. Зато никогда ранее не знали мы и такой действенной помощи. Весь завод ставили на ноги, когда этого требовали интересы сборки».

Разумеется, не одним приказом или обязательством менялось отношение людей к делу. Партийная организация, профсоюз и комсомол, начальники цехов, старшие и сменные мастера — все было приведено в движение. Суточный график становился основой заводской дисциплины. Уже нельзя было отделаться ссылкой на отсутствие опыта — к новичку прикрепляли кадрового рабочего, и он учил, как надо работать, а пока не добивался от подшефного нужного результата, сам нередко работал за двоих. О том, чтобы тот или иной цех не поставил суточную норму деталей смежнику, теперь невозможно было даже помыслить, — директор посчитал бы это чрезвычайным происшествием.

Кое-кто не выдержал, было в июне 1942 г. и такое. Ритм завоевывался в боях. А на поле боя неизбежны потери. Так, был вынужден уступить свой пост другому начальник планового отдела, не сумевший справиться с повышенными требованиями. Были заменены начальники некоторых цехов.



Митинг трудящихся завода № 19.
На трибуне А. Г. Солдатов, А. Д. Швецов.
1942 г.



Оперативное совещание. 1943 г.

Настоящих командиров производства новый напряженный темп жизни взбудрил, захватили серьезность борьбы, ответственность задачи и высокая моральная значимость цели. Борьба шла за лучшую помощь фронту, за Переходящее красное знамя Государственного Комитета Оборона. Она развертывалась в то лето в масштабах всей страны.

Конечно, и настоящим, опытейшим командирам цехов приходилось порой нелегко. В один из первых дней июня на оперативном совещании крепко отчитали, например, всеми уважаемого начальника испытательной станции Александра Михайловича Крылова, крупного специалиста, — случилась заминка у него в хозяйстве с графиком...

Внешних причин, нарушавших равномерность работы, с каждым днем становилось все меньше. Директор смело маневрировал людьми и материальными резервами. Быстрее стали поворачиваться снабженцы. Если возникала необходимость, дефицитные материалы доставляли самолетами. «Объективные» причины при такой постановке дела превращались в фикцию. Выход из затруднительных положений каждому начальнику надо было теперь находить внутри, в своем хозяйстве.

Это было, пожалуй, главным — тот психологический перелом, который произошел в головах руководителей цехов и отделов. Инерция простоя, работа вразвалку, не торопясь, по принципу: «Месяц длинный — еще наверстаем» — были беспощадно разоблачены и опозорены. Задание правительства было слишком огромно, слишком напряженно, чтобы возможно было его «наверстать».

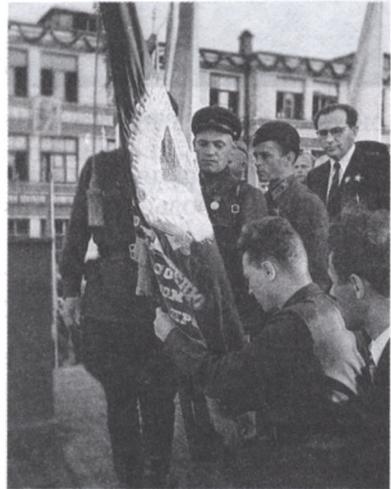
Как в любой другой военной битве, в сражении за моторы немалую роль играл морально-боевой настрой. И потому в одном ряду по важности для директора стояли и пуск ТЭЦ, и подача деталей точно в срок, и... учреждение заводской Книги почета, званий «Почетный стахановец цеха», «Знатный технолог» или «Знатный конструктор». Сол-

датов стоял горой за моральные стимулы, понимая, что в это трудное время для людей особенно ценно общественное признание.

Это без труда читалось в глазах, на лицах моторостроителей, запрудивших просторную площадь перед заводоуправлением, когда летчики 1-го гвардейского авиационного полка, чеканя шаг, несли к трибуне впервые завоеванное Переходящее красное знамя ГКО. Солдатов знал, ценой какого напряжения всех сил была завоевана эта первая победа в соревновании с другими моторными заводами страны. И тогда с высокой трибуны, перед многотысячным митингом поцеловав край бархатного полотнища, поклялся никому больше этого знамени не отдавать¹². И слово свое сдержал. Семь месяцев подряд завод удерживает высшую награду ГКО в 1942 г. А 1943 г. поставил новые задачи и обозначил новые проблемы...

Чтобы подготовить и осуществить коренной перелом в войне, уже невозможно было использовать только человеческий ресурс. Силы людей, подорванные двумя годами войны, ограниченным питанием, двенадцатичасовым рабочим днем, без праздников и выходных, оказались небезграничны. Зимой 1943 г. особенно участились случаи смерти людей прямо у станков, количество больных дистрофией росло с угрожающей быстротой.

Общественное питание, быт рабочих А. Г. Солдатов, по воспоминаниям секретаря директора С. С. Стряпунина, доверил напористым и предприимчивым людям, которые отлично сознавали важность возложенной на них задачи. Но общее руководство взял на себя, справедливо полагая, что инициатива особенно хороша в соединении с властью. Теперь на оперативных совещаниях директор заслушивал сообщения и о работе цеха питания. Рабочие столовые, появившиеся во всех цехах завода, несмотря на войну, совсем не были похожи на обшарпанные забегаловки. Хорошо оборудованные, аккуратно прибранные и даже украшенные цветами, белыми скатертями и занавесками, они предлагали своим посетителям обеды из двух блюд. Проблему обеспечения заводчан питанием директор решил с присущей ему предприимчивостью и размахом. Солдатов нашел пути для установ-



Принимая знамя ГКО...
Митинг 18 июля 1942 г.

¹² ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 314. Л. 149.



Панорама завода № 19. 1943 г.

директор отправлял в пригородные колхозы, над которыми шефствовал завод, «обозы» грузовиков — обратно они возвращались с картофелем, капустой, морковью для рабочих столовых. На организацию подобных экспедиций он никогда не жалел времени. Все это позволило организовать дополнительное питание. В цеховых столовых, кроме продуктов по карточкам, рабочие стали получать так называемые коммерческие обеды. Талоны на них начальники цехов выдавали лучшим рабочим и тем, кто оставался на сверхурочную работу после 11-часовой смены. Люди ценили эту заботу директора и отвечали высокопроизводительным трудом.

Но особенно Солдатов поразил всех заводчан тем, что открыл в цехах парикмахерские: «Авиационные моторы может делать только специалист опрятного вида».

Изменилось и здание заводоуправления. Здесь в 1943 г. преобразились не только столовая командного состава или кабинеты, но и коридоры, облицованные дубовыми панелями и устланные красными ковровыми дорожками. Казалось, все говорило о нашей силе и скорой победе над врагом.

Реконструкции требовал весь завод, поскольку к 1943 г. оказались исчерпанными его производственные мощности. А фронт требовал все больше моторов. Дать их можно было, только подняв производительность труда, облегчив труд людей. Так на повестку дня встал вопрос о внедрении потока.

Это был дальновидный шаг. Предстояло запускать в производство новый двигатель, который по своим характеристикам превосходил все предыдущие, и, конечно, фронт не ограничился бы малой серией таких изделий.

На заседании ГКО, куда Солдатов был вызван в начале 1943 г. для доклада об обеспечении выпуска нового авиационного двигателя М-82ФН, ему задали вопрос: каким путем будет решена задача?

Он ответил: путем реконструкции. А, возвратившись из Москвы на завод, уже во всеуслышание объявил: «Приступаем».

Новый 1850-сильный двигатель для истребителя Лавочкина Ла-5ФН стоил всех этих огромных усилий. Его конструктивная особенность, которая была зашифрована индексом ФН, состояла в том, что авиамотор был первый в СССР сделан без карбюратора. Благодаря непосредственному впрыску горючего в цилиндры он мог работать в форсированном режиме в любом положении без спадов мощности. Это было бесценно для истребителей, которые получали теперь свободу маневра в бою.

Реконструкция завода вызвала немало дополнительных сложностей, так как проводилась без остановки основного производства. Завод преобразался на глазах: все дальше на юг отодвигался окружавший его забор с колючей проволокой. К главному и литейному корпусам пристраивались новые пролеты, по площади аналогичные возведенным в довоенные годы. Новые площади получили испытатели, опытный отдел.

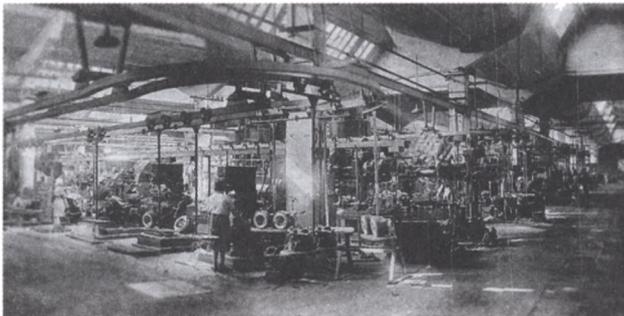
Но главная ставка была сделана все же на поток. Максимально механизировать вспомогательные операции за счет применения конвейеров, транспортеров, рольгангов, подвесных подъемных приспособлений, сократить путь прохождения

детали в цехе — такую задачу поставил перед инженерными службами Анатолий Григорьевич. Он прекрасно понимал: в условиях, когда завод испытывает острейший дефицит в рабочей силе, каждый занятый в производственном процессе человек при поточном способе организации дает неизмеримо больше. Поток дисциплинирует, заставляет работать ритмично, без авралов и штурмовщины, облегчает труд рабочих.

В 1943 г. завод преобразился внешне — благодаря пуску в эксплуатацию шести новых цехов он превратился в крупнейший завод Союза, и внутренне: больше не петляла технологическая цепочка, порождавшая ненужную трату времени; она выпрямилась, образовав единый поток. Там, где еще недавно женщины и подростки, выби-



На демонстрации. Во главе колонны моторостроительного завода А. М. Головачев, А. Г. Солдатов, М. А. Колосов, И. В. Башков. 1946 г.



Главный корпус завода № 19. Поточная линия. Общий вид одного из пролетов группы головок цилиндров

ваясь из, сил, воро-
чали тяжеленные
узлы, теперь были
установлены удобные
устройства, вытесни-
вшие непосильный
труд. Работа стала бо-
лее производительной.
Обыденным явлением
теперь считали на за-
воде досрочное выпол-
нение месячных пла-
нов. В обязательст-
вах записывали: «...и

сверх месячной программы выпустить продукции для оснащения одной воинской части». Ритмичность, давно уже ставшая законом на производстве, привела к мысли об упразднении суточного и внедрении часового графика. О подобном в отрасли еще никто не помышлял.

Заводской коллектив, закаленный в борьбе с трудностями и умудренный опытом их преодоления, походил на боевое воинское соединение, спаянное единым долгом перед Родиной. Тыл был не продолжением фронта — он был с ним вровень. Потому и восприняли моторостроители как должное, что их боевому директору присвоили звание генерал-майора инженерно-технической службы, наградили орденом Отечественной войны I степени.

Люди всем сердцем отзывались на заботу. Завод был для них и фронтом, и родным домом, и кормильцем. «Зеленая» молодежь, только что окончившая ремесленные училища, попадая в эту среду, тоже испытала на себе могучее и доброе воздействие завода.

Ребята, большой партией прибывшие на завод в конце 1944 г., радовались: и на их долю достанется работа для фронта! А Солдатов, глядя на этих рано повзрослевших мальчишек, думал: вот кто составит костяк коллектива через несколько лет после войны. Однако уже сегодня они требовали внимания и заботы: не только работа, но и быт, отдых имеют особое значение в таком возрасте. И тогда по инициативе директора на заводе широко распространилось шефство старших над младшими, а сам он ввел в практику периодические приемы лучших «ремеслят».

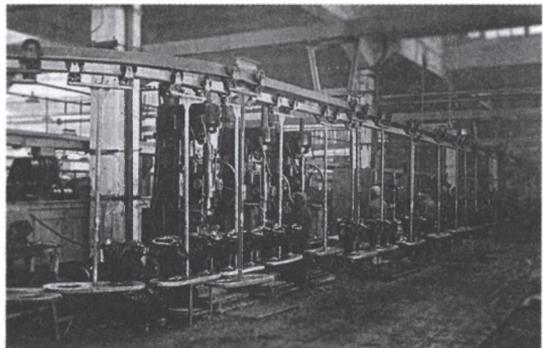
С особой теплотой вспоминают и поныне бывшие ремесленники своего директора. С его приходом очень резко изменилось отношение к ребятам в цехах, что объяснялось пониманием Солдатовым той

роли, которую может сыграть молодежь в выполнении фронтowych заданий.

«Генерал», как за глаза называли Солдатов, был строг. Бывало, взрослые мужики, начальники цехов падали в обморок на директорской оперативке, не выдерживая напряжения при разборе выполнения суточного графика. «Генерал» требовал с первых же дней прихода на производство правильно использовать выпускников ремесленных училищ, добиваться от них максимально высокой отдачи. А для этого «всем мастерам совместно с технологами и нормировщиками участков и групп ежедневно в конце смены рассматривать выполнение норм по каждому принятому ученику персонально». Мастера несли личную ответственность за выполнение ими норм и должны были отчитываться о принятых мерах к рабочим, выполняющим их ниже 120 процентов. На стол директора каждую декаду ложился подробный доклад¹³.

Не удивительно, что многих молодых рабочих Солдатов знал по имени еще заочно. Со многими был знаком лично, ведь во время ежедневных обходов цехов обязательно останавливался, разговаривал, интересовался успехами, условиями работы и быта рабочих. Солдатовская традиция следить за профессиональным ростом молодых специалистов сохранилась и поныне.

Требовательность Солдатова объяснялась просто: он знал, что только с опытом, со временем приходит к рабочему высокий уровень квалификации, абсолютно необходимый в создании авиационного мотора. Жизнь показала, что одними административными мерами, отдачей под суд проблеме качества мотора не решить. Хоть и терял завод «от брака» в год до 500 моторов, соответствующая статья законодательства, каравшая за брак лишением свободы, ни разу не применялась на практике. Зато здесь кропотливо растили из ребят мастеров своего дела. В ход шли и моральные стимулы, и материальная заинтересованность. Как сам директор не раз подчеркивал: «...необходимо сделать дисциплину,



Поточная линия в цехе цилиндров

¹³ Архив ОАО «ПМ». Приказ № 273 по заводу № 19.

при всей ее строгости, по возможности более удобной для работающих»¹⁴.

Да, Солдатов умел требовать, но и знал, что без создания максимально приемлемой (с учетом нехваток всего в условиях военного времени) организации труда и быта требовать от людей многого нельзя. Есть предел физических возможностей. И потому он добивается присоединения к заводу подсобных хозяйств, земли под посадку картошки, открытия в каждом цехе столовой. В условиях острейшего дефицита решает проблему строительства жилья. Об остроте ее свидетельствовал хотя бы такой факт: на одного ремесленника приходилось 193 квадратных сантиметра жилой площади¹⁵. На 5-й отчетно-выборной конференции парторг ЦК ВКП(б) Садиков привел цифры, которые многих заставили задуматься. За 1942 г. до 35 процентов (!) работающих на заводе отдано под суд за 10-минутные опоздания. Причины нарушений были давно известны — жилищная неустроенность. Многие моторостроители снимали жилье во всех, даже в самых отдаленных, районах города и в пригороде. Добирались до завода порой часами, чаще пешком. Было ясно, что без решения транспортной проблемы опоздания на завод не прекратятся, а значит еще тысячи людей будут осуждены судами к лишению свободы за свое невольное «дезертирство». Впрочем, свои проблемы народ решал, как мог. Одни умудрялись ездить на сцепке вагонов, на подножках, в любой момент рискуя оказаться под колесами, другие просто поселялись в цехе, ночуя на стеллажах в подсобках, в бадьях с ветошью и в других, отнюдь не безопасных, местах, в стороне от глаз начальства. Среди множества задач, которыми ежедневно Солдатов занимался лично, одной из важнейших стало строительство. И этой проблеме он уделял время наравне с контролем за выполнением производственной программы.

На каждой оперативке диспетчер завода докладывал о количестве собранных и отправленных за сутки моторов, а заместитель директора по строительству — о введенном в эксплуатацию жилье. Пять юношеских городков с десятками барачков кольцом окружали завод. Сам генерал лично раз в месяц обходил общежития, щупал простыни (не сырые ли?), награждал отличившихся в чистоте и порядке. Обязал цехи шефствовать над отдельными бараками. Ставил в пример активу свою супругу Варвару Николаевну: «Моя жена возит сына в юнгородок, и он ей совершенно не мешает. Потому что у нас все любят детей, и если придет ребенок в общежитие — это занятие для молодежи». Налаживанием быта, обучением молодежи занимались и другие жены специалистов завода.

¹⁴ ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 318. Л. 1.

¹⁵ ГАНИ. Ф. р-231. Оп. 1. Д. 161. Л. 16.

«...Эти ребяташки могут делать чудеса, если их организовать, если рассказать, что нужно делать и для чего», — убеждал Солдатов профсоюзный и партийный актив¹⁶.

Ставка на молодежь делалась им не в первый раз. Еще в 1943 г. из ремесленного училища (РУ-1) завод получил 2 тысячи рабочих, в 1944 г. — 1,5 тысячи. В середине 1944 г. в последнем напряжении сил страна отдала последний резерв — 4 тысячи подростков со всей страны должны были помочь заводу выполнить ответственнойшее задание ГКО. Подписывая приказ о направлении дополнительных трудовых ресурсов на завод № 19, Г. М. Маленков сказал: «Мы даем вам этих людей, но если вы их не удержите, больше вы людей не получите. Их просто нет». Справиться с такой армией было непросто, но иного пути не было. «Если мы не справимся с освоением новой рабочей силы, — подчеркивал Солдатов, выступая перед кадровыми рабочими, — мы не справимся с задачей дать продукцию столько, сколько требуется решением ГКО». «Встать на позицию пап и мам, обучать не только операциям, но и профессии, традициям рабочих — устойчивости, твердости, прививать правильные взгляды на жизнь, чтобы молодой человек чувствовал себя равным взрослому не в бутылке, а в профессии», — с такой позиции решили подойти к молодому пополнению на заводе. Взять на себя дополнительную нагрузку, стать наставниками — «дяденьками», как чаще ребята их называли, — взрослых позвало чувство долга и личный пример директора.

Новое пополнение, прибывшее в 1944 г., встречали с особенной теплотой. В цехе 72 для юнгородков (состоящих из барачков) делали железные кровати, в ЖКУ готовили постельные принадлежности (матрацы и подушки набивали соломой), шили одежду, обувь. Как могли, отогревали души детей, привезенных в Пермь из освобожденных от оккупации районов, из детских домов. Их везли сначала в баню, потом в столовую и в барак, чтобы выспались и отдохнули после долгой дороги.

Но прежде всего с новым пополнением встречался Солдатов. Вот новичков автобусы подвозят к клубу. Клуб празднично украшен. Через всю сцену натянут плакат: «Все силы на разгром врага!» Анатолий Григорьевич обстоятельно знакомит подростков с историей завода, его продукцией.



В мужском общежитии

¹⁶ ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 2. Д. 318. Л. 14.

Прошло время. Ремесленники внесли большой вклад в выполнение военных заказов, заменив многих кадровых рабочих, ушедших на фронт.

В музее предприятия сохранилась фотография, сделанная 14 октября 1944 г. На ней запечатлена встреча руководящего состава завода с большой группой ребят — отличников производства из числа приехавших на завод выпускников ремесленных училищ. Подростки сидят за длинным столом у Солдатов, и перед каждым из них — банка варенья. В то время это было большое богатство, а для ребят, живущих вдали от родителей, — еще и большая радость. Нельзя без волнения смотреть на фотографию. Это событие вошло в заводские легенды. Как, например, и звонки из Кремля по ВЧ прямо в цех о состоянии выполнения суточного задания.

Солдатов очень бережно относился к заводским кадрам. Многим на заводе запомнился такой случай. Когда запускали первую турбину на ТЭЦ-6, заводские энергетики столкнулись с серьезными трудностями. Помог справиться с неполадками молодой инженер Герцик Лубный, эвакуированный в Пермь. Несколько дней он не выходил с ТЭЦ, но заставил работать турбину. Солдатов узнал о его самоотверженности, пригласил к себе в кабинет и пришел в ужас от его жалкого внешнего вида. Он немедленно распорядился выдать ему новую одежду и прикрепить к столовой командного состава. А в заключение встречи напутствовал: «Нельзя так опускаться. Если в чем-то будете нуждаться — обращайтесь... Берегите себя. Вы нам очень нужны»¹⁷.

Война приближалась к победному концу. Надо было думать о завтрашнем дне завода. В это время директор очень много внимания уделяет вопросам культуры производства, благоустройства территории, справедливо полагая, что ничто так не поднимет боевой дух его коллектива, как достойный облик предприятия. За военные дни на территории завода скопилось очень много металлической стружки, других производственных отходов. Как избавиться от этих залежей, как раздробить большую по объему, но малую по весу сливную стружку, как транспортировать эти отходы — вот проблемы, стоявшие в то время перед директором и требовавшие немедленного решения. Первым шагом стало начавшееся строительство воздушной дороги. В кратчайшие сроки она была сдана в строй, и из цехов по монорельсу с помощью вмести-тельных бадей легко и просто увозили отходы для переработки.

Но как убрать с заводской территории образовавшиеся за годы войны горы земли, отходов и стружки? Директор приказал разделить

¹⁷ Ленинский путь. 1986, 4 июля. № 51.

эту гору пропорционально количеству работающих в цехах и отделах. Направить туда железнодорожные платформы, всю гору погрузить и вывезти с территории завода, а премию выплачивать только тем коллективам, которые в срок справятся с погрузкой. Через короткое время невозможно было узнать центральную площадь: появились цветники, асфальтированные дорожки. Чуть позднее все газоны защитили ажурные чугунные решетки, отлитые в цехе 10.

Культура любого производственного помещения в значительной степени определяется по состоянию пола. До Солдатова, в соответствии с американской технологией, принятой заводом в 1934 г., в цехах пол был бетонный, сверху его покрывали деревянной плиткой, которая впитывала отходы смазочных веществ. На замену и поддержание такого пола в надлежащем состоянии требовались немалые средства. Солдатов принимает решение выложить все полы в цехах шлифованными плитами, отлитыми из чугуна. И спустя полвека те сохранившиеся в цехах полы на заводе называют «солдатовскими».



У доски показателей работы цеха сборки. 1942 г.

Параллельно с этим Солдатов заставил подумать заводских специалистов еще об одной реконструкции. Дело в том, что вся силовая разводка электроэнергии и сжатого воздуха шла по верху цеховых коробок. Оттуда опускался кабель к каждому станку. Это создавало «лес» проводов, затемняло корпус, затрудняло ремонтные работы и портило вид цеха. Солдатов распорядился всю подводку к станкам сделать скрытой в полу¹⁸.

Первым был реконструирован цех 33. Новый пол, скрытая подводка электросистемы — все эти изменения производили исключительное впечатление.

Возможно, у кого-то и возникнет вопрос: «Почему директор завода занимается такими второстепенными проблемами?» В том-то и дело, что для Солдатова не существовало такого разделения производствен-

¹⁸ Ленинский путь. 1986, 9 июля. № 52.

ных проблем, все для него было важно. А успевал он интересоваться всем за счет того, что каждый специалист занимался своим делом, а директору представлялась возможность заниматься перспективными проблемами. В производство Солдатов вникал основательно, но никогда не подменял начальников производств или главного диспетчера в решении ежедневных задач. Его слово было решающим только в исключительных случаях. В этом и был талант Солдатово-руководителя. Он доверял каждому специалисту, но в то же время умел спросить с исполнителя строго и требовательно.

С первых дней своего существования моторостроительный завод был социально ориентированным предприятием. Здесь строилось много



Больничный городок МСЧ № 1. 1948 г.

жилья, возводились детские сады, ясли, больницы, школы, и все создавалось с размахом, было ориентировано на удовлетворение потребностей простых тружеников. Правда, объективности ради, заметим, что не всегда финансовые возможности предприятия позволяли строить, что называется, на века. К концу 1940-х годов более 45 тысяч квадратных метров жилья для рабочих составляли каркасно-засыпные бараки. В военную годину было не до хо-

ром. Только сносить их, не дожидаясь государственной поддержки, строить пятиэтажные красавцы, с размахом создавая у себя на заводе строительное производство, стал именно Солдатов. Казалось бы, все хорошо: один за другим появляются вокруг завода новые поселки, а он недоволен. На заседаниях горсовета, где возглавлял комиссию по благоустройству, горячится, доказывает: «Переселять людей из барачков и ветхого жилья только с помощью усилий одних заводов невозможно. Если городская власть и дальше будет сидеть сложа руки, то приведет город к полной разрухе»¹⁹.

Так уж сложилось, что руководители заводов, в первую очередь оборонных, занимались практически всеми вопросами обеспечения жизни людей как неперемennого условия нормальной работы своих предприятий. Рабочую силу нужно было кормить, лечить, обучать, обеспечить крышей над головой и т. д. и т. п. И заводы наравне

¹⁹ ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 329. Л. 69.

с основным производством вынуждены были создавать цехи культуры, здоровья, производства товаров ширпотреба, строить дворцы и клубы, бассейны и бани, детские сады и роддома, организовывать подсобные хозяйства... А потому генерал-майору инженерно-авиационной службы Солдатову приходилось вникать в тысячи проблем, не связанных с прямым производством. Но город — это не только заводы. И потому участие Солдатова в решении проблем города — не столько производственная необходимость, сколько потребность души. Стенограммы заседаний сохранили для потомков яркие и оригинальные высказывания, выдающие трезвый ум, крестьянскую основательность и то, что их автор не был небожителем, оторванным от реалий окружающей жизни. Не удивительно, что актуальность свою эти документы не потеряли и сегодня. Еще в конце 1940-х Анатолий Григорьевич ратовал за создание в городе собственных средств производства, подчеркивая: «...иначе никогда не справиться с городским хозяйством. Ведь одними решениями город не восстановить, не улучшить, не благоустроить»²⁰.

Но Солдатов не был бы Солдатовым, если бы только критиковал, не предлагая реальных шагов решения проблем. В своей речи на совещании в горисполкоме в 1950 г. он убедительно доказывал: «Надо составить план на 3—5 лет, каким будет город, и сконцентрировать деньги, отпускаемые правительством, и силы на выполнение этого плана». Казалось бы, при планировании в СССР всего и вся вопрос о планировании развития города не должен был встречать сопротивления чиновников, но... понимание этой простой истины за текучкой ежедневных проблем и забот как-то незаметно уходило на второй план, и Солдатову приходилось вновь и вновь доказывать: «Нужно не латать многочисленные дыры, а сконцентрировать все возможности, средства и людей — реконструировать полностью конкретную улицу, площадь, с тем чтобы горожане видели результат работы, а не отчет о вложенных средствах»²¹. Предложения, такие простые и эффективные, тем не менее, натыкались на глухую стену солидарного чиновничьего сопротивления. Мол, занимайся своим заводом, а в своем хозяйстве мы и сами разберемся. И становится ясно, что не такой он победитель и везунчик, как кажется некоторым из исторического далека. Но он уже не мог остановиться и потому, что тысячами нитей завод был связан с городом, и потому, что рамки режимной заводской территории были тесны для этого мощного темперамента. Завод, как государство в государстве, взрастил в нем государственно мыслящего человека и патриота.

²⁰ ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 329. Л. 77.

²¹ Там же. Д. 326. Л. 62.

Потому Солдатов не только выступал на сессиях горсовета, работал в комиссии по благоустройству, но и многое делал. В 1946 г. заводом был построен асфальтовый завод, выпускавший до 90 тонн асфальта в сутки. Его продукцией улицы Перми укрывались столь интенсивно, что уже спустя два года, подводя первые итоги, генерал восклицал: «Я убежден, что город мы можем и должны привести в порядок!»²² Многие тогда не понимали, зачем тратить средства на клумбы и газоны, на фонтаны и скульптуры, на картины и шикарные люстры для Дворца культуры. До излишеств ли, когда полгорода живет в бараках! А он был убежден — только так можно сделать город любимым.

Облик Перми социалистической особенно волновал Анатолия Григорьевича. Выросшие в годы советской власти рабочие окраины не соответствовали его представлению о том светлом будущем, в строительстве которого он принимал не последнее участие. «Исторически установилось, что каждый даже небольшой город старается какую-то улицу



На демонстрации. 1940-е гг.

так устроить, чтобы она олицетворяла город, создавала определенный вид, уровень культуры этого города. Чтобы, придя на эту улицу, можно было сказать, что это действительно город. Мы в Молотове не имеем ни одной такой улицы, ни одного места, где можно было бы увидеть направление нашего городского строительства, будущее культуры города»²³. Реальность же была такова. В наследство от предшественников были получены десятки каркасно-засыпных барачков с удобствами во дворе. Еще десятки барачков были возведены ударными темпами в годы войны. В них селили эвакуированных, призванную на заводы по спецнаборам молодежь. Уже к концу 1940-х гг. эти сооружения прогнили и обветшали, да и просто не соответствовали требованиям жизни. Вчерашняя молодежь выросла, обзавелась семьями, и проблема жилья стала настолько острой, что от ее решения напрямую зависело выполнение заводом правительственных заданий.

Для обеспечения остро нуждающихся требовалось строить ежегодно 10 тысяч квадратных метров жилья. Собственные строительные мощности завода едва справлялись с вводом в эксплуатацию лишь

²² ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 326. Л. 62.

²³ Там же. ГАПО. Д. 329. Л. 77.

5 тысяч. Солдатов, со свойственной ему энергией и размахом, стал строить дома хозспособом в центральном заводском поселке, привлекая деньги и рабочие руки самих нуждающихся в жилье. За строительство каждого дома на проспекте, за качество и сроки сдачи отвечал не только прораб, но и начальник цеха. Сам Солдатов после войны свой трудовой день начинал со строительной оперативки. Так был сделан первый шаг к воплощению мечты о самой прекрасной улице Перми — Комсомольском проспекте. Позднее, когда Солдатов возглавил Пермский совнархоз, аналогичным образом им была решена проблема реконструкции всей магистрали. Только теперь за каждый дом отвечал не цех моторного завода, а одно из предприятий города. И на месте деревянных домов старого купеческого города и огромного рынка появилась магистраль, ставшая осью Перми.

И еще один любопытный нюанс в отношении Солдатова к Перми и ее жителям, до боли напоминающий сегодняшнее время. В 1944 г. в поселке Крохалева заводом № 19 были построены 20 двухквартирных домов для своих кадровых рабочих. Но рабочие завода № 33 их разрушили. Возмущенный таким вандализмом, Солдатов с горечью констатировал: «Если мы не будем беречь как зеницу ока социалистическую собственность, то нам никогда не справиться с задачей улучшения социально-бытовых условий. Люди же, живущие в общежитиях, к быту подходят так. Сидят в грязи, замерзают и все-таки сами не хотят подмести пол, не говоря о том, чтобы его помыть. Дрова лежат рядом, а печи не топят, ждут уборщицу. Разве при таком отношении можно улучшить быт? Конечно, нет. Если человек не будет сам за собой убирать, никакого толкового быта не сделаем. Это вещь элементарная и неизбежная. Решать проблему нужно по-государственному. А что это значит? Это значит, по соломинке тащить в свое жилище и улучшать его»²⁴.

Воспитывать культурного, грамотного человека будущего призван был Дворец культуры завода. Заложенный в 1940 г. по проекту И. А. Меерзона и А. К. Барычева, задуманный как самое монументальное здание не только в городе, но и в области, Дворец культуры должен был стать архитектурным центром поселка моторостроителей, центром художественного творчества, крупнейшей концертной площадкой. Начавшееся вскоре строительство в 1941 г. прервала война. Недостроенное здание дождалось своего часа десять лет. И вот вновь в его стенах появились строители. Любимым детищем для Солдатова стал этот Дворец. Был случай, о котором Солдатов как-то сказал: «Обида пройдет — опыт останется».

²⁴ ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 318. Л. 89.

Подрядчик, возводивший Дворец культуры (трест № 12), в самый разгар стройки отказался продолжить работы — у завода кончилось финансирование. Деньги министерство обещало выделить в конце года. Чтобы не прекращать работы на строительстве ДК, которого так ждал коллектив завода, Солдатов идет уже не раз проверенным путем — превращает возведение Дворца во всенародную стройку. Модельщики цеха 12 изготавливают мебель, токари, слесари, овладев новыми для себя специальностями, штукатуры, облицовывают стены, под руководством опытных художников отливают лепнину, расписывают потолки, электрики собирают люстры. Последним штрихом стали картины, украсившие стены комнат и холлов Дворца. Стройка уже подходила к концу, когда именно эта инициатива Солдатова неожиданно подверглась критике на районной конференции. Вынужденный отбиваться от обвинений представителя городских художественных мастерских, Анатолий Григорьевич привел неоспоримый аргумент: «В городе невозможно приобрести ни одной действительно стоящей картины. Кроме малярных работ по заборам, ваша мастерская ничего не делает. Картины, которые здесь вывешены, мы приобрели с выставки, которая приехала в город из Москвы. Совершенно правильно, что главное фойе должно иметь другие картины, например революционного направления, массовые и т. п. Вот если бы вместо общих рассуждений сказали, где их приобрести, мы были бы вам очень благодарны»²⁵.

Порой приходилось удивляться умению Анатолия Григорьевича за важными производственными делами не забывать о вопросах, казалось бы, несущественных для директора. Сегодня мы не представляем новогоднего праздника без елки около Дворца, иллюминации, веселых горок. Эта добрая традиция зародилась при Солдатове. Анатолий Григорьевич хорошо понимал, что из таких мелочей во многом и складывается настроение любого человека, а от настроения в немалой степени зависит и работа на производстве.

Для коллектива завода, да и для всего города, открытие Дворца было радостным событием. Но госконтроль, по свидетельству секретаря С. С. Стряпунина, за использование средств не по назначению сделал Солдатов денежный начет, и месячный оклад Солдатова высчитали в пользу государства. Но даже если бы он знал, как распорядятся потомки полученным наследством, все равно строил бы Дворец. Наверное, из детства, из воспитания в крестьянской семье вынес он главный урок своей жизни: чтобы лучше жить, чтобы оставить на земле после себя след, надо «тащить по соломинке», по крупичкам, изо дня в день, создавая свой Дворец. Но прошли годы, и «благодарные потомки» изрезали картины, сбили роспись парадного входа, снесли

²⁵ ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 332. Л. 26.

фонари на дворцовой площади, увезли на свалку бетонных спортсменов с бульварной части проспекта. Список потерь можно было бы продолжать и продолжать. Или списать на смену моды, собственника. Только старые фотографии да человеческая память хранят былое великолепие, в которое столько души и сердца вложил Солдатов.

И еще об одной заботе директора о благе пермяков хочется вспомнить. После войны многим заводам оборонной промышленности пришлось по команде из Москвы начать выпуск гражданской продукции. Моторостроители, не от хорошей жизни начавшие выпускать еще в войну валенки и ботинки на деревянной подошве, теперь освоили производство деревянной мебели (для чего создали пять цехов), металлических кроватей, бритвенных приборов и даже велосипедов. Несмотря на провозглашенный наркомом авиапромышленности А. И. Шахуриным в 1945 г. лозунг «Для нас штаны теперь важнее, чем моторы!», план по ширпотребу Москва спрашивала пусть не строже, но наравне с основной продукцией. Производство это было убыточно, но необходимо. Слабая местная промышленность, работавшая на устаревшем, кустарном оборудовании, не в состоянии была обеспечить потребности населения в товарах бытового назначения. Развивая производство товаров, Солдатов понимал, что это временное решение проблемы. «Может статься, — обращался он на партхозактиве к руководству области, — что одним указанием правительства [заводы] разом могут все это прекратить, получив какое-либо новое задание, следовательно, область опять неизбежно останется без необходимых населению предметов ширпотреба. Чтобы этого не случилось, мне казалось бы необходимым сейчас нашу местную промышленность специализировать, сделать в какой-то степени дублирующей оборонные заводы. Заводы могли бы оказать значительную помощь оборудованием и даже людьми. И, что самое важное, если государство от нас потребует перестроиться, мы нашим дублерам обязательно передадим всю оснастку, штампы и оборудование, и таким образом население не останется без товаров»²⁶. Умение заглянуть вперед, смелость в принятии решений, коммуникабельность, профессионализм и способность



Совещание с конструкторами
отдела главного механика. 1943 г.

²⁶ ГАПО. Ф. р-1655. О. 1. Д. 322. Л. 194.

прислушиваться и учитывать иное мнение, если оно действительно помогает делу, отличали А. Г. Солдатова как руководителя и признанного лидера, человека дела, оставившего потомкам так много.

Народная мудрость, оценивая человеческую жизнь по самой высокой шкале, подчеркивает: она прошла не напрасно, если построен дом, посажено дерево, выращен сын. По этой шкале, Солдатов, безусловно, прожил жизнь счастливую, наполненную. Был им построен не один дом, был построен даже Дворец, деревья, появившиеся с его легкой руки, и сегодня дарят шепот листьев и прохладу. Очень серьезно относился Анатолий Григорьевич к благоустройству территории завода, поселка. «Это святое дело, потому что делается для народа», — любил он повторять.

История появления в Перми необычной для уральского климата дубовой аллеи, тянущейся по диагонали от фабрики-кухни до пересечения улиц Чкалова и Героев Хасана, такова. Как-то садовод завода Ольга Александровна Дворнишникова пожаловалась директору на равнодушное отношение отдельных руководителей к озеленению прилегающих к цехам территорий. Солдатов пригласил ее на оперативное совещание, где она и высказала все наболевшее. Говорила Ольга Александровна очень взволнованно, проникновенно. Когда закончила выступление, в зале воцарилась тишина. Солдатов поблагодарил садовода, сказав ей на прощание: «Вы делаете большое дело для людей, а с этими горе-руководителями, не признающими элементарных вещей, у нас еще будет разговор». И действительно, нерадивых начальников Солдатов поднял на этом совещании, потребовал от них ответа. После этого разговора отношение к благоустройству и чистоте прилегающих территорий начало меняться. Многие даже стали проявлять инициативу в этом деле.

С 1957 по 1960 г. А. Г. Солдатов работал председателем Западно-Уральского Совета народного хозяйства. На этой должности Анатолий Григорьевич опять прежде всего проявил большую заботу о людях. Именно в то время проводились огромные работы по реконструкции Комсомольского проспекта, его озеленению. В 1961 г. пустили по маршрутам № 1, 2, 3, 5 и 7 троллейбусы. Тогда Солдатов проделал огромную работу по перестройке театра оперы и балета имени П. И. Чайковского. Только после вмешательства Солдатова ожило строительство курорта Усть-Качка.

Традиционное для Солдатова нетрадиционное решение вопросов вспоминается сегодня многими руководителями, кому довелось присутствовать хоть раз при рождении решений в стенах Западно-Ураль-

ского совнархоза. Так, работавший в конце 1950-х в пермском СНХ Павел Константинович Праведников вспоминал, как на одном из оперативных совещаний по реконструкции Комсомольского проспекта в присутствии Анатолия Григорьевича обсуждался проект оформления Комсомольской площади, призванной объединить несколько городских автомагистралей. Архитекторы предложили полностью заасфальтировать площадь, придать ей столичный вид. Выслушав все



**А. Г. Солдатов — председатель
Пермского совнархоза. 1957—1960 гг.**

аргументы в пользу идеи, он спросил своего помощника: «Сколько дворников потребуется для очистки площади зимой, длящейся у нас полгода?» Вопрос явно поставил присутствующих в тупик, пауза затянулась. Собрав в пучок все остро отточенные карандаши, до этого раскладывавшиеся на столе по мере перечисления аргументов в пользу столичного проекта, Солдатов стукнул ими и подвел черту под обсуждением:

— Проект не годится, так как не учитывает климатических и технических особенностей города.

Красным карандашом на плане тут же был нарисован четырехугольник в центре будущей площади — здесь будет газон! Напряжение тут же спадает: выход, красивый и незатратный, найден.

Вклад Анатолий Григорьевича в формирование облика Перми вообще трудно переоценить. Одним из первых обратил он внимание на то, как важно сохранить историческую часть города. Когда встал вопрос о переносе трамвайных путей с центральной части улицы Карла Маркса (ныне вновь улица Сибирская), он решительно настоял на этом. В результате был возвращен колорит старой исторической улицы, который сохранился и в XXI веке.

Впрочем, взаимоотношения с историей у Солдатова были не всегда безоблачными. Так, при строительстве здания Пермского совнархоза, возводимого на Октябрьской площади, были без сожаления снесены два двухэтажных, бывших купеческих, дома. При реконструкции и расширении Московского завода «Знамя», который А. Г. Солдатов возглавлял с 1965 по 1972 г., были уничтожены постройки монастыря на Бутырской улице. Все и всегда он делал решительно, не позволяя себе

сомневаться, исходя исключительно из целесообразности и перспективы. Как не было сомнений и в целесообразности реконструкции Пермского театра оперы и балета. Несмотря на возмущение одной части городской общественности и под одобрение второй, Солдатову удалось, привлекая специалистов завода, в кратчайшие сроки возвести фактически новое здание под видом реконструкции старого, вопреки обвинениям в самодурстве и покушении на святое.

Возглавляя Западно-Уральский совнархоз, Солдатов много занимается вопросами промышленного строительства, развития прикладной и академической науки. Именно он курирует ход освоения завода им. Свердлова производства ракетных двигателей, внимательно следит за ходом строительства полигона горячих испытания ЖРД в Новых Лядах, возведением НПО «Искра», реконструкцией химического завода им. Орджоникидзе. Мечтает построить в Перми вертолетный и самолетный заводы.

Будет неправильно, если у читателей этого очерка создается впечатление, что Солдатов все делал один. Будучи крупным руководителем, Анатолий Григорьевич пользовался большой поддержкой обкома партии, особенно в период, когда его возглавлял Н. И. Гусаров, облисполкома, других общественных организаций.

Впрочем, за инициативу, решительность в действиях получал он не только грамоты и благодарности, но и выговоры от тех же парткомов и обкомов. Очередной опалой было расценено его назначение в 1962 г. председателем Вологодского совнархоза.



А. Г. Солдатов среди руководителей Вологодского совнархоза. 1962 г.

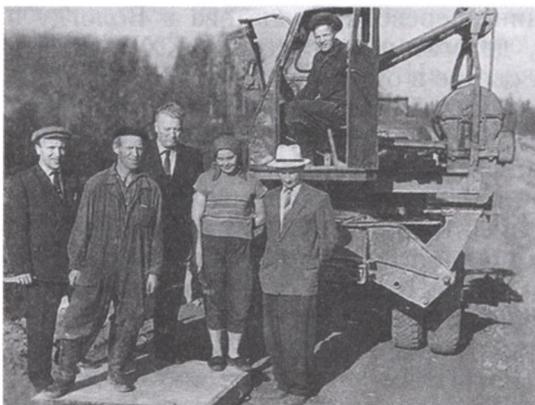
Вот как вспоминает о причине перевода Солдатова в Вологду в своей книге Н. А. Трофимюк, делегат исторического XXII Съезда КПСС: «...в октябре 1961 г. на съезде в отчетном докладе ЦК КПСС Н. С. Хрущев подверг Солдатова резкой критике в бытность его председателем Пермского совнархоза за факты якобы имевших место нарушений государственной и финансовой дисциплины и заявил, что «некоторые товарищи, несмотря на это, выдвинули Солдатова на ответственную работу в Москву, вместо того чтобы примерно наказать зарвавшегося руководителя». Причиной такого выступления явилось, по всей видимости, то, что этот талантливый хозяйственник и инженер порой бывал упрям и самолюбив, ему не хватало дипломатичности и гибкости, он не всегда ладил с партийными органами, что нередко приводило к серьезным неприятностям.

Нетрудно понять, что все мы, делегаты XXII съезда КПСС от Пермской области, после такой критики чувствовали себя скверно. А. Г. Солдатов обратился к нам с просьбой объяснить Н. С. Хрущеву истинное положение дел, однако никто не осмелился что-то доказывать, а по существу, не соглашаться с Хрущевым. Через несколько дней А. Г. Солдатов был освобожден от работы в Москве и направлен на периферию»²⁷.

После колоссального промышленного, оборонного потенциала Пермской области Вологодская земля предстала перед ним бедной Золушкой у злой мачехи. Увиденным в Вологде он был весьма удручен, но и здесь проявил всегдашний свой характер и манеру работать. При Солдатове был утвержден генеральный план развития Вологды. Реконструкция города началась с прокладки городской канализации, развертывания крупнопанельного домостроения. С улыбкой позднее Солдатов рассказывал, как на эту его инициативу откликнулась местная газета «Вологодская правда». Приехал-де знаменитый генерал Солдатов, и скоро Вологда преобразится в красивый город. Он тогда посоветовал журналистам не писать преждевременно о том, чего еще нет. Но воложане уже через полгода после его назначения с радостью отмечали перемены — еще никогда в их родном городе не строили так много и с таким размахом.

Но главные перемены на Вологодской земле вершились все же не в ее центре, а в новом и бурно растущем городе Череповце. Стране был нужен металл. Дать стратегический материал в кратчайшие сроки — вот задача, которую должен был осуществить Солдатов. Всего за год на Череповецком металлургическом заводе вводятся в эксплуатацию новая доменная печь, мартен и цех холодного проката, аглофабрика; все мартеновские печи начинают работать на

²⁷ Трофимюк Н. А. История моей жизни. — М.: Книга и бизнес, 2004. С. 70–71.



**Председатель Вологодского совнархоза
А. Г. Солдатов с рабочими на строительстве
Волго-Балтийского канала. 1962 г.**

ки в Мурманск не изменила их отношения друг к другу. Опальному генерал-майору было предложено возглавить Московский областной совнархоз, от чего он категорически отказался, заявив: «Я инженер, всегда работал в крупной индустрии и швейными машинками, посудой и ситцем никогда не занимался». Через полгода Вологодский совнархоз будет расформирован, а неуступчивому генералу предложат возглавить Техническое управление Российского совнархоза, где он будет трудиться до роспуска этой структуры в связи с созданием вновь отраслевых министерств. Так в 1963 г. он вернулся в Москву, завершив очередную большую круг своей жизни.

В 1965 г. Анатолий Григорьевич возглавит агрегатный завод «Знамя» и восемь лет будет руководить им, превратив его в современное, стабильно работающее предприятие. В 1972 г. по состоянию здоровья уйдет на давно заслуженный им отдых.

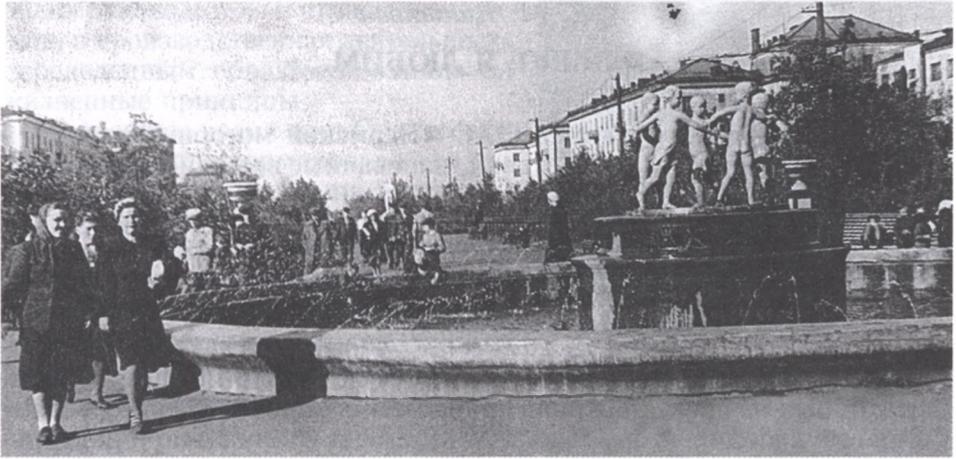
Но в памяти своей вновь и вновь будет возвращаться в Пермь. Жадно расспрашивать всех приезжающих в столицу пермяков о том, как живут город, его любимый завод, как выглядят проспект и Дворец. Он еще успеет побывать в Перми, увидит свой

природном газе. Солдатов лично курирует все вопросы черной металлургии и машиностроения области. Для перевозки металла и сырья расширяется Волго-Балтийский канал. К началу 1963 г. Череповецкий металлургический выходит на четкий ритм работы, а Вологодская область из хронически не выполняющей плановые показатели — в стабильно работающий регион.

Личная встреча Солдатова с Н. С. Хрущевым в вагоне поезда во время его поезд-



**А. Г. Солдатов в музее истории завода
им. Свердлова. 1974 г.**



Проспект им. Сталина. 1947 г.

портрет в заводском музее, встретится с теми, с кем работал на заводе в годы войны. И заводской поэт, а в войну бригадир станочников фронтовой бригады имени Гастелло Геннадий Семенов посвятит ему проникновенные строки:

Он руку мне не подавал.
 Он не искал успеха в малом.
 И я согласен: генерал
 Быть прежде должен генералом.
 Я помню ритм его шагов,
 Он сквозь года летит, как эхо.
 Мы замирали у станков,
 Когда директор шел по цеху.
 Был весь по форме. Строгий весь,
 Как перед жерлами орудий.
 И мастера бросали: «Есть!»
 А это значит — норма будет!
 Та четкость — вовсе не парад,
 Все как в бою — свежо и свято...
 Он знал, как в бой бросать солдат, —
 Наш генерал-майор Солдатов.

Через два года, в 1976-м, Анатолия Григорьевича не станет. А вскоре в новом микрорайоне областного центра появится улица Солдатова, и он, теперь уже навсегда, останется в Перми, рядом с заводом, свидетелем и участником его триумфа.

Примечание. Очерк «Пять возвращений Анатолия Солдатова» был написан для московского сборника «Созвездие». В основе его — воспоминания современников, коллег по работе, единомышленников (см. далее раздел «Воспоминания»).

Е. М. Вшивкова

«Я ВЕРЮ: Я ЛЮБИМ...»

Когда приходишь в музей ОАО «Пермский моторный завод», в памяти невольно всплывают строки, написанные ветераном предприятия Геннадием Семеновым:

Нет, здесь не зря стихают разговоры,
Звучат они здесь как-то невпопад...
Здесь экспонаты — звездные моторы —
На языке особом говорят.

Здесь — в музее — бережно хранятся не только моторы, в создании которых не последняя роль принадлежит Анатолию Григорьевичу Солдатову как директору завода № 19 имени Сталина, но и документы и фотографии. Есть в музее его личные вещи: директорское кресло, генеральская шинель, награды... Я вижу их на фотографиях полувековой давности.

Казалось бы, сколько известно нам об Анатолии Григорьевиче! Сколько написано статей и воспоминаний! О том, каким сильным руководителем и организатором он был, как не боялся ответственности, порой принимал решения, за которые в те времена можно было серьезно поплатиться. И о том, как бережно относился он к людям: работники-ветераны завода до сих пор вспоминают его добрым словом. Однако, к сожалению, очень немного нам известно о Солдатов-человеке. И это понятно: ведь все воспоминания, имеющиеся в нашем распоряжении, так или иначе связаны с его трудовой деятельностью, они написаны теми, кто общался с Солдатовым по долгу службы. Документы, сохранившиеся в архивах, — это, в основном, стенограммы хозяйственных активов и партийных собраний. Конечно, и в них запечатлелись характер и взгляды Солдатова, но лишь отчасти по ним можно судить о том, каким человеком был Анатолий Григорьевич, понять, что двигало его поступками. И уж совершенно невозможно приоткрыть тайну его души. А она, эта тайна, есть у каждого человека, независимо от занимаемого положения, достатка и жизненного опыта. Потому что существуют те сокровенные уголки нашего сознания, которые мы прячем от любопытных или просто чужих глаз и приоткрываем только самым близким.

Не претендуя на какие-либо открытия, обобщения или далеко идущие выводы, постараюсь рассказать о том, каким мне представляется Анатолий Григорьевич. Не руководитель, а именно человек, хотя, наверное, разделить эти два образа очень сложно, а подчас невозможно, поскольку, несомненно, его личностные качества сформировали

облик руководителя и отношение к работе, а производственная деятельность определенным образом повлияла на жизненные принципы.

В сложное время жил Солдатов, и оно не только сформировало его характер, взгляды на жизнь и отношение к людям. Время меняло самого Солдатова, даже сам его облик. И это так ярко отразил на бумаге объектив фотокамеры. Рано повзрослев в силу жизненных обстоятельств, он принял



Прогулка по Каме

ответственность за судьбу семьи уже в пятнадцатилетнем возрасте. Послереволюционная действительность, разрушившая привычный уклад жизни, заставила его с упорством, достойным уважения, искать свой путь, другой род деятельности, отличный от того, которым занимались его дед и отец.

Большое впечатление произвела на подростка первая поездка из деревни Попадьино в Москву. Невестке Анатолия Григорьевича, Дине Алексеевне Солдатовой, запомнился его рассказ о том, как он испугался, когда впервые проехал по железной дороге. Но, очевидно, не только испуг вызвало это чудо техники, но и восторг, интерес, желание самому создавать такие машины. Наверняка потребовалась большая смелость, чтобы в результате этой поездки заявить отцу, успешно трудившемуся на Московской бойне (ныне мясокомбинат им. А. С. Микояна): «Работать «кишечником» не буду!» Техника, машины — вот предмет его мечты, осуществить которую помогли как стечение обстоятельств, так и незаурядные способности подростка.

После революционного переворота 1917 г. в стране произошли громадные перемены, и они сулят крестьянскому пареньку возможность изменить судьбу. Страна нуждается в молодых, грамотных, знающих специалистах и руководителях, поэтому Анатолий Солдатов был направлен на учебу, и вот уже в 1922 г. он оказывается в Перми. Пожалуй, судьба лишь подтолкнула его на новую дорогу, остального он добился самостоятельно.

Если семья воспитала в нем такие черты, как умение много работать, не бояться тяжелого физического труда, добиваться поставленной цели, стойко переживать жизненные невзгоды, то, оказавшись в Перми в начале 1920-х, восемнадцатилетний юноша добавляет к ним способность впитывать знания, которыми вооружают его преподаватели и книги, стремление приобщиться к культурным ценностям. Одним из его серьезных увлечений становится театр — городской театр находился как раз напротив здания рабфака.

Имени второго его увлечения этого времени мы не узнаем никогда. Она была из образованной, дворянской семьи. Его первая любовь — как мечта о прекрасном будущем. По свидетельству Д. А. Солдатовой, «после общения с нею [он] пристрастился к чтению, полюбил музыку, поставил себе цель получить образование. Но семья девушки не была в восторге от дружбы их дочери с деревенским пареньком». Реальность несправедлива и жестока — она оставила первый рубец на сердце. Родители девушки сделали все, чтобы помешать их отношениям. Их вердикт: они не пара друг другу.

Увлечение театром в дальнейшем положило начало дружбе с Натальей Дудинской — прима-балериной Ленинградского театра оперы и балета им. С. М. Кирова, эвакуированного в военные годы в город Молотов, а также обратилось поддержкой, в первую очередь материальной, деятелей культуры — от привлечения их к работе с самодеятельными артистами, работниками завода, в стенах Дворца культуры (здесь были созданы в 1950-е гг. свой балет, театр оперетты и др.) до предоставления квартир и проведения реконструкции оперного театра. Построенные им Дворцы, театр, проспекты и многое другое — все это результат того стремления к красоте, которое он пронес через всю жизнь и, как мог, пытался воспитать в других. (Из выступления Солдатов перед воспитанниками ремесленных училищ: «В Перми имеется прекрасный театр...»)

Но вернемся на десятилетие назад.

Проявив колоссальное упорство и прекрасные способности, после окончания рабфака Солдатов поступает в Томский технологический институт, а в 1930 г. заканчивает курс Московского высшего технического училища, одного из самых фундаментальных технических вузов. Теоретические знания получены, теперь дело за практикой. Первое место работы — таксопарк Москвы.

...Они не могли не встретиться. Он — техник, красавец с копной выющихся волос. Она — смешливая девчонка с Рязанщины, землячка, найденная в большом городе. В 1930-м сыграли свадьбу, вскоре родился сын-первенец. Назвали Мишей — в честь близкого друга, дяди, но по возрасту почти ровесника, Михаила Петровича Солдатова. Именно он помог Анатолию найти работу в голодном 1922 г., именно он — романтик революции, еще подростком ставший ее участником, — помогал племяннику выбрать в жизни правильную дорогу, получить образование. В 1930 г. заканчивается действие отсрочки от призыва в Красную Армию — эту отсрочку Солдатов имел, будучи студентом МВТУ. Его призывают, но направляют не в войска, а... на завод № 24. И это круто меняет его жизнь. Из автобиографии: «Прослужив два года, я добровольно остался работать еще на три года, а потом проникся таким патриотизмом к авиационной промышленно-

сти, что бросил свое автомобильное дело навсегда».

Новоиспеченный специалист благодаря серьезному, вдумчивому отношению к порученному ему делу успешно поднимается по служебной лестнице: начав со скромной должности контролера в ноябре 1930 г., уже в 1940 г. его назначают начальником ОТК авиамоторостроительного завода № 24 в Москве.

В декабре 1940 г. ему доверено руководство заводом № 33 НКАП. Каждый раз все заново, новое производство, новый коллектив. А на освоение времени практически нет. Каждый раз судьба как бы испытывает его на излом — выдержит ли, не сломается ли? Для себя Анатолий Григорьевич уже сформировал основные принципы, которых будет придерживаться в работе и в жизни на протяжении всего жизненного пути. Девизом его жизни можно считать его же слова, сказанные в свое время Д. С. Кацнельсону, заместителю директора Пермского завода № 19 по снабжению: «Что значит «могу — не могу»? Работать надо!»

И он работает, много, упорно, ведь его деятельность под пристальным вниманием и контролем высшего руководства страны. Он возглавляет работы по созданию первого в мире конвейера на сборке авиационного мотора. Вопрос приоритета — вопрос политический, здесь не до сантиментов и личных проблем. На алтарь индустриализации положены миллионы жизней, и среди них — маленький пятилетний мальчик Миша Солдатов. Его тихий уход в результате болезни — новый рубец на сердце Анатолия Григорьевича и, увы, не последний...

Один за другим объявляются «врагами народа» и исчезают друзья, знакомые. Среди тех, кого поглотил ненасытный ГУЛАГ, и дядя — Михаил Петрович. Все жестче и закрытее лицо Солдатова на фотографиях. Лишь на пожелтевших снимках остались широко раскрытые глаза познающего мир паренька. В работе он находит спасение от тяжелых мыслей и сомнений.

Главное для него как руководителя — обеспечить бесперебойную работу предприятия. Для этого необходимо решить ряд проблем. На любом предприятии продукцию выпускают рабочие, поэтому нужно максимально организовать их деятельность, создать условия для ее



Варвара Николаевна с первенцем Мишей. Начало 1930-х гг.

успешного выполнения, не отвлекать людей на побочные виды работ. Организовать труд каждого рабочего обязан руководитель среднего звена: мастер, начальник цеха. Любое распоряжение руководителя должно беспрекословно выполняться в установленные сроки, а не обсуждаться. Ответственность за выполнение поставленной задачи целиком и полностью несет руководитель. Давид Соломонович Кацнельсон в своих воспоминаниях обращает внимание: «Он (Солдатов) никогда не ругал рабочего за брак... что бы ни сделал рабочий, он считал, что виноват руководитель, который не сумел проверить правильность выполнения работы, организовать труд рабочего. Чтобы он слово упрека сказал рабочему?! Никогда. Спрос должен быть с мастеров, с ОТК, руководителей цехов и производств — они должны были все предвидеть и не допустить брака». От всех он требовал строгой дисциплины и организованности. И сам не оставался в стороне. Если не получалось у начальника цеха, подключался и решал проблему. И, конечно, как директор отвечал за все. Теперь, в соответствии с наукой управления, это назвали бы «делегированием полномочий».

В отношениях руководителя и подчиненного не должно быть панибратства, они должны быть чисто деловыми. Руководитель не только своими знаниями и опытом должен внушать подчиненным уважение к должности и к себе, но и внешним видом. Так, в воспоминаниях Давид Соломонович отмечает следующее: «Я тогда был очень скромно одет... Ходил в калошах и ватных строченых носках». Солдатов приказал заместителю директора Б. В. Шехову: «Ты его давай экипируй поприличней, что он так одет?» После этого Д. С. Кацнельсону

выдали форму заводской военизированной охраны. Сам Анатолий Григорьевич всегда и при любых обстоятельствах был одет безупречно.

И еще... Никогда и ни при каких обстоятельствах он не покажет своих переживаний, сомнений, душевной боли. Он не имеет на это права. Глубоко-глубоко в душе будут спрятаны под маску уверенности и невозмутимости живые человеческие чувства. Более того, с годами он будет словно специально отгораживаться от окружающих нарочитой стро-



гостью. Отсутствие в поступках Солдатова игры на публику, желания понравиться становится чертой характера. Вспоминает Вячеслав Васильевич Факеев, начальник технической лаборатории завода «Знамя»: «...казалось, он намеренно старается быть грубым, словно стесняясь той не показной, а настоящей, идущей от души искренней доброты, заботы о людях и благе государства. По заводу он ходил редко. Как-то ему был этот факт высказан в качестве упрека. Директор тут же осадил собеседника:

— Я все знаю. Некогда мне время терять.

Однажды на одном из партактивов кто-то из рабочих, из тех, что привыкли права качать, выступил в том духе, что вот, мол, директор с нами, рабочими, не здороваются, когда в цехе бывает. В своем заключительном слове, отвечая на критику, Анатолий Григорьевич заметил в свойственной ему манере:

— Я в цехи хожу не здороваться, а дело налаживать, чтобы вам лучше работалось».

Но если об отношении А. Г. Солдатова к своему делу, к людям мы все-таки располагаем данными, то о его личной жизни мы знаем совсем немного. Скупые официальные строки его биографии позволяют установить основные этапы его жизненного пути, но в них нет ничего личного. Существовала определенная закрытость, дистанция, которую он соблюдал и в дружеских отношениях, четко разделяя работу и личностное общение.

Работники заводов как в Перми, так и в Москве, догадывались о тех трениях, которые возникали у Анатолия Григорьевича с властью, но лишь догадывались, так как вида он никогда не показывал, не жаловался. Вообще облик Анатолия Григорьевича, его внутренняя убежденность в правоте вселяли уверенность в тех людей, которым довелось с ним общаться.

Работал Анатолий Григорьевич много и напряженно, времени свободного практически не оставалось, поэтому для него было очень важно, чтобы дома в семье были лад и покой. На большинстве фотографий, хранящихся в музее, он запечатлен в минуты краткого отдыха или дома с семьей, или во время отпуска: на море, в горах или на даче



Хорошее настроение



На юге

в Подмоскowie. Всегда рядом с ним его жена Варвара Николаевна. Фотографии, конечно, не дают возможности в полной мере представить, какой была супруга Анатолия Григорьевича. В народе говорят, что когда муж с женой живут друг с другом длительное время, они становятся даже внешне похожи. Сейчас я смотрю на фотографию, на которой семья запечатлена вместе: Анатолий Григорьевич, Варвара Николаевна и двое их сыновей — Михаил (второй) и Сергей. Они действительно похожи, муж и жена, оба крепкие, статные. Варвара Николаевна на фотографии — хранительница очага, любящая супруга, заботливая мать, надежная опора в жизни. Отличная хозяйка, интересная женщина. Очень сложна жизнь супруги государственного человека, каким являлся Анатолий Григорьевич, — всегда на виду, всегда быть в форме, всегда соответствовать идеальному образу жены, которая была бы под стать такому мужу. Анатолий Григорьевич считал, что женщина — лицо мужчины. Варвара Николаевна посвятила мужу всю жизнь, всегда поддерживала его, проявляя немалое мужество, игнорировала доходившие до нее слухи о его реальных и мнимых увлечениях. Проводила в последний путь. Со смертью Анатолия Григорьевича ушла и часть ее самой, поддерживали ее жизнь только дети.

Дети, свои и чужие, обожали Анатолия Григорьевича. Д. С. Кацнельсон вспоминает: «Он соберет всех детей и идет с ними по лесу гулять или плавать в Мулянке». В одном из своих писем Анатолий Григорьевич писал: «Ребята мои стали большие и очень хорошие. Это мое основное богатство».

В этом легко убедиться при одном взгляде на фото, на котором Анатолий Григорьевич запечатлен со старшим сыном Михаилом (родился уже в 1940 г. — после смерти первенца Миши супруги долго боялись заводить детей). На снимке — лето, юг и они, отец и сын. На дорожке



А. Г. Солдатов
с сыном Михаилом

парка, среди пышной субтропической растительности, с нескрываемой нежностью отец обнимает сына: высокого, красивого, невероятно похожего на него. Чувствуется, что молодому человеку уже неловко от проявления отцовской любви. Ему хочется показать свою независимость, взрослость. На лице же отца — гордость и надежда: ведь рядом, буквально плечом к плечу, не просто родная кровь, а наследник дела, которому посвящена жизнь.

Анатолий Григорьевич будет делать все возможное, чтобы дети пошли по его стопам. Вспоминает А. И. Драчев: «Я работал в испытательном цехе завода имени Сталина. Однажды к нам неожиданно пришел директор, да не один, а с сыном. У нас как раз в одном из балансов шло испытание мотора. Анатолий Григорьевич стал рассказывать о том, что происходит за стеклом испытательной кабины». Такую же профориентацию прошли не только сыновья, но и внуки. По свидетельству Д. А. Солдатовой, он часто брал с собой на завод «Знамя», на котором директорствовал в 1965—1974 гг., внука Андрея. Мальчик даже на оперативках присутствовал. Его в любое время к деду охрана пропускала — знали в лицо.

Михаил и Сергей — разумеется, по настоянию отца — окончили знаменитую «Бауманку», отцовскую альма-матер — кузницу инженерных кадров для авиационной и космической промышленности. Первые шаги на производстве молодые специалисты делали под строгим надзором отца на заводе «Знамя». Но не долго. Старший Михаил вскоре решил сам строить свою жизнь и ушел на вертолетную фирму М. Л. Миля. Есть фотография, где они рядом, обсуждают какую-то техническую проблему, склонившись над большим чертежом. Сегодня Михаил Анатольевич работает представителем фирмы в Перу.

Любимец Варвары Николаевны, добрый, покладистый Сергей (родился в 1944 г.), проработал под отеческим крылом дольше. О нем на «Знамени» отзываются с теплотой и сегодня: «Шалопай он, конечно, но отца совершенно не похож, но воспитание солдатовское чувствува-



М. А. Солдатов, М. Л. Миль —
обсуждение проекта

лось: никогда не демонстрировал своей «приближенности» к директору-отцу. Впрочем, и сам Солдатов никогда не выделял сына среди своих подчиненных. Единственная поблажка — на оперативках обращался не по имени-отчеству, а просто «Сергей».

Был и еще один сын — Андрей, но это уже совсем другая история. И Солдатов в ней совсем иной.

Шел военный 1943 г. Казалось бы, хотя трудно, но все сложилось, была любимая работа, семья, подрастали прекрасные дети... Но, видимо, была в его жизни какая-то незаполненность, и судьба вновь испытывает его, теперь уже любовью.

Романтическая история: мужчина встретил женщину своей мечты. Банальная ситуация: тридцатидевятилетний генерал влюбился в молоденькую девятнадцатилетнюю девушку-студентку. Между ними



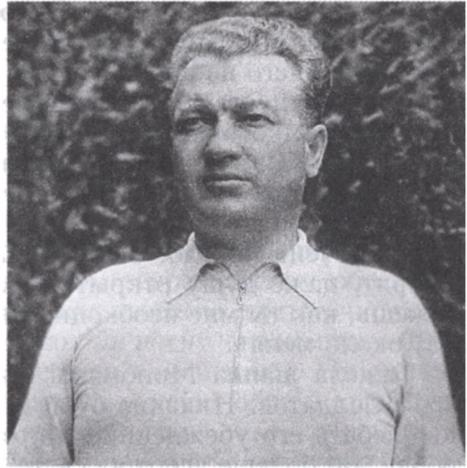
**Руфина Николаевна
Мировчикова**

20 лет разницы, он женат. Она не только внешне прекрасна, но и обаятельна, остроумна. Судьбе было угодно, чтобы они встретились. По свидетельству близкой подруги, в Руфину Николаевну Мировчикову просто невозможно было влюбиться, и она полюбила его сразу и навсегда.

В газете «Пермские новости» от 12 ноября 1999 г. журналист Ольга Тодощенко в статье «Любовь у подножия монумента» приводит отрывки из шести писем Анатолия Григорьевича, адресованных Руфине Николаевне. В одном из писем Солдатов пишет: «Честное слово, было приятно получить от тебя эту весточку и почувствовать, что где-то в поселке Чунжино есть близкий, очень близкий тебе человек, который думает о тебе, любит тебя и готов отдать все для тебя». Наверное, эта фраза из письма как нельзя больше характеризует Руфину Николаевну, для нее эта любовь была изначально жертвенной.

Никогда в их отношениях не ставился вопрос о том, чтобы была разрушена семья, пострадали его дети, которых он любил больше всего на свете. Возможно, со стороны Анатолия Григорьевича это было проявлением мужского эгоизма, возможно, сказалось чувство долга перед семьей, но, так или иначе, он понимал свою вину: «Я навеки твой должник за то, что ты отдала мне свою юность, молодость, и во многом я повинен, что ты сейчас одна».

Сама же героиня в отношениях с любимым в первую очередь заботилась о нем, тщательно охраняя их общую тайну от посторонних, никому не рассказывая, кроме своей близкой подруги Клавдии Васильевны Ляминой. С ней Руфина Николаевна поделилась своей радостью — она ждет ребенка от любимого человека. А отвечая на ее постоянные вопросы о том, почему не устроила свою судьбу, говорила, что не смогла, «так как была счастлива его любовью, краткими минутами общения с ним, не смогла изменить этой любви».



Подростал сын, которому тоже не было известно, кто его отец. Подвела фотография, бережно хранимая Руфиной Николаевной в альбоме. Однажды во время экскурсии на завод им. Свердлова повзрослевший сын увидел на заводе большой портрет человека, чью фотографию он неоднократно видел дома. На его вопрос мама ответила: «Это прекрасный человек, как я хочу, чтобы ты был на него похож».

После своего перевода в Москву, на все свои предложения перевести ее с сыном и устроить в Подмоскowie Анатолий Григорьевич получал отказ. В одном из писем он не без горечи констатирует: «Если помнишь, я тогда всегда говорил «на всю жизнь» и сейчас повторяю это, и что только твое непонятное поведение помешало нам уже снова съехаться в Москве». Чем же вызвано было столь непонятное поведение Руфины Николаевны? Однажды она объяснила это своей подруге: «У него же там семья. Зачем я буду осложнять ему жизнь?» А Анатолий Григорьевич решил, что она переосмыслила свое к нему отношение, «что писать ей — это ворошить старое, а, может быть, портить новое...»

К. В. Лямина вспоминает, как в один из дней 1972 г. рыдала в своем кабинете маленькая хрупкая женщина, узнав из газет о смерти до сих пор любимого ею человека, отца ее ребенка, оплакивая единственную в ее жизни любовь.

А кем Руфина была для него — сильного, властного, установившего в доме «домострой», а в отношениях с подчиненными — четкую субординацию? Ответ — в письме от 14 февраля 1953 г.: «...мои молотовские «друзья» продолжают развивать чертовскую активность в деле устилания моей дороги шипами, чем, конечно, страшно ослож-

няют решение моего вопроса. Свою активность они проявляют не только в Молотове, но также и в Москве, создавая мне репутацию человека, никого и ничего не признающего, своевольного и тяжелого. Конечно, это меня волнует, портит настроение, но, как тебе известно, я не такой человек, который разрешает себе раскисать, и поэтому окружающие меня люди ничего этого не видят и удивляются, почему я к этому делу так легко отношусь. Им я, конечно, не скажу, а тебе, моему самому близкому и поэтому все понимающему другу, скажу, что мне тяжело, очень тяжело. Самое худшее сейчас, что я совсем один и, как говорят, даже душу открыть некому. Ты даже представить себе не можешь, как ты мне необходима и как я хотел бы, чтобы ты была вот тут, около меня».

Тяжела шапка Мономаха! Тяжелую ношу нес на своих плечах А. Г. Солдатов. Никакие бури XX века не смогли сломить его духа, поколебать его убеждений. Но, оказавшись беззащитным от чувства любви, он больше всего на свете боялся... нет, не досужей толпы, не партийных взысканий — душевного одиночества. Когда нет рядом человека, которому можно, не боясь показаться слабым, открыть душу...

По-разному можно относиться к Анатолию Григорьевичу Солдатову: можно любить, можно восхищаться, можно его обвинять и даже ненавидеть, но нельзя не признать, что он — сильный, незаурядный человек, который сумел достойно прожить, а не только выжить в то сложное время, которое ему досталось. И сейчас не так уж важно, что в рассказах о нем — правда, а что — легенда. Просто была в истории нашей страны эпоха Солдатова.



**А. Г. Солдатов среди руководителей и конструкторов МАП
после вручения наград в Кремле. 1960-е гг.**

М. Г. Нечаев

А. Г. СОЛДАТОВ — ПОПЕЧИТЕЛЬ

Изучение истории социальной защиты населения продиктовано насущными потребностями нашей сегодняшней жизни и представляется вопросом нравственного оздоровления общества и каждого отдельного его представителя.

Возрождение традиций благотворительности и попечительства в России нуждается сегодня в осмысленном теоретическом обосновании. Сам термин «благотворительность», как известно, достаточно часто подвергался содержательному изменению. Он носит, скажем так, «плавающий» характер и до сих пор подвержен изменениям. Но данная тема нуждается в отдельных исследованиях и носит общий характер, и автору не хотелось бы останавливаться на этом.

В советской исторической традиции произошла инверсия понятий «милосердие» и «благотворительность». Из нравственной парадигмы эти категории переключались в социально-политическую. Полагали, что они являются ярким выражением буржуазного лицемерия, религиозным прикрытием социального господства эксплуататорских классов. В. И. Ленин с издевкой пишет об «акробатах благотворительности», о «попике», «который каждое воскресенье проповедует богатым величие христианства и советует дарить бедным... ну, если не несколько миллиардов, то несколько сот рублей ежегодно». В Большой советской энциклопедии даже не содержится статей о милосердии и благотворительности, а попечительство рассматривается лишь как опека.

Справедливости ради отметим, что и в дореволюционной России не было четкого разделения в терминологии. Чаще всего применялись понятия: «помощь нуждающимся», «попечение о...», «призрение» (государственное, общественное, частное). В «Полном православном богословском энциклопедическом словаре» 1912 г. издания было дано определение «благотворительность», но, во-первых, в широком смысле слова, а во-вторых, оно носило «христианский» характер: «Благотворительность — одно из проявлений любви христианской, когда человек оказывает благодеяния и поддержку нуждающемуся в этом, безразлично, будет ли это нужда духовная или телесная». В основе благотворительности лежало православное учение о богатстве, суть которого заключалось в следующем: «Богатый должен относиться к своему богатству как к средству оказывать помощь ближним; ни в каком случае не должен он считать богатство высшим благом». Благотворительная деятельность была важным направлением попечительских советов, широко распространенных в дореволюционной России.

Без преувеличения можно сказать, что на них держались образование, здравоохранение, церковь и другие социальные институты, призванные улучшить жизнь каждого и стабилизировать общество в целом.

К 1917 г. в России насчитывалось до 10 тысяч благотворительных учреждений. Были образованы Союз благотворителей и Российский союз благотворительных учреждений. Среди попечителей в нашем крае можно назвать весьма почитаемых людей, многие из которых вошли в историю. Это Строгановы, Смышляев, Мешков, Дягилев, и список можно продолжить. Однако кому известны попечители советской эпохи?

Советская эпоха — это совершенно особый исторический этап в отечественной истории. В это время произошло огосударствление социальной сферы. Социалистическая модель предполагала, что заботу о людях проявит государство. В Советском Союзе возникла уникальная социальная система, которая как целостное явление не имела аналогов в мире, хотя при сравнительном анализе те или иные ее элементы многие исследователи пытаются типологизировать, найти общие места. Но такие ставшие историческими категории, как советский образ жизни и советский человек, имеют свое собственное самостоятельное содержание и как нельзя ярко характеризуют *особость* советских социальных отношений.

В этой системе не было место частной благотворительности, а роль попечителей брало на себя государство. Однако это не значит, что данная система возникла одновременно. Прошло почти два десятилетия, прежде чем она сформировалась. Но полная монополизация государством социальной сферы грозила социальной катастрофой, что полностью подтвердилось в период форсированной индустриализации и коллективизации, когда кооперативные формы хозяйствования свелись к минимуму. По мнению исследователей, начиная с 1934 г. наступает период *неонэпа*. И именно в этой ситуации появляется знаменитое постановление ЦИК и СНК СССР от 19 апреля 1936 г. «О фонде директора предприятия за счет прибылей»¹.

В этом постановлении «в целях упорядочения дела образования и расходования [так в документе] фондов премирования и улучшения быта работников на предприятиях» вместо существовавших до сих пор централизованных фондов и отчислений был установлен «единый фонд директора предприятия» за счет прибылей в размере 4% от полученной предприятием чистой прибыли в пределах утвержденного

¹ См.: Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам: В 5 т. 1917—1967 гг.: Сборник документов за 50 лет.— М.: Политиздат, 1967. Т. 2. 1929—1940 гг. С. 587—588.

плана и 50% от сверхплановой прибыли. Средства из фонда директора расходовались распоряжением директора на мероприятия сверх утвержденного государственного плана по согласованию с фабрично-заводским комитетом профсоюзов. Единственной нормой, ограничивающей расход этих средств, являлось жилищное строительство: на него было необходимо тратить не менее 50% всего фонда.

Постановление предоставляло совершенно новые возможности директорам завода, создавало им поле для социальной деятельности. И во многом направление и результаты этой деятельности зависели от личности директора. Герой нашей книги Анатолий Григорьевич Солдатов был человеком незаурядным. Формирование его личности пришлось на сложную революционную эпоху, где, с одной стороны, шла своеобразная «ломка мозгов», то есть формировался новый менталитет, а с другой стороны, вопреки этому, архетип российского сознания сохранял достаточно прочную корневую основу. Детство А. Г. Солдатова совпадает с дореволюционным периодом, юность — с Гражданской войной, а зрелые годы его жизни проходят вместе с взрослением новой советской, социалистической цивилизации.

Детские годы Анатолия Григорьевича прошли в самом сердце России, в Рязанской губернии. Его окружал крестьянский быт, и сам он испытал на себе все трудности жизни в бедной семье безлошадного крестьянина. Однако в своей автобиографии А. Г. Солдатов вспоминает: «Хозяйство моего деда, в доме которого я родился, было бедняцкое, безлошадное, вследствие чего к моменту моего рождения мой отец Солдатов Григорий Петрович в деревне не жил, а находился на отхожем промысле в гор. Москве. По мере роста заработка моего отца увеличивалась его помощь семье и наша жизнь постепенно улучшалась»². В Москве его отец работал на заводе вплоть до 1914 г., то есть до призыва его в армию. И не случайно стремление попасть в город, работать на заводе появилось у Анатолия Григорьевича уже в детстве.



**Родители Солдатова
Григорий Петрович и Зоя Ивановна**

² ГОПАПО. Ф. 105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 5.



**Выпускники 1-го технического отделения Пермского рабочего факультета.
15 июня 1924 г.**

Дважды, в 1920 и в 1921 г., он пытается устроиться на московские предприятия. Летом 1921 г. небывалая засуха поразила Поволжье, Крым, Кавказ и юг Украины, что привело к неурожаю и невиданному голоду. Голод охватил территорию 32 губерний с населением до 35 млн человек. Положение усугублялось послевоенной разрухой и последствиями политики «военного коммунизма». Все устремились на прокорм в деревню, а Анатолий Григорьевич, напротив, покинул свое родное село и уехал на уральский завод — к дяде в Воткинск. Таким образом, имея крестьянскую закваску, А. Г. Солдатов за землю, за хозяйство не держался.

Очень своеобразным является образовательный фундамент будущего директора, генерала, председателя совнархоза. В своей автобиографии он пишет, что закончил в 1916 г. «3-х классную приходскую школу». В остальных документах указано о 3-классной сельской школе. На самом деле это была церковно-приходская одноклассная школа, где детей обучали три года. Такие предметы, как Закон Божий, церковное пение и церковно-славянский язык составляли примерно 45% от всего учебного времени. И, наверное, легко утверждать, что

такое образование является ущербным. Но не будем забывать — главным в церковных школах было прежде всего нравственное воспитание. Здесь воспитательные задачи являлись приоритетными по сравнению с обучающими. Поэтому можно вполне определенно говорить, что принципы христианского отношения к жизни у Анатолия Григорьевича были заложены с самого нежного возраста.

Однако такой начальной школы явно не хватало для получения высшего образования. С ноября 1921 г. по июнь 1922 г. А. Г. Солдатов учился на вечернем рабфаке при заводе без отрыва от производства. После того, как вечерний рабфак был закрыт, он встал перед нелегким выбором: поехать в Пермь, чтобы продолжать обучение уже на дневном рабфаке при университете, или продолжить работу на заводе. Солдатов выбрал рабфак, где учился вплоть до мая 1924 г. и жил на одну стипендию. Преподаватели отзывались о нем как об очень способном студенте³. По окончании Пермского рабфака в мае 1924 г. по разверстке Наркомпроса его направляют на учебу в Томский технологический институт на механический факультет. Окончив успешно первый курс института, в июне 1925 г. он получил разрешение Наркомпроса перевестись на второй курс этого же факультета Московского высшего технического училища — МВТУ. После окончания училища руководство Москвотранса направляет его работать технологом в таксомоторную автобазу г. Москвы.

Таким образом, Анатолий Григорьевич, чтобы получить высшее образование, учился 9 долгих лет. Причем учеба проходила в одних из самых лучших учебных заведениях России — Пермский государственный университет, Томский технологический институт и знаменитое на всю страну «Баумановское» училище. В этих учебных заведениях были сильны позиции старого профессорско-преподавательского состава. Именно благодаря этому Анатолий Григорьевич получил не только хорошую профессиональную подготовку, но также фундаментальные гуманитарные знания. Именно оттуда, из студенческой юности, берет начало такая не свойственная советскому хозяйственнику и руководителю любовь к культуре, такая широта взглядов, в конечном итоге, то, что обычно характеризуется многосмысловым и загадочным для иностранного языка понятием «интеллигентность».

В результате сталинской индустриализации «кучка интеллигенции» исчезает, так как высококвалифицированный интеллектуальный труд становится не штучным, а массовым товаром. Очень быстрый рост численности интеллигенции, конвейерный характер ее воспроизводства в советское время породил внешний антагонизм между дореволюционной, якобы настоящей, интеллигенцией и советскими «обра-

³ См.: ГОПАПО. Ф. 105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 7.

зованцами». Между тем, в общем и целом генотип российского интеллигента сохранился. Советский «образованец» становится настоящим высокопрофессиональным специалистом, в отличие от своего более энциклопедичного дореволюционного прототипа. Более того, «советский» интеллигент освобождается от «детских болезней»: становится устойчивым, «мужественным», способным выдерживать враждебность и пренебрежение власти и в то же время жесточайшую конкуренцию на мировом интеллектуальном рынке. Впоследствии советская интеллигенция становится главной опорой общественного самоутверждения и сопротивления от засилья тоталитарного государства и превращается в нормативную социальную группу, диктующую всему обществу свою иерархию ценностей, нормы поведения и образ жизни. Рост авторитета и влияния интеллигенции на советское общество нарушил сложившиеся стереотипы и традиционную советскую систему ценностных ориентиров. В отличие от всех других социальных групп, у советского «служилого интеллигентского класса» постепенно исчезали маргинальные черты и появлялась традиционная для российского интеллигента ответственность за судьбу общества. Анатолий Григорьевич, с одной стороны, типичный советский интеллигент в первом поколении, и в то же время он один из самых ярких представителей этой интеллигенции.

Карьера А. Г. Солдатова свидетельствует о том, что он продвигался по служебной лестнице прежде всего за счет своих профессиональных качеств. В апреле 1930 г. Анатолий Григорьевич окончил МВТУ по специальности «инженер-механик по автомобилестроению». Во время учебы на последних двух курсах он одновременно работал по своей будущей специальности в должности техника автобазы № 2 НКПС, Главдортранса и Москвотранса. После окончания МВТУ руководство Москвотранса направляет его работать техноруком в таксомоторную автобазу г. Москвы.

В ноябре 1930 г. А. Г. Солдатова призвали в Красную Армию. Его как опытного специалиста направили на военно-производственную службу на Московский авиастроительный завод № 24. После демобилизации он остался на этом заводе работать постоянно. За время работы на заводе с 30 сентября 1930 г. по 8 июня 1940 г. последовательно, шаг за шагом, А. Г. Солдатов занимал все более высокие инженерно-технические должности: контролер (1930—1931); начальник технологического бюро (1931—1936); начальник отделения (1936—1937); начальник цеха (1937—1939); начальник заводского ОТК (1939); начальник производства (1939—1940). Как писали в одной из характеристик, «работая около 10 лет на этом заводе, тов. Солдатов успешно справлялся с порученным ему делом, показал себя технически грамотным инженером и способным хозяйственным

руководителем»⁴. В 1936 г. за хорошее налаживание производства по выпуску авиамоторов он награжден правительственным орденом «Знак Почета».

В июне 1940 г. А. Г. Солдатов назначили начальником — главным инженером завода № 33. В ноябре его приняли в члены ВКП(б). А через месяц, в декабре того же года, приказом наркома авиационной промышленности 36-летний Солдатов назначен директором этого завода. Как видим, в партию он вступил буквально накануне своего назначения на директорский пост, и это говорит о том, что при назначении учитывались прежде всего не его политические убеждения, а высокий профессионализм.

Однако А. Г. Солдатов стал первым руководителем практически за несколько месяцев до начала войны, а это значит, что управленческий опыт директорского уровня он получил в экстремальных условиях. Военная



А. Г. Солдатов с женой, родителями, братом Иваном истрой Катей.
1930 г.

обстановка заставила пересмотреть все сложившиеся стереотипы. Если говорить современным языком — поменялось экономическое мышление. На первых ролях теперь были не те, кто мог правильно составить отчет, выступить на собрании и выслужиться перед начальством, а те, кто мог давать реальную и качественную военную продукцию. Об этих изменениях очень хорошо сказал сам Солдатов: «У нас еще многие начальники, вместо выполнения полученного распоряжения, стараются переложить его выполнение на другого и потом объяснить невыполнение тем, что этот сосед этого дела не сделал, не доделал и т. д. Это, товарищи, самый отсталый способ работы. Надо, чтобы начальник, получивший распоряжение, обязательно нашел средства для выполнения этого распоряжения, для этого начальник обязан обладать необходимой смекалкой, расторопностью и общим знанием того дела, которым ему поручено руководить» (см. раздел «Документы», док. № 1).

Именно в это суровое время наш город Пермь стал одним из лидеров отечественного военно-промышленного комплекса — «кузницей

⁴ ГОПАПО. Ф. 105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 8.

Победы». В 1941 г. всего в восточные районы страны всего было эвакуировано 1523 предприятия и 10 млн человек. Урал принял 667 предприятий. В Пермскую (Молотовскую) область эвакуировали 124 предприятия и 320 тысяч человек. В результате в 1,5—2 раза увеличилась численность населения города Перми. Уже к ноябрю 1941 г. около половины эвакуированных в область предприятий полностью или частично вошли в эксплуатацию.

Московский завод, который возглавлял А. Г. Солдатов, также пережил эвакуацию. 4 августа 1941 г. в г. Пермь (Молотов) прибыл первый эшелон с оборудованием 33-го Московского карбюраторного завода. Его эвакуация завершилась в октябре 1941 г. Все оборудование уже на следующий день после установки могло работать. Более того, предприятие на новом месте в 7 раз увеличило выпуск карбюраторов по сравнению с мирным 1940 годом!

Приказом по Наркомату от 28 октября 1941 г. заводы № 33 и 339 объединились в одно предприятие под общим номером 33-бис. Директором объединенного завода был назначен Анатолий Григорьевич Солдатов. Впрочем, карбюраторный он возглавлял недолго. В мае 1942 г. приказом наркома Анатолия Григорьевича освобождают от работы на заводе № 33-бис и назначают директором завода № 19 им. И. В. Сталина.

Буквально через месяц, чтобы увеличить продукцию, А. Г. Солдатов идет на рискованную реорганизацию производства. При этом привлекаются большие целевые деньги, или, как бы сформулировали сегодня, происходит финансирование из федерального бюджета. Завод добился потрясающих успехов. Официальные документы свидетельствуют: «В результате решительной перестройки всего производства и наведения строжайшей производственной и технологической дисциплины, завод под руководством тов. Солдатова твердо стал на ноги и на протяжении более трех лет систематически выполнял и перевыполнял производственные планы»⁵. Трудно даже представить себе, что было бы с А. Г. Солдатовым, если бы ему не удалось провести эти смелые технические, технологические и управленческие преобразования, происходившие на ходу, без снижения выпуска военной продукции и с постоянным улучшением ее качества, а также увеличением производительности труда. А. Г. Солдатов отмечал риски, связанные с кардинальной реорганизацией производства: «Я прямо говорю, что всякое новое дело в производстве, оно в какой-то степени рискованно. У некоторых есть сейчас такие мысли: «Что завод сейчас работает прилично, чего же вы хотите, а вдруг не выйдет, вдруг вы моторов не дадите». Если так ставить вопрос, то никакого прогресса в жизни не

⁵ ГОПАПО. Ф. р-105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 9—10.

будет» (док. № 2). Анатолий Григорьевич не боялся публично высказывать крамольные мысли типа: «Американская крупная промышленность создала такую дифференциацию и специализацию труда рабочих и, вследствие этого, так высоко подняла их производительность, что сегодня является пока непревзойденной. В чем особенность организации крупной американской промышленности? Почему американский рабочий дает большую отдачу, чем наш советский рабочий? Только потому, что уровень организации крупной американской промышленности выше уровня организации нашей промышленности» (док. № 7). В своей работе А. Г. Солдатов ориентировался на международные стандарты.

Именно в это тяжелое военное время стали меняться приоритеты первого руководителя. А. Г. Солдатов переключается на решения социальных вопросов и приступает к разработке социальной программы. В 1945 г. он уже четко определил, что главной его задачей как директора в широком смысле слова является благоустройство, а производством пускай занимаются заместители (док. № 20). Он утверждал: «Я считаю, что нет больше, благодарней задачи, как устроить быт наших рабочих» (док. № 12). Таким образом, А. Г. Солдатов выступил в роли «благоустроителя», или, как сейчас говорят, в роли социально ориентированного директора.

Как же решались эти вопросы «благоустройства»?

Уже в своем первом программном докладе 26 мая 1942 г. А. Г. Солдатов обращает внимание на общественное питание как на приоритетную задачу. Он говорит: «...если мы не разрешим вопрос улучшения общественного питания, то мы не справимся с задачей обеспечения нормальной работы завода по графику» (док. № 1). Улучшение состояния столовых стало одной из первых социальных проблем, которую пытались решать уже в 1942 г. Столовые были переданы в распоряжение начальников цехов, под их «личный контроль». Однако, по мнению директора, они остались «бесконтрольными», что «вызвало большое недовольство среди рабочих». Директор обязал начальников цехов обеспечить всем необходимым заводские столовые (термосами, тарелками, ложками и т. д.) (док. № 4.). Неоднократно поднимался вопрос о состоянии общественного питания. Характеристика, данная работникам столовых, была беспощадной: «Среди работников столовых полнейшая безответственность. Нет заботы и любви хорошо приготовить и подать, а так, ладно, все равно из чего приготовить и как угодно обслужить» (док. № 13.). Однако к концу войны проблема столовых была решена. На заводе в начале войны было 6 цеховых столовых, а к началу 1945 г. уже около 40. Это составляло примерно 15% всех столовых города Перми. Но самое главное — произошла «целая революция в перестройке

сети общественного питания. Вместо мелких, неприспособленных «цеховых раздаточных» в каждом цехе в 1943—1944 гг. построили «вполне культурную столовую, с пароварочными котлами, оборудовав их всем необходимым». При фабрике-кухне организовали пищевую лабораторию, которая контролировала работу цеховых столовых по калорийности пищи. В каждой столовой вывешивалась ведомость отоваривания карточек и других видов питания (док. № 16). ОРСы города и области устраивали на завод экскурсии с тем, чтобы ознакомиться с прекрасно оборудованными цеховыми столовыми (док. № 16).

«Благоустроитель» А. Г. Солдатов уделил огромное внимание «отовариванию продуктовых карточек». Этим должны были заниматься ОРСы. Продукты поставлялись из совхозов. Проблем было много. Это извечные вопросы, связанные и с урожаем в совхозах, и с его сохранностью, и с распределением продуктов. Последовательно и системно директор сам разбирался в этой запутанной цепочке проблем (док. № 3, 5, 6).

В 1943 г. А. Г. Солдатов отметил, что в 1942 г. с задачей организации работы в совхозах руководство завода не справилось — «не придали серьезного значения этому участку работы» (док. № 6). Совхозы отдавали только 27% валового выхода своей продукции, остальное оставляли себе. Он достаточно едко по этому поводу говорил: «Мы в один месяц съедаем больше, чем дают наши совхозы за год» (док. № 21). Причем, как отмечал А. Г. Солдатов, учет был поставлен таким образом, что «в результате этого в совхозах развилась пьянка» (док. № 6). Он установил «новый порядок»: «Весь валовой выход совхоза идет на базы ОРСа, а с базы продукция выдается детским учреждениям, совхозам, заводу» (док. № 6). Таким образом, урожай был взят под контроль. В 1944 г. Анатолий Григорьевич сам проверял, как в совхозах идет посевная работа: «Я прошлую весну ходил по полям, если бы я так пахал, меня старик-сосед оглоблей бы убил» (док. № 14). И при этом с горечью сетовал: «Мы не можем вечно не иметь овощей и картофеля. Мы просто побирушки, носимся по всем областям Советского Союза для того, чтобы получить немного картошки. Нам пришлось сделать 10 тысяч километров для того, чтобы вывезти машинами 200 тонн картофеля. Это уже не картофель, а апельсины, и те кажется дешевле, у нас одна картофелина стоит 1 р. 50 коп.» (док. № 14). Несмотря на все трудности, шефство завода над совхозами имело достаточно высокий эффект. Работникам совхоза выплачивались премии. Совхозам помогали строительными материалами, выделяли технику. Кроме того, работники завода также принимали активное участие в сборе урожая. Осенью 1942 г. началось строительство новых овощехранилищ, «чтобы сохранить наш

богатый урожай для питания рабочих»⁶. В апреле 1945 г. А. Г. Солдатов мог уже не без гордости сказать: «Если в прошлом году, как система, было неотоваривание карточек иждивенцев, в этом году уже не было случаев неотоваривание карточек» (док. № 18).

Огромные усилия прилагал Солдатов в годы войны для того, чтобы одеть и обуть своих рабочих. На Урале зимы холодные, и проблема теплой одежды стояла достаточно остро. В октябре 1942 г. директор съездил в Москву и «убедился», что положение с «ширпотребом» «не так уж безнадежно». В связи с этим он поставил задачу перед работниками ОРСа: «живее этим делом заниматься» (док. № 3). Работники ОРСа действительно «оживились», и в течение 1943 г. по решению ГКО было получено 17 409 пар обуви и 60,3 тысячи штук одежды, 237 тыс. метров мануфактуры. В среднем на двух человек — одна пара обуви и одежды, на трех человек — одно пальто, или пиджак, или телогрейка и мануфактуры — 11,5 метра на каждого человека. А. Г. Солдатов так прокомментировал ситуацию: «Вообще, когда посмотришь, что в среднем на человека выдано 11,5 метров мануфактуры, то получается не так уж плохо, и если бы это был народ оседлый, это было бы известным вкладом в дело. Но мы получили с вами 4500 людей, которые ничего не имели, и нам пришлось их оборудовать полностью и истратить на каждого до 30 метров мануфактуры. Эти люди нам испортили обеспечение людей, живущих здесь давно. Однако надо сказать, что количество, которое мы получили по решению ГКО, нам дало возможность хотя [бы] как-то подготовиться к зимним условиям» (док. № 8). Анатолий Григорьевич отметил: «Мы имеем ряд заводов, которые имеют свои мастерские и пимокатные, а мы целый год разговариваем, а построить не сумели», назвал работу социально-бытового отдела и ОРСа неудовлетворительной и поставил совершенно определенную задачу: организовать свои бытовые мастерские. На заводе изготовлялся один из лучших авиационных моторов в мире, а директор, который мог, казалось бы, достать все для того, чтобы этот мотор пустить на «поток», признавался: «В свою последнюю поездку в Москву я ничего не смог получить. <...> Сейчас обувь и одежда — это самый сложный вопрос в стране, все остальные решаются легче» (док. № 14). Несмотря на это, А. Г. Солдатов решил вопросы и с обувью и одеждой. В 1944 г. в каждом цехе были созданы пошивочные и ремонтные мастерские по починке белья, одежды и обуви. В этих мастерских работало до 350 человек. Создан пимокатный цех с производительностью 100 пар валенок в сутки. За зиму 1944/45 г. этот цех изготовил 7000 пар валенок, то есть практически две трети работников завода получили новые валенки (док. № 14, 18).

⁶ См.: ГОПАПО. Ф. р-817. Оп. 2. Д. 21. Л. 21–22.

После войны ситуация с ширпотребом не улучшилась, а еще более ухудшилась, но, несмотря на это, заводчане, как говорится, на себе чувствовали, что о них проявляют не формальную заботу. Так об этом говорит А. Г. Солдатов: «В стране не хватает продуктов питания, одежды, обуви и т. д. Каждый из нас это знает. Мы были бы несерьезными людьми, если бы сказали, что сейчас всех сможем хорошо одеть, обуть и хорошо кормить. Но даже если смотреть с этой точки зрения, то у нас положение на заводе не ухудшилось. Мы за этот период времени дали работникам завода очень большое количество товаров ширпотреба, только 14 000 человек мы одели в американские подарки, за это время выдали очень много ордеров на шерсть, хлопчатобумажные и шелковые ткани, сейчас даем 6500 ордеров по 6 метров каждый на мануфактуру» (док. № 21). Его беспокоила справедливое распределение «ордеров»: «...не редки случаи, что если человек имеет горло покрепче, он больше и получает, а человек скромный, честно работающий, ничего не получает» (док. № 21).

Однако изготовление «ширпотреба» не являлось профильным в деятельности крупнейшего в стране завода, и А. Г. Солдатов уже в конце 1945 г. ставит вопрос о «шефской работе над местной промышленностью» (док. № 24). Причем предложил облисполкому и горисполкому не заставлять работников местной промышленности «как бедных родственников просить негодные станки», а определить, какие мастерские и артели будут «дублерами» тех заводов, где уже изготавливается «ширпотреб», и, в свою очередь, обязать каждый такой завод «поставить крепко на ноги приданную к нему местную промышленность». А. Г. Солдатов предложил пермским заводам поступить так, как он, то есть передать местной промышленности оборудование, оснастку, штампы и квалифицированные кадры, чтобы качественно и без потерь начать освоение продукции, которую моторостроительный завод уже изготовлял: валенки, велосипеды, бритвенные приборы и т. д.

Казалось, в годы войны проблема опрятности и чистоты людей явно не входит в компетенцию директора оборонного завода. Но именно вопросы, связанные с банями, прачечными, стали волновать А. Г. Солдатова уже в конце 1942 г. Он ставит перед заводскими коммунальщиками предельно ясную задачу: «Мы в состоянии лучше обслуживать работающих на заводе в коммунальном отношении, чем это имеем сейчас. Мы просто эти вопросы упускаем и недооцениваем их, считая, что рабочий понимает трудности, вызванные войной, и терпеливо будет тратить на парикмахерскую 2—3 часа. Работники коммунального отдела должны понять, что злоупотреблять патристическими чувствами работающих и не делать для них элементарных вещей мы не имеем права. Коммунальный отдел, заставляющий по

3 часа ждать очереди в баню, неделями ждать очереди, чтобы сдать белье в стирку, по 2–3 часа сидеть в очереди в парикмахерской, — это плохой, бездушный и бюрократический коммунальный отдел. Дальше этого коллектив завода терпеть не может, и вы, работники этого отдела, или должны немедленно перестроиться и создать нормальные коммунальные условия, на что вы имеете все возможности, или уйти с этих постов» (док. № 5). Уже через год эти проблемы стояли не так остро. Была создана система коммунального обслуживания. Никто по 2–3 часа в очередях не стоял. В парикмахерских завода работали лучшие специалисты.

А. Г. Солдатов остро поставил вопрос о жилье, назвав его строительство «актуальнейшей государственной задачей» (док. № 5). Он говорил: «Нельзя дальше терпеть такого положения, чтобы рабочий, придя домой, отдыхал даже не на кровати, а на многоярусных нарах вагонного типа» (док. № 5). В начале 1943 г. он предложил «подумать над вопросом, как строить» (док. № 5). Предлагал пойти на то, «чтобы заранее предопределить, что такие-то комнаты отводятся такому-то цеху, чтобы цеха помогали эти дома, комнаты строить». За 1943 г. было введено в строй 5886 кв. метров жилплощади и приспособлено для жилья 1750 кв. метров. План по улучшению жилищных условий (10 тыс. кв. метров) не был выполнен. Тем не менее жилые условия не ухудшились: «Раньше мы имели 4 кв. мет[ра] жилья на человека, сейчас 4,1 кв. м[етра] на человека, живущих в наших домах» (док. № 8). Но Анатолий Григорьевич всегда добивался своего: «Наши задачи заключаются в том, чтобы в 1944 г. расширить жилищный кризис на заводе, создать надлежащие социально-бытовые условия работающим на заводе, особенно молодым рабочим» (док. № 8). Однако в 1944 г. на завод приехали около 5 тысяч выпускников ремесленных училищ. Ситуация осложнилась, и директор всем дал нагоняй: «Я считаю величайшим безобразием производить переселение народа. <...> Нет камеры хранения. Обезображены уборные — нет там лампочек, разве нельзя вернуть лампочки. За все эти безобразия дать выговоры... <...> ...нужно такое положение исправить. Все можно и достать, и сделать, для этого нужно только проявить свои хозяйские способности. Комсомол также ничего не делает в юн. городках. Занялись загадками, шарадами, как, например: «Какая разница между курицей и велосипедом» и т. д. Это называется воспитательной работой? <...> За воспитание молодых кадров и их быт мы будем отвечать со всей серьезностью, вплоть до того, что многим из нас, не справившимся с этой задачей, придется потерять партбилет» (док. № 11).

К 1944 г. было создано три юнгородка, впоследствии их стало пять. Создана «система контроля за состоянием общежития», по ре-

зультатам контроля ежемесячно выписывалась премия самым чистым и уютным общежитиям. Для улучшения состояния общежитий возник институт «кураторов» из числа женщин-общественниц и жен командного состава. Было создано положение, где оговаривались права женщин, отвечающих за то или иное общежитие, и условия конкурса общежитий, который проводился ежемесячно. Те женщины, подопечные общежития которых получали первые, вторые и третьи места, премировались отрезами на костюм и денежными премиями. В результате улучшились условия быта, и из нового пополнения ушли с завода только около 20 человек (док. № 10, 12, 14, 18). А. Г. Солдатов по этому поводу не жалел теплых слов: «Женщины-общественницы стали для них настоящими матерями, которым они доверяют буквально все свои сокровенные мысли и желания. <...> Это дает исключительный эффект: сейчас сотни женщин-общественниц работают в общежитиях по созданию быта и уюта работающих. <...> Женщины-общественницы, жены комсостава часто говорят: «Спасибо за то, что и нам нашлась очень серьезная и ответственная работа на помощь фронту» (док. № 18).

После войны изменилась ситуация. Производственные планы по-прежнему оставались высокими, и в то же время все усилия были брошены на восстановление разрушенных западных районов страны. Начался отток кадров. Тем не менее большинство работающих закрепились на моторостроительном заводе.

Директор призвал к снижению себестоимости продукции и повышению производительности труда в 1947 г. на 46%. Однако этого не произошло. Из характеристики на А. Г. Солдатова: «Завод им. Сталина план 1947 года не выполнил. Общее выполнение по валовой и товарной продукции составило всего лишь на 79%. Производительность труда 81%. Себестоимость продукции выше плановой на 36%. Брак вырос по отношению с предыдущим годом на 2% и составил 9,5%. Объем выпущенной продукции по сравнению с 1946 годом увеличен на 2,5%. Завод работал нерентабельно. Убытки за 1947 год выразились в сумме 201,5 млн. рублей, а за два года общий убыток составляет 326,5 миллионов рублей. На низком уровне была трудовая дисциплина. За 1947 год дезертировало с завода 627 человек и было 833 случая прогулов»⁷.

Наряду с невыполнением плана возникли и другие осложнения. Сменилось руководство в министерстве, уехал на повышение друг А. Г. Солдатова — первый секретарь обкома партии Н. И. Гусаров⁸.

⁷ ГОПАПО. Ф. р-105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 16—17.

⁸ Подробней о нем см.: Гусаров Николай Иванович//Они были первыми. Сб. статей о первых руководителей Пермской области. 1938—1994 гг.— Пермь, 2000. С. 6—12.

Все старые заслуги тут же были забыты, и началась критика директора-победителя. «Работа коллектива завода и лично т. Солдатов А. Г. неоднократно подвергалась резкой критике со стороны руководящих партийных органов города и области. Вместе с этим городским и областным комитетами ВКП(б) заводу оказывалась помощь в устранении недостатков в работе целого ряда отделов, цехов и в мобилизации коллектива на подготовку завода к ритмичной работе в 1948 году»⁹. За этими скупыми строками невидимая борьба. Солдатов был смелым и мужественным человеком. Он грубо нарушал сложившиеся стереотипы своего времени, при этом шел на невероятный риск. В своем близком окружении, или, как сейчас говорят, в своей команде, был невероятно откровенен, однако в публичных выступлениях старался соблюдать политкорректность. Но ему это явно не удавалось, поскольку вся его управленческая деятельность выходила за рамки обычных стандартов. По большому счету, его команда была чрезвычайно аполитична и позволяла себе многое из того, что обычно заканчивалось сталинскими лагерями. непрофессиональное вмешательство партийных организаций в производственный процесс решительно отвергалось.

А. Г. Солдатов попал в труднейшую ситуацию, но при этом остался верен своим принципам. Казалось бы, в этот момент необходимо сворачивать все социально ориентированные программы. На его месте так бы поступил каждый, и не только в то время, но и в наше. Однако как раз именно в эти два года такие программы находят свое новое воплощение. В связи с этим Солдатов говорил: «Представьте себе директора завода, начальника цеха, общественную организацию, когда перед ними стоят вопросы, скажем, затрудняющие выполнение производственной программы, как эти вопросы решаются, и как они решают, когда перед нами стоит вопрос, скажем, благоустройства улицы. Разве решаются эти вопросы с такой же настойчивостью, инициативой, напористостью? Я думаю, что все со мной согласятся, что нет, а мне кажется, что мы обязаны перед нашим народом эти вопросы сейчас решать также решительно и быстро, как мы решаем вопросы выполнения производственной программы» (док. № 33).

Уже в начале 1946 г. на закрытом партийном собрании завода он призвал быть более человечными и «максимально удовлетворять возможности людей, тогда настроение у людей будет лучше и человек будет лучше работать» (док. № 26). Анатолий Григорьевич объясняет работникам завода трудности сложившейся ситуации: «Трудности сейчас у людей нашего коллектива очень значительные. Вследствие плохой работы завода мы нерегулярно выдаем зарплату и т. д. Но, если все это мы будем правильно рассказывать, мы будем иметь меньше

⁹ ГОПАПО. Ф. р-105. Оп. 262. Д. 2806. Л. 16–17.

неприятностей, которые мы имеем на сегодняшний день» (док. № 26). Кроме того, в связи с приездом демобилизованных обострилась жилищная проблема. Завод мог построить только 15 домов, трест № 12 не выполнил план, а дополнительно к этому завод не получил полагающиеся ему квартиры¹⁰.

Чтобы преодолеть неблагоприятные тенденции, нужно было искать внутренние резервы. Таким резервом стал фонд директора. Об этом говорил А. Г. Солдатов: «Только при значительном снижении себестоимости мы можем создать соответствующий директорский фонд. <...> Вопрос создания директорского фонда — это вопрос создания каждым работником завода своего личного материального благополучия» (док. № 19).

В наше время материальное стимулирование работников является аксиомой управления. В то время считалось, что руководитель должен поднимать энтузиазм, взывать к совести. Социальная справедливость понималась как равенство зарплаты, при этом не учитывался трудовой вклад и профессионализм. Вот какими мыслями делится А. Г. Солдатов в своем выступлении на IX городской партийной конференции (1948 г.): «Даже до революции у хозяина человек в зависимости от количества лет работы, квалификации наращивал зарплату. У нас это делается не так. Работает, скажем, инженер на одном предприятии, на какой-то должности, скажем, 10 — 12 лет, он по этой должности получает постоянно один и тот же оклад, хотя бы он за это время стал и очень большим специалистом, для штатной комиссии это неважно. И только что пришедший инженер со школьной скамьи и занимая ту же должность, тоже получает тот же оклад. Вот пример. У нас на заводе химик Яхлаков работает 12 лет, талантливейший человек, большой квалификации, широко образованный инженер. Более квалифицированного человека в этой области трудно представить, а он вот уже 10 лет подряд получает 1000 рублей, потому, что это предусмотрено штатным расписанием. Штатной комиссии нет никакого дела до Яхлакова, там просто знают должность и для нее ставку 1000 рублей, а может ли такое положение вызвать у тов. Яхлакова желание дальше работать на заводе. Конечно, нет. Можно значительно сократить людей, если бы директору предоставили право оценивать их по заслугам, по квалификации. Этот вопрос старый, но коль мы хотим заставить работать заводы без дотации, то его необходимо снова поднять и наконец решить. Нельзя, доверяя директору сотни миллионов рублей, не доверять ему в деле определения оклада для стоящего человека»¹¹. И вопросы, связанные с дифференцированной

¹⁰ См.: ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 74. Л. 72–73; Д. 76. Л. 189.

¹¹ ГОПАПО. Ф. 1. Оп. 45. Д. 386. Л. 50.

оплатой труда, Солдатов, несмотря на жесткие рамки, решал достаточно успешно.

В течение двух лет волевой директор выправил тяжелую ситуацию. В этом ему помог системный аналитический подход к решению поставленных задач. На заводской партийной конференции он в связи с этим отмечал: «Прошедшие два послевоенных года научили нас, что сейчас надо работать по-другому, не так, как мы работали в период войны. Во время войны достаточно было заявить, и государство все давало. Сейчас другие условия, и в этих условиях требуется уметь лучше использовать имеющиеся возможности. Сейчас надо не только выполнять, но и думать, как это сделать наиболее дешево и с наименьшей затратой материалов»¹². Слово «система» было любимым у Анатолия Григорьевича. И в решении социальных вопросов он требовал такого же системного подхода, как и в вопросах производственных.

Именно в эти годы кардинально решаются многие проблемы. Происходит техническое перевооружение моторостроительного завода, а сам он превращается в настоящий сад. Расширилась сеть пунктов первой медицинской помощи, организовались оборудованные зубные кабинеты, заводчане периодически проходили медицинский осмотр. На оконных проемах цехов заменили фанеру на стекло, систематически стекла протирались и т. д. Секретарь горкома П. А. Лошкарев достаточно ярко охарактеризовал новый облик завода: «Большая работа по оздоровлению труда проведена на заводе им. Сталина, в цехах которого поддерживаются чистота и порядок. Для облегчения труда рабочих в больших масштабах применяются конвейеры, монорельсы, электрокары, воздушная дорога и другие средства. Существовавшая захламленность полностью ликвидирована и территория завода превращена в благоустроенный сквер с газонами, большим количеством деревьев и кустарников, асфальтированными дорогами и тротуарами» (док. № 31).

Облик рабочих поселков, за которые отвечал завод, уже в 1948 г. выделялись своей ухоженностью и ярким видом. В этих поселках было удобно жить. Коммунальное обслуживание признавалось образцовым.



¹² ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 96. Л. 21.

Рабочие поселки были полностью теплофицированы. В 1948 г. построили асфальтобетонный завод мощностью 80 100 тонн массы в смену. Поселки были заасфальтированы. Кроме того, началось строительство «благоустроенного квартала», в результате было заселено 260 семей. После отмены карточек в 1947 г. завод стал создавать сеть магазинов. Помимо этого возникла мощная социокультурная инфраструктура: библиотеки, дома культуры, детские сады. В 1949 г.



выстроена школа № 81 на средства карбюраторного (где раньше А. Г. Солдатов был директором) и моторостроительного заводов (док. № 34). При ДСО «Крылья Советов» было организовано 16 спортивных секций, где занимались 1157 молодых людей. Особой популярностью пользовались футбольная, шахматно-шашечная и охотничья секции. Началось строительство крупнейшего в то время Дворца культуры. Был создан большой медицинский городок с хирургическим, терапевтическим, гинекологическим, туберкулезным и профилактическим отделениями, ночной санаторий на 90 коек. Для больничного городка было выделено 6 каменных двухэтажных дома общей площадью 5540 кв. метров. По словам первого секретаря обкома партии, «завод создал лучшую в городе заводскую больницу» (док. № 33).

А заведующая городским отделом здравоохранения дала еще более высокую оценку: «Директор завода т. Солдатов оказал большую помощь органам здравоохранения, он организовал одну из лучших медико-санитарных частей не только в нашем городе, но и в Федерации» (док. № 36).

Все это требовало больших финансовых затрат. В 1948 г. по первоначальному плану на благоустройство было отпущено только 150 тыс. рублей, а завод истратил 4314 тыс. рублей. Работа по благоустройству вызвала недовольство министерства, и возник нешуточный конфликт. Каким образом А. Г. Солдатову удалось не только уладить конфликтную ситуацию, но и снизить завышенный план, что и позволило провести эти работы, можно только догадываться (док. № 33).

Успехи завода в благоустройстве нельзя было не заметить, и первый секретарь Молотовского обкома ВКП(б) Кузьма Михайлович Хмелевский в апреле 1949 г.¹³ с восторгом отмечал: «Примером пра-

¹³ «24 декабря 1949 года решением секретариата ЦК ВКП(б) К. М. Хмелевский был освобожден от обязанностей первого секретаря Молотовского обкома ВКП(б) в связи с тем, что он не обеспечил развертывание критики и самокритики в парторганизации и допустил серьезные ошибки в подборе и воспитании кадров» (Цит. из кн.: Они были первыми. Сб. статей о первых руководителях Пермской области... С. 15).

вильного, большевистского подхода к вопросам городского хозяйства может служить завод им. Сталина. Руководители этого завода и в первую очередь директор завода тов. Солдатов лично занимаются благоустройством и не сезонно, а круглый год. <...> Главное внимание было уделено поселку им. Сталина, и сейчас можно с уверенностью сказать, что поселок им. Сталина лучшее место в городе. <...> Силами завода в прошлом году было заасфальтировано 25,5 тыс. кв. метров или выполнено 50% всех работ по асфальтированию, проведенных в г. Молотове, установлено чугунной изгороди — 12 километров из 16 километров, установленных в целом по городу. На проспекте установлены скульптуры, садовые диваны, устроены цветочные клумбы, газоны, фонтаны. Проведены большие работы по озеленению: высажено около 2000 многолетних деревьев и 28 тыс. корней кустарника. <...> Завод имени Сталина является, однако, скорее исключением, чем типичным для предприятий города примером» (док. № 33).

Можно согласиться с тем, что завод имени Сталина благодаря А. Г. Солдатову стал скорее исключением, чем правилом. Однако директору было мало заводского и околзаводского благоустройства, и он обратил свои взоры на состояние и облик города. И проявил здесь себя как настоящий хозяин и попечитель. Анатолий Григорьевич, выступая, как бы сказали сегодня, в роли имиджмейкера, поставил вопрос об облике Перми. Дело в том, что за годы войны социально-экономическое значение города неизмеримо выросло. Официальное признание этого факта выразилось в том, что Пермь была отнесена к группе городов, руководящие органы которых непосредственно подчинялись правительству РСФСР, минуя местные областные организации. На Урале городами республиканского подчинения, кроме Перми, были Свердловск и Челябинск. Таким образом, за очень короткий срок (с 1938 г., когда Пермская область выделилась из Свердловской) Пермь совершила стремительный скачок от формально рядового райцентра до города самого высокого административного ранга. Однако, просуществовав в качестве областной столицы всего лишь два довоенных года, город так и не приобрел «столичного блеска». В связи с этим А. Г. Солдатов говорил: «Завод — это не вся жизнь, это часть жизни. Вся жизнь складывается — завод плюс город, где он живет. Если мы сумели вызвать патриотизм к заводу, то патриотизма к городу у многих еще нет. Наряду с патриотизмом к заводу надо создать патриотизм к городу. Когда говорят «Харьков», все представляют, что такое Харьков. Когда говорят «Киев», все представляют, что такое Киев. А когда говорят «Молотов», я уже не говорю о Кизеле и других городах нашей области, — «О [-о-о]! — говорят, — это во всех отношениях отсталый город». В связи с этим он выступает с инициа-

тивной «серьезно заняться переделкой лица города» (док. № 18) и предлагает горисполкому привлечь к благоустройству промышленные предприятия города (док. № 33). Именно в эти годы встал вопрос о главной улице города: «Сейчас в городе нет ни одной улицы, где можно было бы организовать народное гуляние, единственная улица — это К. Маркса, но там сейчас невозможно пройти — зарежут (*смех в зале*), потому что там ходят трамваи и автобусы. Надо сломить сопротивление Горисполкома, убрать трамвай с ул. К. Маркса и сделать ее настоящей центральной городской улицей, а если шум будет мешать некоторым работникам Горсовета, то переселить их в другое место (*в зале смех*). Я считаю, что мы в состоянии решить вопрос благоустройства города своими средствами, материалами и силами (*аплодисменты*)» (док. № 33). И все вышло по Солдатову. Но такой центральной и любимой улицей стал впоследствии Комсомольский проспект, символ и гордость нашего города. Как известно, этот проспект начинается с проходных моторостроительного завода. Он является наглядным памятником А. Г. Солдатову, который считал Пермь своей второй родиной. Попытка в 70–80-х гг. построить новый центр, стержнем которого стала бы улица Ленина, закончилась неудачей. Несмотря на то, что все основные административные и торговые здания находятся именно на этой суперулице, компактный и уютный Комсомольский проспект продолжает оставаться самым любимым местом, потому что в его строительство вложено столько сердца и любви пермяков к своему городу. Но не забывают пермяки и «старую любовь» — улицу Сибирскую (К. Маркса).

Дальнейшая деятельность А. Г. Солдатов, в том числе на посту председателя Пермского Совнархоза, достаточно хорошо известна. Но именно в этот период, когда он был директором моторостроительного завода, возник социально-этический «феномен Солдатов», суть которого заключается в следующем: как можно реально, при любых самых неблагоприятных обстоятельствах руководствоваться в своей деятельности системой абсолютных нравственных ценностей и сочетать несочетаемое — жесткий прагматизм и одновременно героизм альтруизма. Именно благодаря этой «феноменальной» способности Анатолия Григорьевича уже при жизни он стал человеком-легендой. Его максималистский подход — «Я считаю, что мы... должны подходить к человеку как к человеку, а не как к единице» (док. № 8) — всегда современен. Станет ли А. Г. Солдатов образцом для нынешнего поколения нашей промышленной и финансовой элиты, покажет время. Но уже сегодня ясно, что без таких людей Россия не выдержала бы тех испытаний, которые выпали на ее долю в XX веке. И это залог тому, что будет дан достойный ответ на вызовы XXI века.

АВТОБИОГРАФИЯ

...В апреле я после окончания учебы поступаю работать в таксомоторный гараж № 4/6 Мосавтотранса техноруком гаража. Работаю в гараже до ноября 1930 г., а в ноябре меня, как ранее пользовавшегося отсрочкой, мобилизуют в Советскую Армию и направляют для прохождения военно-производственной службы на завод № 24 им. Фрунзе, г. Москва. По прибытии на завод меня направляют контролером в опытный цех завода. Спустя некоторое время при сборочном цехе организуется технологическое бюро, и меня направляют туда технологом, а затем назначают старшим технологом. Работая старшим технологом и руководя технологическим бюро цеха, мы спроектировали, и под нашим руководством был построен впервые в авиационной промышленности сборочный цех с конвейерным производством.

После пуска этого цеха меня назначают начальником этого цеха и вместе с группой работников завода в декабре 1936 г. награждают орденом «Знак Почета». В 1938 г. меня назначают Главным контролером завода. Проработал около года Главным контролером завода, и меня назначают первым заместителем Главного инженера завода — начальником производства завода. В этой должности я работаю до июня 1940 г.

В июне 1940 г. меня приказом Наркома назначают Главным инженером завода № 33 (г. Москва) и освобождают от работы на заводе № 24 им. Фрунзе. Проработал до декабря 1940 г. Главным инженером завода № 33, меня приказом Наркома назначают директором этого завода. В октябре 1941 г. я эвакуирую завод в г. Пермь, и, организовав его работу на месте, я в мае 1942 г. был по приказу Наркома назначен директором завода № 19 Министерства авиационной промышленности в г. Перми. В момент моего назначения завод № 19 был в довольно трудном состоянии, но общими усилиями замечательного коллектива удалось довольно быстро дела поправить, и завод всю войну работал очень хорошо — все месяцы он находился в числе победителей социалистического соревнования и держал знамя ГОКО. Знамя Государственного Комитета Обороны оставлено заводу на вечное хранение.

За успехи в работе завода меня в 1943 г. награждают орденом Ленина, в 1944 г. — орденом Отечественной войны I степени и присваивают воинское звание Генерал-майор Ин.[женерно-] авиационной службы.

В 1945 г. меня награждают орденом Кутузова I степени, а в 1949 г. — орденом Ленина и присваивают звание Лауреата Государственной премии I степени. На заводе № 19 в качестве директора завода я проработал до марта 1953 г. (т. е. 11 лет).



В марте 1953 г. в момент объединения Министерства оборонной промышленности и Министерства авиационной промышленности меня освобождают от работы на заводе № 19 и назначают начальником 11-го Главного Управления Министерства оборонной промышленности. В августе 1953 г. Министерство оборонной промышленности разделилось на два Министерства, и я назначаюсь начальником 2-го Главного Управления Министерства авиационной промышленности. В 1956 г. меня освобождают от работы во 2-м Главном Управлении и назначают начальником 6-го Главного Управления Министерства авиационной промышленности. 6-е Главное Управление специальной техники к моменту моего назначения в своей работе испытывало значительные затруднения. Благодаря слаженной работе аппарата 6-го Главного Управления и хорошей помощи заводам дела, подведомственные 6-му Главному Управлению, удалось довольно скоро улучшить. В июне 1957 г. меня решением ЦК КПСС от работы в Министерстве авиационной промышленности освобождают и направляют работать Председателем Совнархоза Пермского Административно-экономического района.

Работу Пермского совнархоза удалось довольно быстро и хорошо организовать. Совнархоз стал довольно авторитетной организацией в области, и меня как председателя совнархоза избирают членом бюро обкома КПСС, депутатом Верховного Совета СССР, депутатом областного Совета депутатов трудящихся. Ранее, когда я работал директором завода, я также избирался много лет членом бюро Райкома КПСС, членом Горкома КПСС, членом обкома КПСС и депутатом Городского Совета депутатов трудящихся. В 1960 г. при организации ВСНХ РСФСР меня решением Совета Министров РСФСР назначают начальником Главного технического управления ВСНХ РСФСР и освобождают от работы в Пермском совнархозе.

В январе 1962 г. я решением Совета Министров РСФСР назначаюсь председателем Совнархоза Вологодского административно-экономического района, где и работаю до момента упразднения его, т. е. до апреля 1963 г. В апреле 1963 г. я решением Совета Министров РСФСР снова назначаюсь начальником Главного Технического Управления Совета Народного Хозяйства РСФСР, где работаю до его расформирования.

В декабре 1965 г. приказом по Министерству авиационной промышленности я назначаюсь директором Московского машиностроительного завода «Знамя»...

Из сказанного следует, что я более 40 лет проработал в авиационной промышленности и из них 35 лет на руководящей инженерно-хозяйственной работе.

31 год я состою и активно работаю в рядах Коммунистической партии Советского Союза.

27 лет являюсь Генерал-майором инженерно-технического состава Советской Армии.

А. Г. Солдатов

Воспоминания

Б. Грин

ОДА ДИРЕКТОРУ

(...) Гусаров сказал Солдатову:

— Во время войны невозможно жить и работать по довоенным меркам. Особенно во время такой войны.

Этими словами первый секретарь обкома заключил длинную цепь рассуждений о причинах тяжелого положения, в которое попал моторостроительный завод. Трудно было повсюду, но одно дело — срыв, скажем, на фабрике канцелярских принадлежностей, другое — на заводе, который должен выпускать авиадвигатели для фронта. Потому и приходится укреплять руководство. Подростерялось оно, никак не может овладеть обстановкой. А тут предстоит задание ГКО на выпуск большой серии нового двигателя...

Николай Иванович Гусаров был еще и уполномоченным ГКО по моторостроительному заводу. Это давало ему право принимать важные решения до согласования их с Наркоматом. Но в данном случае его мнение полностью совпадало с мнением наркома — Алексей Иванович Шахурин тоже был обеспокоен положением, сложившимся на пермском заводе.

Солдатов сразу понял, куда клонит Гусаров. Подумал мельком: «Еще только полгода в Перми, а уже...» Приятно заиграло самолюбие, его устоявшееся уважение к первому секретарю обкома приобрело новый оттенок.

Действительно, в Пермь Анатолий Григорьевич Солдатов прибыл каких-нибудь полгода назад во главе средних масштабов машиностроительного завода, эвакуированного из Москвы. Удалось без промедления развернуть оборудование, наладить производство, и теперь на совещаниях в обкоме партии энергичного директора всякий раз ставили в пример. Давненько к нему присматривался Гусаров, подолгу беседовал в нем, наставлял и мысленно зачислил, по-нынешнему говоря, в резерв на выдвижение.

— Ну что ж, — шумно вздохнул Солдатов, — если есть такая необходимость...

Гусаров вышел из-за стола, приобнял Солдатову, пожал ему руку и сказал:

— В добрый час!

11 мая 1942 г. стало первым днем работы нового директора на авиамоторном заводе. А через несколько дней поступило задание ГКО — всемерно увеличить выпуск двигателей М-82. В боевых условиях они прошли испытания на истребителях Ла-5, показали исключительную живучесть, и вот теперь их требовал фронт.

А на заводе не хватало опытных кадров; рабочих, ушедших на фронт, заменили женщины и подростки; оборвались связи со многими поставщиками — эвакуация спутала все карты... Но Солдатов на первом же оперативном совещании с командным составом завода предупредил: ценность руководителей будет определяться по их инициативе, а не по «своевременно» поступающим от них жалобам. Да, говорил он, заслуги у завода огромные, его «родословная» редкостная, но невозможно жить прошлым, ведь под угрозой настоящее и будущее. Только полная самоотдача, ежеминутное устремление к победе и только неукоснительное движение вперед — вот что необходимо каждому...

Не отходя от текущих дел, Солдатов затребовал материалы о работе заготовительных, механических, сборочных цехов, сведения об энергетических потребностях, данные о связях с поставщиками, цифры потребления особо дефицитных материалов. Необходим был общий анализ, на основе которого предстояло выработать новый курс завода. Выводы, к которым пришел директор, были им изложены на ближайшем собрании партийно-хозяйственного актива. Он не делал вид, будто ему известен рецепт, по которому, как по волшебству, можно выполнять государственный план. Наоборот, его доклад являл собой глубокий анализ трудностей, их причин и был особенно ценен тем, что указывал выход: надо опираться на средства и возможности военного времени, а все нехватки восполнять инициативой и личными энтузиазмом. Возможно ли такое? Вполне. Но только если утвердится новый подход к людям: всемерное доверие и безоговорочная требовательность. И словно в подтверждение согласия коллектива с директором были приняты новые обязательства: отныне работать по суточному графику и уже в следующем месяце на пять процентов увеличить выпуск продукции.

Разумеется, одним приказом или обязательством ничего не решить. Партийная организация, профсоюз и комсомол, начальники цехов, старшие и сменные мастера — все было приведено в движение. Суточный график становится основой заводской дисциплины. Уже нельзя

было отделаться ссылкой на отсутствие опыта — к новичку прикрепляли кадрового рабочего, и он учил, как надо работать, а откуда не добывался нужного результата, сам нередко работал за двоих. О том, чтобы тот или иной цех не поставил суточную норму деталей смежнику, теперь невозможно было даже помыслить, чрезвычайным происшествием назвал бы это директор.

Гусаров, внимательно наблюдавший сдвиги, происходившие на заводе, как-то сказал Солдатову:

— Верно мыслишь. Ставка на людей, на коллектив — самая надежная ставка. Но и предшественник твой, Герман Васильевич Кожевников, тоже начинал правильно, а потом? Потом потерял ориентировку, не стал видеть простые вещи. Так что не останавливайся, развивай начатое.

Солдатов слушал, изредка кивая головой, а Гусаров тем временем раскрыл папку, которую принес с собой, достал телеграмму с красным кантом на бланке и протянул ее директору.

Сдержанный Солдатов глазам своим не поверил. В телеграмме говорилось, что во Всесоюзном соревновании за всемерную помощь фронту по итогам июня заводу присуждены Переходящее красное знамя Государственного Комитета Оборона и первая денежная премия в размере одного миллиона рублей.

В тот же день весь завод вышел на митинг. Трудовая победа окрылила людей, и теперь они были готовы на еще большие дела.

Казалось бы, идет война, и стоит ли заниматься такими вещами, как учреждение заводской Книги почета, званий «Почетный стахановец цеха», «Знатный технолог» или «Знатный конструктор»? До того ли? Но Солдатов стоял горой за моральные стимулы, понимая, что в это трудное время люди особенно ценят общественное признание.

Когда завод стала лихорадить нехватка электроэнергии, именно к «почетным» да «знатным» обратился директор за помощью. Он спросил их, не послать ли на монтаж турбогенератора строившейся ТЭЦ своих людей. Что из того, что это положено делать другим? Польза-то в итоге будет фронту... И товарищи ответили: доброе дело! Уже потом и вторую очередь станции стали строить своими силами.

Это был дальновидный шаг. Предстояло запускать в производство новый двигатель, который по своим характеристикам превосходил все предыдущие, и, конечно, фронт не ограничился бы малой серией. Цеховые же мощности были, можно сказать, исчерпаны, и на повестку дня, таким образом, встал вопрос о реконструкции завода.

На совещании с командным составом Солдатов взрывался: «Мыслимо ли правой рукой чесать левое ухо? У нас просто обязан быть поток, чтобы детали и узлы не гонять по кругу. А разве нельзя облег-

чить труд людей, которые сейчас перетаскивают за смену не по одной тонне металла? Мы обязаны все это сделать».

Никто не спорил. Идея реконструкции витала в воздухе, и каждый понимал, какие выгоды она сулит. Но было страшно вступать к ней вплотную: в военную пору не разбежишься ни с металлом, ни со строительными материалами.

На заседании ГКО, куда Солдатов был вызван в начале 1943 г. для доклада об обеспечении выпуска нового авиационного двигателя М-82ФН, ему задали вопрос: каким путем будет решена задача? Он ответил, что путем реконструкции. А, возвратившись из Москвы на завод, уже во всеуслышание объявил: «Приступаем».

Новый 1850-сильный двигатель стоил всех этих огромных усилий. Его конструктивная особенность, которая была зашифрована индексом ФН, состояла в том, что авиамотор был форсированным с непосредственным впрыском горячего в камеры сгорания цилиндров. Иначе говоря, отсутствовал карбюратор, и двигатель работал в любом положении без спадов мощности. Это было бесценно для истребителей, которые теперь могли свободно маневрировать в бою.

Реконструкция завода вызвала немало дополнительных сложностей, ведь производилась она без установки основного производства. Один за другим упаковывали в большие деревянные ящики двигатели М-82ФН и отправляли их на самолетостроительный завод, где серийно выпускались истребители Лавочкина. Так они и назывались теперь — Ла-5ФН.

С фронта шли отличные отзывы о пермском моторе: «За двигателем Швецова летчик, как за броневой плитой», «Поразительная живучесть», «Мы сбили 55, потеряли 2»... Эти свидетельства летчиков-фронтовиков радовали и воодушевляли. Правительство же отметило заслуги моторостроителей высокими наградами. Анатолий Григорьевич Солдатов получил орден Ленина.

Завод преобразался. В свои 10 лет от роду он словно заново родился. Больше не петляла технологическая цепочка, порождавшая ненужную трату времени; выпрямилась она, образовав единый поток. Там, где еще недавно женщины и подростки, выбиваясь из сил, ворочили тяжелые узлы, теперь были установлены удобные устройства, вытеснившие тяжкий труд. Как на дрожжах, поднимались два новых цеха, начиненных самой новейшей техникой. Работа стала более производительной. Обыденным теперь считали на заводе досрочное выполнение месячных планов. В обязательствах записывали: «...и сверх месячной программы выпустить продукции для оснащения одной воинской части». Ритмичность, давно уже ставшая законом на производстве, привела к мысли об упразднении суточного и внедрения часового графика. О подобном в отрасли еще никто не помышлял.

Заводской коллектив, закаленный в борьбе с трудностями и умудренный опытом их преодоления, походил на боевое воинское соединение, спаянное единым долгом перед Родиной. Тыл был не продолжением фронта, он был с ним вровень. Потому и восприняли моторостроители как должное, что их боевому директору присвоили звание генерал-майора инженерно-технической службы и наградили орденом Отечественной войны I степени.

Все недосуг было Анатолию Григорьевичу предаваться раздумьям на «вольные темы», но тут он себе изменил: «Генерал Солдатов? Тот бы подивились в родной деревне на Рязанщине! Хотя, пожалуй, никто уже там, в Попадьино, его и не помнит. Ведь семнадцати лет уехал на Урал».

Генерал Солдатов не был расположен к лирике, но всякий раз ловил себя на том, что и этот город, и люди, живущие в нем, как-то по-особому дороги ему и близки. Оттого ли, что в юности провел здесь три незабываемых рабфаковских года? Может быть, и так. Во всяком случае, размышляя о жизни, которая наступит после Победы, он видел себя не в Москве, а все в той же Перми, на том же заводе.

Деятельная натура директора не давала ему покоя. Текущее производство, перспектива не вытесняли из круга его забот такие многотрудные вопросы, как общественное питание, быт рабочих. Этот участок работы он доверил напористым и предприимчивым людям, которые отлично сознавали важность возложенной на них задачи, но общее руководство взял на себя, справедливо полагая, что инициатива особенно хороша в соединении с властью. Теперь на оперативных совещаниях директор заслушивал сообщения и о работе цеха питания.

Рабочие столовые, появившиеся во всех цехах завода, никоим образом не были похожи на обшарпанные забегаловки. Хорошо оборудованные, аккуратно прибранные, они предлагали своим посетителям сытные обеды из двух блюд. Было организовано дополнительное питание, талоны на него начальники цехов выдавали лучшим рабочим.

Не раз директор выезжал в пригородные колхозы, над которыми шефствовал завод, и возвращался во главе «обоза» грузовиков с картофелем, капустой, морковью для рабочих столовых. На подобные экспедиции он никогда не жалел времени.

Люди всем сердцем отзывались на заботу. Завод был для них и фронтом, и кормильцем. «Зеленая» молодежь, только что окончившая ремесленные училища, попадая в эту среду, тоже испытала на себе могучее и доброе воздействие завода.

Война близилась к концу, но фронту было необходимо больше и больше авиадвигателей. Наше превосходство в воздухе нарастало, его

надо было наращивать и дальше. Завод приступил к выпуску новой модификации «двухрядной звезды» Швецова, и фронтовая авиация получила истребитель Ла-7 — боевую машину с еще большей горизонтальной и вертикальной скоростью.

Ребята, большой партией прибывшие на завод в конце 1944 г., радовались: и на их долю достанется работа для фронта! А Солдатов, глядя на этих рано повзрослевших мальчишек, думал: «Вот кто составит костяк коллектива через несколько лет после войны». Однако уже сегодня они требовали внимания и заботы: не только работа, но и быт, отдых имеют особое значение в таком возрасте. И тогда по инициативе директора на заводе широко распространилось шефство старших над младшими, а сам он ввел в практику периодические приемы лучших «ремеслят». Бывало, пригласит в кабинет несколько десятков ребят, усадит за длинный стол и в присутствии заводского начальства поблагодарит за самоотверженный труд для фронта, пожелает счастья в будущей мирной жизни. И каждому подарок — банка компота и валенки или ботинки...

Для многих тысяч людей Анатолий Григорьевич Солдатов навсегда остался образцом мужества, примером трудовой доблести, символом строгой доброты к людям. Он и после войны еще долго работал на моторостроительном. Пережил радость награждения завода орденом Красного Знамени, церемонию оставления заводу Знамени Государственного Комитета Обороны на вечное хранение; сам был награжден вторым орденом Ленина, стал лауреатом Государственной премии СССР. Потом работал в Москве — и новое возвращение в Пермь, председателем совнархоза...

Но почему с его именем связывают именно годы войны?

Потому, должно быть, что это был самый главный отрезок нашей жизни.

Вечерняя Пермь. 1982, 28 — 30 сент.

Н. Е. Чернобаев

«ДЕЛО НЕ МОЖЕТ ЖДАТЬ»

О А. Г. Солдатове я впервые услышал в марте 1940 г. в Москве, на технологической конференции Наркомата. На эту конференцию от нашего завода командировали несколько человек с докладами.

А. Г. Солдатов выступал на секции сборочных и испытательных цехов с докладом о конвейерной сборке авиационных моторов. Он

был тогда начальником производства одного из родственных заводов. Доклад его привлек внимание участников конференции.

Мог ли я тогда подумать, что через два года, в трудное военное время, именно этот человек станет директором нашего завода, а многие проблемы, которые так горячо обсуждались на конференции, в короткие сроки будут решены на «Моторостроителе» и послужат святому делу освоения и наращивания выпуска так нужных фронту новых мощных авиационных двигателей!

Солдатову было 37 лет, когда он пришел на завод. Высокий, крепкого телосложения, всегда сосредоточенный, подтянутый, уверенный. Таким он запомнился. Он не очень-то был доступен, не каждого близкого допускал к себе. Но этим, быть может, особенно притягивал.

Позже, уже после войны, я приобрел книжку «Пермский рабфак», где была помещена автобиография А. Г. Солдатова. Анатолий Григорьевич писал:

«Я прожил в селе до 1920 г., едва успев закончить трехклассную приходскую школу... Уехал в Воткинск Пермской губернии и стал работать учеником слесаря в паровозном цехе на Воткинском машиностроительном заводе.

Жизнь в те годы была очень тяжелой, особенно для нас — пришельцев из других краев. Но мы были молоды и переносили все жизненные невзгоды довольно легко...

В мае 1924 г., окончив дневное отделение основного Пермского рабфака при университете, я получил направление в Томский политехнический институт. А через год оформил перевод в Московское высшее техническое училище имени Н. Э. Баумана, которое окончил в 1930 г., получив специальность инженера...»

Это был путь, аналогичный которому проходили многие наши современники, представители первых поколений новой интеллигенции, но солдатowymi становились наиболее настойчивые и талантливые.

«Условия работы завода в ноябре были исключительно тяжелые. Работа в декабре будет проходить при еще больших трудностях. Поэтому требуется исключительное напряжение сил и воли каждого члена нашего заводского коллектива. Возможные отдельные срывы не должны вызвать смятения или внутренней неуверенности в победе завода. Нас окрыляет небывалый героизм и доблесть защитников Сталинграда, когда бойцы выдерживали по двадцать три атаки в сутки... Так нужно добиваться победы и в тылу, на трудовом фронте» (из приказа директора по заводу. 1942 г.).

С первых дней прихода на завод нового директора начальники цехов и отделов почувствовали его твердый характер. На первых же оперативных совещаниях были сняты с должностей некоторые на-

чальники цехов и отделов, пытавшиеся свои промахи прикрывать объективными причинами. Директор быстро заменил их людьми, которые, с его точки зрения, были более способны работать в сложной военной обстановке.

А обстановка требовала скорейшего наращивания мощи авиационной техники. К тому времени пермские моторостроители, главный конструктор завода А. Д. Швецов отстаивали право коллектива производить авиационные двигатели с воздушным охлаждением. Прошедший испытания истребитель авиаконструктора С. А. Лавочкина с новым мотором (двухрядной звездой А. Д. Швецова) превзошел скоростью немецкий «мессершмитт». Пермский завод получил задание на изготовление большой серии нового авиадвигателя. Выполнить его при постоянно таявшей рабочей силе и восполнении уходящих на фронт опытных рабочих молодняком (14–15-летними подростками) можно было лишь при огромном напряжении и при слаженности работы всех звеньев технологической цепочки. На заводе был введен суточный график, требовавший неуклонного соблюдения дисциплины.

Солдатов начал внедрять эту дисциплину с командного состава заводского коллектива. Впрочем,



«Спасибо за ударный труд!»
На оперативном совещании

я думаю, что и сегодня, в мирное время, он не изменил бы своим правилам. А были они такими.

Директор никогда не опаздывал на совещания и никому не позволял опаздывать, невзирая на должности и авторитет работника. Он придавал особое значение оперативным совещаниям, с которых начинался 11-часовой рабочий день.

Перед началом оперативки директор приглашал к себе диспетчера, начальников производства и других, кто требовался для предварительного ознакомления с результатами работы завода за сутки

и разработки стратегии и тактики ведения оперативного разговора. Оперативки длились, как правило, не более 30 минут.

За 10–15 минут до начала собирались и начальники цехов, чтобы встретиться с нужными руководителями, работниками заводоуправления, отдела снабжения или кооперирования, плановым или диспетчерским отделом. Директор не терпел некомпетентного разговора, оперирования сомнительными цифрами и фактами. В таких случаях человек мог быть освобожден от занимаемой должности.

Относительно сроков исполнения приказов и заданий директор имел свое четкое мнение. Говорил: «Если хотите сделать хорошее дело, а не загубить его, не давайте больших сроков. Надо делать быстро и хорошо, но для этого надо продумывать во всех мелочах подготовку». Он знал диалектику и был хорошим психологом. О строгости нового директора ходили легенды. Не обходилось и без курьезов.

Как-то директор завода дал задание начальнику ЖКУ Н. П. Носкову убрать деревянный покосившийся столб, на котором когда-то крепились электрические провода. Нужда в этом столбе отпала, и он только портил вид. Но начальника ЖКУ отвлекли другие дела.

Идя утром на оперативку, Николай Поликарпович увидел столб и вспомнил о распоряжении директора. Придя в заводоуправление, он тотчас позвонил к себе в отдел и дал распоряжение немедленно убрать столб.

После окончания оперативки, которая на сей раз прошла с большим напряжением, директор учинил «разнос» подчиненному за неисполнительность:

- Товарищ Носков! Почему вы не убрали столб?
- Как не убрал? Я его убрал.

Директор негодовал:

— Вы кого обманываете?! Я только что перед оперативкой видел, что он стоит.

Он подошел к Носкову и, взяв за руку, подвел к окну. И тут оба рассмеялись: столба действительно не было.

Пугавший первоначально стиль работы директора вскоре стал популярным на заводе. За него говорили дела. Суточный график выполнялся, он стал законом для всех. Уже в июне 1942 г. завод завоевал Переходящее красное знамя Государственного Комитета Обороны и до конца войны его никому не отдавал.

«Начальнику цеха № 34 П. Д. Закожурникову
от начальника участка П. А. Андрюкова.
Заявление

Прошу разрешить мне уйти в увольнение на три дня в связи с болезнью (воспаление легких)».

Резолюция А. Г. Солдатова: «Десять дней. Определить в туберкулезный санаторий»

В 1944 г. с суточного графика работы завод перешел уже на почасовой. Этому предшествовала большая подготовительная работа по реконструкции цехов и конвейеризации производства, но все равно — каждый производственник знает, насколько такая задача архитрудна.

Были случаи, когда отдельные цехи не выдерживали взятого темпа и срывались с установленного графика. Убедившись в серь-

езности положения, Солдатов брал с собой главных специалистов и вместе с ними шел в цех разбираться. На рабочих местах он садился за стол начальника цеха, приглашал к разговору начальников участков, представителей партийной и общественных организаций, прислушивался к мнению мастеров, специалистов. И здесь раскрывалась другая сторона Солдатов-руководителя: умение использовать коллективный ум.

Нередко тут же, в цехе, для решения проблемных вопросов технологии или организации производства создавались творческие группы, в которые наряду с цеховыми специалистами включались представители заводских служб. Будучи прекрасным инженером, Солдатов не терпел скороспелых решений, требовал оптимального варианта, не по разу заворачивал предлагаемое. Но он же умел раньше других уловить ценную идею, что решала все, и тогда не было сомнения, что решение это будет внедрено в 24 часа.

Я сам, работая ведущим инженером отдела главного металлурга, не раз принимал участие в таких творческих группах. Многие из работ тех лет потом вылились в научные исследования; о литье в кокиль, улучшении качества и надежности поршневых колец, работе электроплавильных печей были написаны книги. Но практическая ценность идей реализовывалась тут же. Незамедлительно. Если директор во что-то уверовал, принял решение — с ним не спорили, впрягались в одну упряжь,двигающуюся к цели.

Впрочем, случалось, что и спорили.

Начальник участка цилиндров Павел Алексеевич Андрюков рассказывал:

«Я работал начальником участка цилиндров — одной из самых сложных и массовых деталей мотора АШ-82ФН. До меня его возглавлял опытный специалист В. П. Мотовилов, который перешел на другую работу с повышением в должности. Передо мной стояла проблема — войти в курс дела и повести за собой коллектив так, чтобы смена руководителей не сказалась отрицательно на работе участка.

Производственная программа завода все время росла. Для выполнения заданий Государственного Комитета Оборона на заводе не один раз проводилась реконструкция отдельных участков и даже цехов. У нас на участке тогда как раз только закончилась такая реконструкция. И тут группу начальников участков на беседу пригласил к себе в областной комитет партии Н. И. Гусаров. Надо отметить, что первый секретарь работой завода интересовался постоянно, много раз бывал в цехах, встречался с начальниками цехов и участков.

Беседа была посвящена волнующему всех вопросу, как обеспечить выполнение правительственного задания. Внимательно выслушав наши

мнения, Н. И. Гусаров поинтересовался, кому какая помощь нужна. Потом спросил:

— Если все это будет вам дано, сделаете план с учетом одиннадцатичасового рабочего дня и обеспеченности рабочей силой на 80 процентов?

Мы заверили, что программа будет выполнена.

Об этой встрече я рассказал на участке. Состоялось активное обсуждение, и рабочие, мастера высказали дополнительные предложения, за счет которых можно поднять производительность труда. Но сложность заключалась в том, что все это требовало иной, более рациональной расстановки оборудования. Напрашивался вывод об ошибках в организационной работе при планировке цеха, которая широко не была обсуждена с мастерами и рабочими. Предстоял не очень приятный разговор с директором завода. Мы, еще раз сделав расчеты и составив новую планировку рабочих мест, перечень работ, все-таки решили идти к А. Г. Солдатову.

К счастью, мастеров и начальников участков Солдатов принимал в любое время дня, так как знал: если пришли люди непосредственно с производства — значит, дело не может ждать! Выслушав меня, он тут же пригласил главных специалистов завода и дал распоряжение, чтобы в ночь на 7 ноября сделать перепланировку оборудования. 8 ноября мы уже работали на этом оборудовании, не потеряв на реконструкции ни одного дня».

Человек суровый и требовательный, директор все делал для того, чтобы на заводе росли кадры и попросту выживали люди. Генерал-майор авиации много сил и времени уделял, казалось бы, сугубо мирным делам. Например, добывал музыкальные инструменты для заводской самодеятельности, заботился о том, чтобы больному был выделен усиленный паек, а обносившимся пацанам — военной рабочей смене — была добыта обувь. В военные годы при заводе был открыт противотуберкулезный санаторий, строились юнгородки.

Сразу же после войны был достроен Дворец культуры, посажен заводской сквер, до проходных от остановки трамвая высажена дубовая аллея. Ветераны завода помнят, как Солдатов лично проверял работы по озеленению заводского поселка.

После нашего завода Анатолий Григорьевич работал председателем Пермского совнархоза. При его непосредственном участии в городе были выполнены крупные работы: выстроен Комсомольский проспект, капитально реконструирован Пермский оперный театр, много внимания он уделял строительству курорта Усть-Качка...

Партия и правительство высоко оценили деятельность А. Г. Солдатова, талантливого организатора и крупного хозяйственного руководителя, наградив его двумя орденами Ленина, орденом Кутузова

I степени, Отечественной войны I степени, Октябрьской революции, орденом «Знак Почета» и многими медалями.

Он избирался депутатом Верховного Совета СССР, был лауреатом Государственной премии.

Работа с ним была хорошей школой для многих будущих руководителей.

Звезда. 1987, 4 нояб.

С. Гельтман

НАС ВЕЛ ЗА СОБОЙ ГЕНЕРАЛ

«Если бы мы сделали самолеты, но не сделали двигатели, то вряд ли пришлось бы теперь рассказывать о преимуществах нашей авиации над немецкой. Как человек не может жить и двигаться без сердца, так и самолет не может жить и двигаться без мотора. Мотористы иногда шутят: мол, если поставить мотор на ворота, то и они полетят. Жизнь самолету дает мотор, а сделать его еще труднее, чем самолет. Самолет создают в обычных условиях за два-три года, двигатель — за пять — семь лет, а то и больше».

Так оценивал роль моторостроения в авиации народный комиссар авиационной промышленности военных лет Алексей Иванович Шахурин в своей книге «Крылья Победы». Редкие моторостроители, глядя в небо, не испытывают гордости за то, что и их частица труда лежит в этом летающем достижении XX века.

Война застала наш завод в состоянии коренной и, как потом показала жизнь, ненужной перестройки производства двигателей воздушного охлаждения на двигатели водяного охлаждения. Вряд ли можно себе представить более тяжелое время в истории завода. Фронт требует моторы для самолетов, а завод не в состоянии их дать, так как двигатели с воздушным охлаждением морально устарели, а производство более мощных еще не организовано. В нашем конструкторском бюро, возглавляемом Аркадием Дмитриевичем Швецовым, уже был готов мощный двухрядный 14-цилиндровый мотор воздушного охлаждения, который на истребителе Лавочкина показал отличные результаты. Производство же этого мотора удалось организовать только ко второй половине 1942 года. Исключительно уместным и своевременным оказалось назначение в это время на завод нового директора.

Впервые я увидел Анатолия Григорьевича Солдатова в мае 1942 г. Тогда он приступил к своим обязанностям. Было ему в то время трид-

цать семь лет. Высокий, подтянутый, одетый очень просто: гимнастерка, галифе, сапоги. На завод он пришел зрелым специалистом, грамотным инженером. До этого Солдатов руководил небольшим предприятием, но уже там проявил свои незаурядные способности организатора производства.

С первых дней мы, старые работники, почувствовали, что к нам пришел не новичок, а умелый хозяйственник, опытный и деловой специалист.

Шла война. От завода требовали увеличения выпуска продукции. Необходимо было в кратчайший срок провести реконструкцию производства: перестроиться на изготовление нового двигателя АШ-82. Задача была исключительно сложная, так как времени на остановку производства не отводилось. Оборудование требовало перестановки в соответствии с новой планировкой. Директор давал на реконструкцию очень короткие сроки, и исполнялись его приказы четко, без промедления. Перестройка производственных участков дала возможность достигнуть более высокого рубежа по выпуску новых моторов.

Это трудное время еще ярче высветило организаторские способности Анатолия Григорьевича Солдатова, его предприимчивость, так необходимую тогда производству, людям. Ведь перед заводом стояли не только проблемы производственного характера. Вставали другие, не менее важные. Одна из них — проблема обеспечения питанием заводчан. Солдатов нашел пути для установления связи с колхозами, расположенными вблизи города, добился наибольшей отдачи от подсобного хозяйства «Мулянка». В цехах стали выдавать, кроме продуктовых карточек, так называемые коммерческие обеды для всех, кто оставался на сверхурочную работу после 11-часовой смены. Люди ценили эту заботу директора и отвечали высокопроизводительным трудом.

Но, несмотря на все старания директора обеспечить продуктами питания, на заводе все-таки появлялись так называемые «дистрофики». Это были беспризорники из числа эвакуированных детей. Каждую неделю охрана завода прочесывала штольни и выводила оттуда ребят, чумазных и распухших от недоедания.

«Штольников», как их называли тогда, мыли в бане, одевали во все чистое, кормили и, если была необходимость, отправляли на лечение.

После нескольких «облав» Солдатов издал приказ о строгом учете таких детей во всех цехах. Обнаружение «штольников» считалось позорным явлением для каждого коллектива, даже влияло на получение классного места в социалистическом соревновании.

Солдатов направил на решение этой проблемы деятельность женсовета. В 1930-е годы движение женщин-общественниц сыграло

значительную роль в улучшении жилищно-бытовых условий моторостроителей. Верные добрым традициям, члены женсовета взяли на себя заботу о детях, эвакуированных к нам на завод. Они часто бывали в общежитиях юнгородка, помогали поддерживать чистоту и порядок, занимались воспитательной работой. Солдатов не упускал из внимания вопросы жизни и быта молодых рабочих, сам нередко посещал юнгородок.

Солдатов интересовал каждый человек. Он очень бережно относился к заводским кадрам. Вспоминается такой случай. Когда запускали первую турбину на ТЭЦ, наши энергетики столкнулись с серьезными трудностями. Помог справиться с техническими неполадками молодой инженер, эвакуированный в Пермь, Герцин Лубный. Несколько дней он не выходил из цеха, но заставил заработать турбину. Солдатов узнал о его самоотверженной работе и пригласил к себе. Но когда тот явился в кабинет, Анатолий Григорьевич пришел в ужас: до того жалок был внешний вид этого талантливового человека. Солдатов немедленно распорядился выдать новую одежду Лубному, прикрепить его к столовой. А в заключение встречи напутствовал: «Нельзя так опускаться, если в чем будете нуждаться — обращайтесь... Берегите себя. Вы нам очень нужны».

Не могу не рассказать еще об одном человеке, в судьбе которого Солдатов сыграл немаловажную роль. Это Иван Иванович Наумов, технолог цеха шестерен.

Отличный технолог, преданный своему делу, он не мог все-таки сидеть в тылу. Рвался на фронт, но его не отпускали. Солдатов приметил Наумова, оценил его способности. Надо сказать, Анатолий Григорьевич очень быстро познакомился с основным составом ИТР, передовых рабочих. И вот ему докладывают, что Наумов не вышел на работу, ушел в военкомат.

Солдатов сумел вернуть Ивана Ивановича.

Директор умел находить применение способностям окружающих его людей и выставлял целую плеяду крупных специалистов.

С особой заботой и вниманием он относился к главному конструктору А. Д. Швецову, создал для него хорошие условия для плодотворной работы, ограждал от мелких текущих вопросов.

Когда мотор АШ-82 показал на самолете Лавочкина скорость на уровне лучших зарубежных образцов, потребность в этих моторах резко возросла. Стало ясно, что одному нашему заводу с их выпуском не справиться. В это время в Восточную Сибирь эвакуировали Запорожский моторостроительный завод, старейший в отрасли. Двигатели, которые выпускало предприятие, морально уже устарели, потому было принято решение перестроить его на изготовление АШ-82.

В один из тех дней меня вызвал Анатолий Григорьевич.

— Гельтман, вы знаете, что Запорожский завод будет делать наш двигатель?

Я ответил утвердительно.

— От нас требуется, — продолжил Солдатов, — в кратчайший срок передать техническую документацию. Вас назначаю председателем комиссии.

Нелегко было в сжатые сроки выполнить эту задачу. В комиссию вошли всем известные сегодня специалисты: А. С. Алешин, И. А. Овсянников, И. И. Наумов. Сроки передачи документов нам еще сократили. Мы работали сутками, но справились с поставленной задачей.

Очень много внимания директор уделял вопросам культуры производства. Война приближалась к победному концу. Надо было думать о завтрашнем дне завода, о благоустройстве его территории. За эти трудные военные дни на территории завода скопилось очень много металлической стружки, других производственных отходов. Как избавиться от этих залежей, как раздробить большую по объему, но малую по весу сливную стружку, как транспортировать эти отходы — вот проблемы, стоявшие в то время перед директором и требовавшие немедленного решения.

Еще в годы войны началось строительство воздушной дороги. В кратчайшие сроки она была сдана в строй, и с ее пуском в цехах стало намного чище.

Но хотелось бы еще рассказать, как своеобразно пытался изжить эту проблему Солдатов. На центральной заводской площади за годы войны образовалась целая гора земли и стружки. Директор приказал разделить эту гору пропорционально количеству работающих в цехах и отделах. Направить туда железнодорожные платформы, всю гору погрузить и вывезти с территории завода, а премию выплачивать только тем коллективам, которые в срок справятся с погрузкой.

Через короткое время невозможно было узнать центральную площадь: появились цветники, асфальтированные дорожки. Чуть позднее построили фонтан.

Культура любого производственного помещения в значительной степени определяется состоянием полов. В то время в цехах полы были бетонные, сверху их покрывали деревянной плиткой, которая впитывала отходы смазочных веществ, становясь при этом грязно-серого цвета. Принимается решение выложить все полы в цехах шлифованными металлическими плитами, отлитыми из чугуна. Благодаря настойчивости директора во всех цехах стали перестилать полы.

Параллельно с этим директор заставил подумать заводских специалистов и еще об одной реконструкции. Дело в том, что вся силовая

разводка электроэнергии и сжатого воздуха шла по верху корпуса. Оттуда опускался кабель к каждому станку. Это создавало «лес» проводов, затемняло помещение, затрудняло ремонтные работы и портило вид цеха. Солдатов распорядился всю проводку к станкам сделать скрытой в полу.

Первым был реконструирован цех 33. Новый пол, скрытая подводка электросистемы — все эти изменения производили исключительное впечатление.

Возможно, у кого-то и возникнет вопрос: почему директор завода занимается такими второстепенными вопросами? В том-то и дело, что для Солдатов не существовало такого разделения производственных проблем: все для него было важно. А успевал он интересоваться всем за счет того, что каждый специалист занимался своим делом, а директору представлялась возможность решать перспективные вопросы. В производство Солдатов вникал основательно, но никогда не подменял начальников производств или главного диспетчера в решении ежедневных проблем. Его слово было решающим только в исключительных случаях. В этом и состоял талант Солдатов руководителя. Он доверял каждому специалисту, но в то же время умел спросить с исполнителя строго и требовательно.

Много внимания директор уделял качеству продукции, чтобы на должной высоте держать марку авиамоторного предприятия. Особенно остро вопрос качества встал после окончания войны. Под руководством Анатолия Григорьевича было проанализировано все производство на предмет выявления «узких» мест. Большая работа проведена с исполнителями для того, чтобы добиться сдачи продукции в ОТК с первого предъявления. Был организован учет возврата дефектной продукции со всех стадий производства. Детали перед отправкой в сборочный цех стали проходить специальный повторный выборочный контроль, что ограждало сборку от возможных неприятностей. Систематически анализировалась динамика возврата дефектной продукции, и по ней судили о состоянии качества на том или ином участке производства.

Первоначально большие цифры возврата вынуждали командный состав цехов принимать действенные меры. Был организован окончательный контроль в цехах, хорошо оснащены лаборатории технического контроля. Контролеры впервые надели белые халаты.

Новое в системе контроля привлекло внимание руководства министерства. На заводе созывается отраслевое совещание специалистов авиамоторных предприятий по изучению опыта нашего завода.

Конечно, не всем родственным заводам хотелось заниматься таким переворотом в своем производстве.

Для проверки состояния качества нашей продукции прибыла комиссия из министерства. Взяв для анализа только последние цифры возврата деталей, комиссия поступила непринципиально, не показав в отчете всю динамику показателей качества, которая прослеживала улучшение дела.

Члены комиссии принесли этот акт обследования Солдатову. Тот начал читать, а затем вызвал своего секретаря и попросил соединить его с министерством для того, чтобы на завод прислали новую комиссию.

Присутствующие, услышав это, сразу же предложили переписать акт. Но Солдатов не согласился. На следующий день, несмотря на то, что это было воскресенье, директор собрал всех членов комиссии, вызвал заводских специалистов. Акт переработали, отразив в нем действительное положение качества на заводе.

Страшно не любил Анатолий Григорьевич бумажный стиль работы и неприязнь к нему воспитывал у подчиненных.

Однажды произошел такой случай. Должен был смениться руководитель одного из инструментальных цехов. Прежний начальник цеха составил акт передачи своему приемнику чуть ли не на 50 страницах и передал через секретаря Солдатову на утверждение.

Через день директор принес этот акт на оперативное совещание и задал вопрос новому начальнику цеха, который также поставил под актом свою подпись:

— Вы читали?

— Да.

— А сколько времени вы на это потратили?

Начальник цеха стушевался и потупил голову. Солдатов резким движением швырнул бумаги на стол и сказал:

— Категорически запрещаю всем тратить время на ненужную писанину!

После этого редко кто отваживался писать длинные акты и всевозможные «подстраховочные» докладные на имя генерала.

На столе у Солдатова никогда не было завала папок с бумагами. Чистый стол, на котором лежало несколько листов писчей бумаги, ручка — вот и все. Все вопросы решались оперативно, а документы, которые нужно было утверждать директору, доставлялись ему ответственными исполнителями и обязательно сразу же зачитывались.

Вспоминая Солдатова, мы прежде всего связываем его имя с достопримечательностями нашего объединения, даже города. Фонтаны, построенные между памятниками Швецову и Орджоникидзе... Решетка вокруг сада имени Горького... Много сил положил Анатолий Григорьевич, чтобы создать металлическое ограждение газонов

в поселке и внутри завода. Позднее эти решетки, творение заводских литейщиков, убрали, но нас, ветеранов, до сих пор волнует: оправдан ли этот поступок?

А дубовая аллея, тянущаяся по диагонали от угла фабрики-кухни до пересечения улиц Чкалова и Героев Хасана... Шелестят дубы раскидистой кроной, создают тенистую прохладу в летний зной. Вечна память о человеке, по инициативе которого заложена эта аллея.

Очень серьезно относился Анатолий Григорьевич к благоустройству территории завода, поселка. «Это святое дело, потому что делается для народа», — любил он повторять.

Как-то садовод завода Ольга Александровна Дворнишникова пожаловалась директору на равнодушное отношение отдельных руководителей к озеленению прилежащих к цеху территорий. Солдатов пригласил ее на оперативное совещание, где она и высказала все наболевшее. Говорила Ольга Александровна очень взволнованно, проникновенно. Когда закончила выступление, в зале воцарилась тишина. Солдатов поблагодарил садовода, сказав ей на прощание: «Вы делаете большое дело для людей, а с этими горе-руководителями, не признающими элементарных вещей, у нас еще будет разговор».

И действительно, нерадивых начальников Солдатов поднял на этом совещании, потребовал от них ответа.

После этого разговора отношение к благоустройству и чистоте прилегающих территорий у начальников цехов изменилось. Многие даже стали проявлять инициативу в этом деле.

Порой приходилось удивляться умению Анатолия Григорьевича за важными производственными делами не забывать о вопросах, казалось бы, несущественных для директора. Сегодня мы не представляем новогоднего праздника без елки около Дворца, иллюминации, веселых горок. Эта добрая традиция зародилась при Солдатове. А когда Дворец еще не был построен, то две нарядные елки устанавливались в фонтанных чашах около памятников Г. К. Орджоникидзе и А. Д. Швецову. Анатолий Григорьевич Солдатов хорошо понимал, что из таких мелочей и складывается настроение любого человека, а от настроения в немалой степени зависит и работа на производстве.

Когда я захожу во Дворец культуры и техники имени Свердлова, всегда вспоминаю Анатолия Григорьевича. Много энергии затратил этот человек на то, чтобы появилось красивейшее в городе здание. Строительство Дворца началось еще до войны. Деревянный заводской клуб уже не удовлетворял возросшим требованиям моторостроителей. Солдатов держал под постоянным контролем ход строительства. Большой

объем работ выпал на долю служб главного механика, энергетика, цехов 82 и 68. В цехе 12 был организован специальный участок по изготовлению кресел. Особые трудности были связаны с заказом центральной люстры, являющейся в определенной степени уникальной. И вот настал день открытия Дворца. Помню, приоткрыл дверь зрительного зала. Никого из зрителей там еще не было. Между рядами ходил Солдатов и рассматривал театральный зал.

Счастлив, что пришлось вместе со многими заводчанами присутствовать на этом историческом для завода событии.

Солдатов любил театр, кино и стремился это воспитать и в своих подчиненных. Даже в те тяжелые годы войны, когда вырваться в кино, особенно для командного состава, было почти невозможно, директор организовал демонстрацию фильмов в актовом зале цеха 66. А какую заботу он проявлял о развитии спорта на заводе! В годы войны к нам эвакуировали футболистов из Харькова. Позднее на этой базе создавалась и наша заводская команда. На завод имени Калинина тогда эвакуировалась часть московского «Спартака». Это были две сильнейшие команды в городе. Немало они доставили радости своей игрой любителям футбола в те тяжелые военные дни. Солдатов проявлял всяческую заботу о футболистах нашей команды.

С 1956 по 1961 г. А. Г. Солдатов работал председателем Западно-Уральского совета народного хозяйства. На этой должности Анатолий Григорьевич опять прежде всего проявил большую заботу о людях. Именно в то время проводились серьезные работы по реконструкции Комсомольского проспекта, его озеленению. В 1961 г. пошли по маршрутам первые троллейбусы. Тогда же Солдатов провел огромную работу по перестройке театра оперы и балета имени П. И. Чайковского.

Будет неправильно, если у читателей этого очерка создается впечатление, что Солдатов делал все один. Будучи крупным руководителем, Анатолий Григорьевич пользовался большой поддержкой обкома партии, облисполкома, других общественных организаций.

Ленинский путь. 1986. 20 июня — 16 июля.

ДВЕ ВСТРЕЧИ

А. Г. Солдатов о встречах с И. В. Сталиным

Конец 1940 года. Наша авиационная промышленность на основе опыта войны в Западной Европе усиленно внедряет усовершенствованные машины и работу по суточному графику.



Награду генералу А. Г. Солдатову вручает маршал К. Е. Ворошилов

В этот период я работал директором московского завода, изготовляющего агрегаты питания для авиационных моторов. Агрегат, изготовляемый нашим заводом, является сердцем мотора, и поэтому общая перестройка авиационной промышленности не могла не коснуться такого важного участка, как наш завод. В начале декабря 1940 г. на завод приезжает тов. Н. С. Хрущев — лично знакомиться с производ-

ством и конструкцией наших агрегатов для совместного доклада правительству. Дня через четыре после приезда тов. Хрущева к нам, в течение которых все необходимые материалы Наркоматом и заводом были приготовлены, нас пригласили в Кремль. Как я, так и наш главный конструктор тов. Коротков страшно волновались над вопросом, сумеем ли мы доложить тов. Сталину так, чтобы он остался нами как работниками этого участка, удовлетворен и поручил именно нам решать его. Тов. Сталин и тов. Молотов при входе в кабинет встали и очень тепло нас приветствовали, каждому пожали руку и усадили за стол, и сразу все наши опасения — можем ли мы толково доложить наш вопрос тов. Сталину, — отпали, ибо тов. Сталин так просто и непринужденно повел совещание, что мы забыли, что находимся на совещании правительства, и каждый из нас спокойно, действительно с раскрытой душой, как любимому отцу, рассказывал и про завод, и про наши новые агрегаты, и про наше непереносимое желание в максимально сжатые сроки организовать массовый выпуск их и перевооружить наши моторы на эти, более совершенные агрегаты. Тов. Сталин своими вопросами, шутками создал такую атмосферу этого совещания, что мы с тов. Коротковым даже и не заметили, как прошло два с половиной часа, и только когда тов. Сталин сказал: «Ну, кажется, вопрос ясен, и можно на этом кончать», мы почувствовали, что находимся на совещании правительства. Утром следующего дня мне на завод пришел пакет решения ЦК ВКП(б) и Совнаркома, где с предельной четкостью указаны пути развития производства на нашем заводе.

Эта встреча оставила в нас глубочайший след своей простотой и величием, и мы были способны, кажется, горы перевернуть, чтобы тов. Сталин почувствовал, что его указания нами выполняются.

Вторая встреча с тов. Сталиным была во время войны — в июне 1943 г., по вопросам резкого увеличения выпуска авиамоторов с завода, где я работаю и сейчас директором. Поздно вечером в воскресенье мне позвонили, что срочно необходимо прибыть в Москву. В два часа дня в понедельник я прилетел в Москву, а в 6 часов дня в понедельник все мы были уже в кабинете тов. Сталина в Кремле.

За эти два с половиной года внешне тов. Сталин не изменился, но отпечаток напряжения войны в нем как-то особенно чувствовался, и наше совещание, в отличие от первого, как-то было несколько более напряженное, хотя тов. Сталин, как и тогда, ходил вокруг стола, беспрерывно курил, и не трубку, а папиросы, зажигая их, не прибегая к спичкам, а так: когда папироска кончается, он брал новую, закуривал ее от искуренной и осторожно клал ее в пепельницу.

На этот раз тов. Сталин очень настойчиво все нам напоминал, и особенно тов. Шахурину, тов. Новикову — маршалу авиации и тов. Голованову — командующему ВДД, что для нас сейчас имеет исключительное [значение] массовость нашей авиации наряду с ее боевыми качествами, и поэтому мы не можем пойти на новую модификацию, предлагаемую заводом, если это повлияет на количественную сторону нашей авиации. Мы все заверили тов. Сталина, что эти опасения нами учитываются и [что] мы не допустим сокращения количества, но, безусловно, выиграем в качестве. Так родился наш замечательный самолет Ла-5ФН с мотором АШ-82ФН, который очень полюбили наши летчики и от которого туго пришлось немецкой авиации.

Второе совещание было короче, и в нем чувствовалось, что страна напряжена в усилие разбить зарвавшихся немецких захватчиков. Тов. Сталин как-то воплотил в себе это напряжение, мы чувствовали это как-то интуитивно, и каждый по-своему старался говорить как можно короче и понятней, чтобы не утруждать излишне тов. Сталина и скорее закончить решение вопроса, а он, очевидно, чувствуя это, не спешил и все настойчивее добивался от командовавших авиацией тов. Новикова и тов. Голованова, поняли ли они важность этого дела и их ответственности за него. И тов. Сталин отпустил нас только тогда, когда тов. Новиков и тов. Голованов заявили, что они самолет с этим мотором проверили в боевых условиях и убеждены, что это решение будет правильное.

В. Ростовцев

КОМСОМОЛЬСКОЕ СОБРАНИЕ

В далекие военные годы на комсомольские собрания мы приходили в клуб. Тогда не было такого Дворца, как сейчас. Стояло большое деревянное, похожее на гараж, каркасно-засыпное здание. Размещалось оно рядом с сегодняшним СПТУ-1, в двухстах шагах от проходной завода.

В 1942—1946 гг. комсомольцев на заводе было около двух тысяч. И когда созывалось общезаводское комсомольское собрание, народу в клуб набивалось сверх всякой меры. Так было и на собрании, о котором я хочу рассказать. Тем более что на этот раз с докладом должен был выступить сам генерал — так чаще всего называли мы директора завода генерал-майора А. Г. Солдатов.

И вот наступил день собрания. Обычно мы начинали его в 8 часов вечера, после смены (завод тогда работал в две смены, по 12 часов в каждой). Клуб наполнился народом. Регистрация явки проводилась по цехам. Никто ничего не записывал, а просто каждый комсорг цеха считал своих комсомольцев и сообщал мне. Здесь же присутствовали секретари партийных организаций и начальники цехов. Для последних на заводе был железный закон: где директор, там и они.

Ровно в 20.00 оба генерала (А. Г. Солдатов и А. Д. Швецов), высокие, стройные, в генеральских папахах, шинелях с блестящими пуговицами, с большими звездами на погонах, вошли в парадные двери вместе с морозными клубами воздуха. По рядам пронесся шум: «Генералы! Генералы идут!» Все вдруг смолкло — наступила абсолютная тишина. В ней спокойно, но чуть громче обычного раздалось:

— Здравствуй, боевой комсомол!

Генералы взяли под козырек. И тут же в ответ шумно, вразнобой загудело:

— Зра-а-сьте!

И вот генералы, уже без шинелей и папах, с широкими голубыми лампасами на штанах, с орденами и медалями на кителях, поднимаются на сцену.

Объявляю о начале собрания. В зале тишина, ни возни, ни шмыганья носами, ни скрипа кресел.

— Слово для доклада предоставляется директору завода.

Солдатов поднялся к трибуне и положил перед собой «доклад». Это была четвертушка белой бумаги, скорее всего, листок из записной книжки. На листке написано всего четыре строки — «тезисы доклада».

Говорил генерал ровно, без подъема и спадов, но не монотонно. Он сразу же овладел аудиторией. Умело подбирал такие слова и выражения, которые каждого трогали до глубины души.

Всего 45 минут потребовалось директору, чтобы обрисовать общее положение дел на заводе, коротко и сжато рассказать о наших проблемах. На заводе потом долго переспрашивали, о чем говорил в своем выступлении директор. Я слышал, как окружили ребята одного паренька и засыпали его вопросами:

— Что директор сказал о браке? О прогуле? О лентяях? Ну, что?

— Он сказал, — отвечал парень, — что такие вот, вроде тебя, распутившие сопли, вольно или невольно помогают фашистам, ослабляют наши общие усилия в борьбе с врагом. А еще он сказал о том, как на самолетах с нашими «звездочками» колошматят наши летчики врага, о последнем разговоре с Верховным Главнокомандующим и его поздравлении заводу за успешное освоение нового мотора...

А собрание продолжалось. После доклада генерала выступали немногие и говорили немногословно, но говорили дельно, без шпаргалок. Солдатову простые слова ребят понравились, и он даже хлопнул меня по плечу, добавив:

— Неплохо!

Когда собрание подошло к концу, он сказал еще несколько теплых слов, не забыв при этом генерала Швецова, который в течение всего собрания не проронил ни слова — не любил речей, — а только внимательно слушал:

— Мы с Аркадием Дмитриевичем как старые комсомольцы и почетные бригадиры фронтовых бригад завода, обещаем вам и вместе с вами сделать все, чтобы приблизить победу.

Раздались аплодисменты.

Солдатов поднял руку, прося внимания.

— И после войны обещаем все сделать так, чтобы вы пошли учиться, кто в школу, кто в техникум, кто в институт. Вы, дорогие мои мальчишки и девчонки, ой как этого заслужили.

При этих словах рубанул рукой, словно саблей, и сел, нахмутив брови.



Конференция по качеству продукции.
В президиуме А. Г. Солдатов. 1952 г.

Постановление собрания было коротким, всего с одним пунктом:
«1. Доклад директора завода генерал-майора А. Г. Солдатов»
«О современном положении завода и задачах комсомольской организации»
принять к неукоснительному выполнению».

Ленинский путь. 1986, 29 окт.

В. В. Флоренко

СОЛДАТОВ ОПРЕДЕЛИЛ МОЮ СУДЬБУ

Моя память хранит незабываемые встречи с замечательными, талантливыми людьми, определившими мою судьбу.

Одна из таких встреч состоялась в 1949 г. с профессором, доктором химических наук, ректором Молотовского государственного университета Романом Викторовичем Мерзлиным. Благодаря ему впервые пересеклась моя жизнь с заводом им. Сталина. Как это было?

Шла обычная лекция для студентов четвертого и пятого курсов. Вдруг входит секретарь физико-математического факультета и объявляет, что студента четвертого курса Флоренко приглашает ректор. Для меня это было как удар молнии. Сразу промелькнула мысль: «Что я наделал?» Вроде плохого ничего, выдающегося тоже, нормальный студент. В приемной ректора меня пригласили в кабинет, где уже сидели декан факультета Цыганков и заведующий кафедрой Калмыков. Они встали, пожали мне руку и пригласили сесть. Роман Викторович сказал, что получено письмо с завода им. Сталина за подписью директора завода А. Г. Солдатов и главного конструктора А. Д. Швецова. Это было секретное письмо, и в нем было сказано, что двигатель АШ-82ФН имеет проблемы. И мне было предложено провести исследования, направленные на устранение брака. Мне такое предложение было лестно, все-таки в университете сотни студентов, но выбрали почему-то именно меня. Отказываться было глупо, и я сказал, что если университет оказывает мне такое доверие, я его постараюсь оправдать.

На заводе начальник отдела режима провел меня к главному конструктору А. Д. Швецову. Навстречу поднялся высокий стройный генерал, пожал руку, предложил сесть и рассказал о проблеме с поршнем, который в серийном производстве освоен, но когда двигатель работает на больших режимах — разогревается и деформируется так, что из цилиндра превращается в эллипс. Естественно, от этой деформации его заклинивает в цилиндре, и двигатель выходит из строя. Требовалось провести рентгеноструктурный анализ. Аркадий Дмитриевич сказал мне:

— Мы просим вас помочь решить эту проблему.

Первая моя мысль была такая: «Это же человек-гигант и так на равных уважительно разговаривает со студентом!»

Тем временем Швецов нажал кнопку. Вошел коренастый, небольшого роста, одетый в рубашку с коротким рукавом молодой человек. Швецов представил: «Знакомьтесь — Соловьев Павел Александрович, мой заместитель».

И «с рук на руки» меня ему передал. Меня познакомили с главным металлургом А. В. Проворовым, и я стал работать в центральной лаборатории. Нужно было исследовать поршень при различных режимах термической обработки, сделать много разрезов, чтобы изучить структуру. Добиться, чтобы кристаллическая решетка металла при высокой температуре была «успокоенной». Остаточное напряжение в кристаллической решетке хорошо было видно с помощью рентгена. Если при исследовании на рентгеновской пленке линии были размытые, значит, решетка не успокоенная, если четкие — то все нормально. Короче говоря, работа была сделана, подобрана оптимальная технология, все рекомендации внедрены в производство, прошли и длительные летные испытания. И я продолжил учебу в университете.

Вскоре последовал звонок:

— Вас приглашают к А. Г. Солдатову.

А в то время все было очень четко расписано, из минуты в минуту. Я пришел. Секретарь Солдатова, С. С. Стряпунин, одетый в полувоенного покрова костюм — синяя рубашка типа френча, такого же цвета галифе, сапоги и широкий ремень, — пригласил в кабинет. Войдя, я впервые в жизни увидел Солдатова, этого большого и красивого человека в генеральской форме. Справа от него за приставным столом сидел А. Д. Швецов, слева — П. А. Соловьев. Они поднялись, пожали мне руку, пригласили сесть. Разговор был не длинный, но такой, что запомнился на всю жизнь. Была очень теплая атмосфера. Солдатов, а также А. Д. Швецов поблагодарили меня за сделанную работу, отметили, что я очень помог заводу. Солдатов добавил, что в университет будет послано благодарственное письмо. Мне был вручен конверт с поощрением и приглашение после окончания учебы приходить работать на завод. Встреча подошла к концу, все вновь встали, пожа-



Директор за рабочим столом

ли мне руку и пожелали хорошей учебы. Когда я вышел из кабинета, от пережитого волнения меня качало.

Прошел год. На пятом курсе меня снова пригласили к ректору:

— У нас есть запрос с завода, подписанный А. Г. Солдатовым, где просят направить лично вас для решения проблемы.

Теперь трудности возникли уже с двигателем АШ-73 ТК, предназначенным для высотных самолетов. В двигателе неустойчиво вела себя втулка главного шатуна. Основа втулки — сталь, затем, послойно, медь, серебро, свинец и индий. Свинец и индий (подшипниковые материалы) сползают, что приводит к заклиниванию втулки главного шатуна. Нужно было найти оптимальное соотношение металлов и обработки. Это была большая и сложная работа. Поскольку я физик-металловед-атомщик, вновь использовал метод изучения напряжений в кристаллической решетке с помощью рентгена. А свинец и индий — это тяжелые металлы, они очень сильно поглощают рентгеновские лучи. Выдержки были очень длительные. Не часы, не дни — недели. Работать приходилось очень много. Но в итоге я с задачей справился — это стало моей дипломной работой. Сохранился отзыв кандидата наук, начальника физической лаборатории И. П. Петухова и главного металлурга А. В. Проворова: «Такого рода исследования системы свинец — индий, нанесенной гальваническим путем, произведено впервые. Литературных данных по рентгенографическому исследованию указанной системы нет». Любопытно, что представленные мною данные противоречили существовавшей тогда теории, но правота моя была признана и главным металлургом, и главным конструктором. А главное, детали, сделанные по предложенной технологии, были успешно испытаны и внедрены в производство. И снова встреча с А. Г. Солдатовым. На этот раз в кабинете нас трое: Солдатов, Швецов и я. Атмосфера очень теплая. Материальное поощрение, которое я тогда получил, позволило сделать подарки и папе, и маме, и самому одеться. Я тогда очень бедно одевался. Чистенько, но бедно. А тут купил обувь, костюм. В общем, премия была по тем временам очень солидная. Но запомнился не ее размер, а вот то отношение ко мне, обычно студенту, которое я, сын «врага народа», тогда испытал. Уважительное и доверительное. Впервые в жизни меня оценили не по анкете, а за мои знания, за мою работу, и оценили так высоко. Это просто окрылило меня. Эти встречи с А. Г. Солдатовым определили мою дальнейшую судьбу.

6 октября 1950 г. я пришел на завод. Принимал молодых специалистов Анатолий Григорьевич всегда только лично. Тогда состоялась наша третья встреча. Теперь — наедине с генералом. Он улыбнулся, вспомнил меня. Перед ним лежал приказ о создании цеха 66, и после беседы он своей рукой вписал меня в список персонала цеха. Он тут же позвонил помощнику по быту Н. П. Нассонову и дал указание

выделить мне комнату. Вскоре я получил ордер. Позднее я руководил работами, связанными с неразрушающим контролем, занимался внедрением ультразвукового контроля. Внедрял на заводе вычислительную технику. Много было ярких событий, встретилось много интересных людей, но Анатолий Григорьевич в этом ряду, безусловно, занимает одно из первых мест.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4.

Ю. Гейко

БАНКА ВАРЕНЬЯ

Живут пока еще рядом с нами люди, биографии которых по-настоящему мы будем изучать, наверное, потом. По крохам, с чужих слов, из пожелтевших бумаг. Потому что человек всегда расточителен к тому, что имеет.

У них не много орденских книжек — одна, две. Зато книжки трудовые они получили гораздо раньше, чем паспорта. Их выдавала война.

Беда сделала это поколение взрослым быстро и жестоко. И термин «инфантилизм», такой расхожий ныне, ему непонятен до сих пор.

На Пермский моторостроительный принимали рабочих возрастом не менее одиннадцати лет.

Да, они все почти плакали, те, кто изображен на фотографии¹ 1944 г. и с кем я говорил почти сорок лет спустя. Мужчины плакали незаметно, а женщину (она, к сожалению, была одна) приходилось успокаивать, делая перерывы в беседе.

...Их было более двух тысяч, и съезжались они в Пермь в теплушках со всей страны. Тогда, в ноябре, эти теплушки соответствовали названию только на остановках, когда начинала греть совсем не уральская одежка, когда забывали ребята о холоде, приникнув к щелям и провожая замороженными взглядами встречные воинские эшелоны. Когда же наконец давали «зеленый» их поездам, то в те же щели залетал вместе с ветром снег...

Их сопровождали взрослые — и те, кто учил их в ремесленных училищах, и те, к кому они ехали. Эти, вторые, были немногословны. «На кирпичный завод, ребята. Кирпичи делать, — говорили они, улыбаясь, и добавляли: — Зато директор у нас!..»

¹ См. фото № 25 на вклейке.

А они молчали и всему верили, потому что было им максимум по шестнадцати и еще потому, что шел 1944 г.

Сейчас, на фотографии, вы видите их в самый трудный, но в то же время радостный момент их жизни. Еще две-три недели назад были они обыкновенными детьми. Правда, без пап — они ушли на фронт, но при мамах, семьях — им давали лучшие кусочки и не будили спозаранку без надобности. Здесь же сфотографированы они глубоким вечером, после рабочего дня, когда отработали у станков с восьми до восьми — свои двенадцать часов. Они отмывались, переодевались и чистились перед тем, как прийти сюда, потому что на заводе все знали — генерал Солдатов небрежности не простит. Они же встречались с ним в первый раз.

Солдатов — это тот самый дядя, на которого все смотрят. Генерал. Директор завода. Человек и тогда уже легендарный. Его любили и побаивались. Он был строг. Но не больше, чем того требовало время и знамя Государственного Комитета Оборона, оставшееся при нем на заводе навечно. Он был внимателен ко всем. А добр с теми, кто работал лучше, чем того требовали нормы.

Все те детишки (другого определения не находится, честное слово!), которые впервые попали за полированный стол, делали по полторы-две нормы. Как им это удавалось, они и теперь не знают, — сидят,жимают плечами и списывают все на время. Но вот свидетельство: скуластый лопухий мальчишка (сидящий напротив директора, 8-й профиль) и стихи о нем, датированные тем временем в листке выездной редакции «Правды»:

Коля — паренек задорный,
Он, придя впервые в цех,
Дал на фрезерном две нормы —
Замечательный успех!

За это начальник цеха наградил Колю Пономарева от души тридцаткой и сгоряча — пачкой махорки: обменяешь, говорит, на хлеб. Махорку Коля не взял, а на тридцатку купил на базаре пряников.

Они были еще детьми. Но вместо «кирпичей» делали моторы к боевым самолетам.

«Мы с отцом ушли в один день, — говорит Николай Иванович Пономарев. — Он — на фронт, а я — в ремеслуху».

А Коля Одинцов (сидит по левую руку от директора, в профиль, его стул немного выдвинут из ряда) пошел в ремесленное училище после похоронки. Он совсем маленький, и макушка его едва торчит над спинкой стула. Всего неделю назад проводила мама его, старшего из трех сыновей, в новую жизнь. Через два года он по-

лучит отпуск, и мама всплеснет руками: «Ой, сын, и не вырос ты вовсе!..»

А с чего ему было вырасти? С капустного супа на мучной воде? Или с рагу из брюквы, тоже заправленного мукой?

«Всегда хотелось есть», — говорит он о самом запомнившемся в тот год. Человек он немногословный и выглядит теперь так же скромно и даже робко, каким получился на фотографии.

«Что наиболее запомнилось мне из тех лишений, так это то, что очень хотелось спать», — пишет в письме Владимир Николаевич Буравников, ныне житель города Луцка (темненький, сидит у самой двери).

А девочке Нине Федосеевой (третья справа от директора) сны снились прямо на рабочем месте: «Проверяю детали, а сон снится». Она работала контролером.

Выглядели они за станками примерно так же, как мальчишка со второй фотографии, подпись под которой потрясает суровым лаконизмом: «Валентин Кусакин, фрезеровщик, 1943 г.». Только у многих вместо сапог были ботинки на деревянной подошве, с тряпочным верхом. И ботинки, и настилы у станков делал для них специальный участок на заводе. Тот же, который в начале 1930-х изготавливал для первых рабочих лапти. Воспитатели юнгородков, где они жили, ходили по ночам вдоль длинных рядов коек и меняли развалившиеся «ботинки» на новые. С теми, кто не выдерживал «взрослой жизни» — проедал и деньги, и карточки, — занимались женсоветы. Они обшивали оборванных и кормили голодающих.

О них заботились все, но больше других — директор.

Имя этого человека и через сорок лет произносится ими с благоговением. Да и найдется ли в Перми житель, который не знал бы директора моторостроительного военной поры? Знаменитый теперь Пермский театр оперы и балета построил он (здесь неточность — театр был капитально отреставрирован. — Сост.). Великолепный Дворец культуры завода, Комсомольский проспект, водолечебница, юнгородки, заводская монорельсовая «воздушка», действующая до сих пор, — все это его инициатива, энергия, время.

А сейчас, после его смерти, еще одна улица города напоминает о нем — улица Солдатова.

Это был настоящий генерал — высоченный, крепкий, безукоризненно аккуратный. На фотографии ему тридцать девять лет. Он не щадил провинившихся, и говорил при этом: «Обида пройдет — опыт останется». Анатолий Григорьевич Солдатов замечал все: отвалившуюся подметку и грязную шею, сверхплановую деталь и деталь бракованную.

Володя Сарафанов работал на резьбонакатном станке, сидя и согнувшись в три погребели, потому что колени его упирались в стани-

ну. «Тебе же неудобно», — сказал невесть откуда взявшийся генерал. Володя так испугался, что ничего не ответил. Наутро он пришел к станку и увидел: железный лист был аккуратно вырезан газосваркой как раз под его коленки.

В дальнейшем судьба Володи сложилась трагично: он, не слышавший свиста боевых осколков, умер от осколка мирного — разлетелся штамп.

Николай Пономарев, ставший впоследствии стахановцем и подписавший в 1949 г. рапорт XI съезду комсомола, пришел уже после войны к Солдатову за ссудой — жениться задумал. А ушел еще и с ордером на комнату в новом доме. Не жалел директор ничего для тех, кто работает, как надо. «Получишь комнату, приходи опять — мебель выдам», — ошеломил он молодожена. Завод в то время делал и нехитрую мебель, но не пришел за ней Николай — посовестился.

Рассказывают, что нерадивые хозяйственники не засыпали по его приказанию здоровенную лужу. Принимая с исполнителями объекты, Солдатов заметил это и пошел прямо по ней. Комиссия уныло побрела за ним. Это был хороший урок, к тому же — без единого слова.

Раз в месяц директор обязательно обходил общежития. Присутствовал на генеральных репетициях самодеятельности, на разборках игр заводской футбольной команды.

Но все это было после войны.

А 14 ноября 1944 г. генерал Солдатов приказал собрать в своем кабинете лучших из тех, для кого к станкам подставлялись ящики, кто пришел на завод совсем недавно.

Ребята заробели в дверях, столпились, не решаясь войти. «Ну что там, что?» — спрашивали задние у передних, подглядывающих в щелку. «Варенье...» — ответили те потрясенно, увидев расставленные на столе банки с яркими этикетками. Ни перед генералом, ни перед его заместителями банок не стояло, зато на полу, у их ног, лежала горка новеньких валенок.

Генерал вручал каждому валенки, жал руку и слушал сбивчивые и счастливые слова: «Буду работать еще лучше!» Потом валенки спрятали под стол (поэтому их и не видно), и Солдатов сказал, что «время трудное, и мы постараемся всем вам помочь».

«Часто вспоминаю, как начальник участка ходил с нами на базар помочь купить нужные вещи. Эта отеческая забота, теплота администрации и старших в некоторой степени покрывали те лишения, которые нам приходилось испытывать», — пишет в своем письме на завод В. Буравинков.

Варенье съедалось, конечно, в юнгородке коллективом. Премирую их директор деньгами — где бы они смогли купить в то время такое богатство? На каждого пришлось по несколько ложек. «Но даже

с них, — говорила Нина Алексеевна Котлячкова (Федосеева), — мы были как пьяные...»

Это было забытое ими ощущение сытости.

...Все они до единого утверждают, что компот (а в банках оказался именно компот) был очень сладкий. Кому достался черешневый, кому — сливовый или абрикосовый.

Теперь мы знаем, что он был почти без сахара и потому скорее кисловатый. Но разве убедишь в этом их, детей военного времени, их, маленьких рабочих Победы?..

Нет, невозможно.

Комсомольская правда. 1989, 30 сент.

Р. Л. Оборина (Журавлева)

В ЮНГОРОДКЕ

В период Великой Отечественной войны я работала на заводе им. Свердлова в цехе № 9. В июле 1944 г. меня вызвали в комитет комсомола завода. Пришла, и мне предложили перейти на работу в юношеский городок, который организовывался при заводе. Я дала согласие и была назначена старшим воспитателем комсомольского городка № 1. Наш юнгородок был женский, на 600 девушек. Начальником назначена Аня Капралова. Начались приготовления. Нам было выделено 6 бараков в поселке Леваневского.

В каждом бараке было 100 коек. Было 6 воспитателей, 6 комендантов. Мы очень быстро оборудовали все бараки, приготовились к приему наших будущих питомцев. К нам в Пермь прибыли девушки с освобожденных от фашистской оккупации территорий. Все они должны были работать на заводе. В день их приезда (август 1944 г.) мы подготовили для них обмундирование: защитного цвета юбки и гимнастерки и брезентовые ботинки на деревянной подошве. Встречали их партиями и сразу отправляли в баню, а уже потом, после мытья и дезинфекции, провожали в общежития. Комнаты были светлые, уютные, чистые. Некоторые после долгой дороги спали целые сутки. Шли дни, девчат всех устроили на работу в разные цехи завода. Мне досталось общежитие, девочки которого работали контролерами ОТК в цехах. Кроме своего общежития, я осуществляла общее руководство работой воспитателей всего городка. В моем общежитии был красный уголок. В свободное от работы время девочки там собирались. Смотрели кинофильмы, пели, занимались в танцевальном кружке и в рукодельном. Выпускали стенгазету. Сами в свои комнаты вышили шторы



**А. Г. Солдатов в одном из барачков
юнгорода № 1. 1945 г.**

на двери и салфетки на тумбочки. С девчатами мы жили дружно. Мне в это время было 23 года, а им — по 15—17 лет. Вскоре было организовано еще два юнгорода. Мы с ними соревновались за образцовое поведение, за чистоту и проведение культурно-массовой работы. Наш юнгородок многократно завоевывал первое место. Проводились вечера встреч, где обменивались опытом работы, подводились итоги, вручали памятные подарки, грамоты. Грамоты и подарки вручал сам директор завода А. Г. Солдатов в клубе завода.

Много лет прошло после организации юношеского городка № 1. Все 600 девушек из юнгорода работали на заводе в разных цехах и внесли большой вклад в выполнение плановых заданий в период Великой Отечественной войны. На работу зимой ходили в телогрейках и ботинках на деревянной подошве, с брезентовым верхом. Но работали и даже находили время заниматься в кружках художественной самодеятельности. А работать часто приходилось по 12 часов.

У меня есть несколько фотографий 1944—1945 гг. На одной из них — директор завода А. Г. Солдатов, начальник цеха Добрн и женщина из женсовета. В женсовете, который был создан при нашем юнгороде, работала и жена Солдатова. А сам Солдатов и председатель завкома Пушкарев часто приезжали к нам в юнгородок и всегда отмечали, что в нем порядок, хорошая стенгазета и т. д.

ОИПМ. Ф. 31. Д. 5.

Ю. В. Павлов

ЧЕЛОВЕК С БОЛЬШОЙ БУКВЫ

Самым замечательным человеком на моем длинном-длинном жизненном пути был и остается Анатолий Григорьевич Солдатов.

В 1947 г., демобилизовавшись из военной авиации, я был избран секретарем заводского комитета комсомола и назначен Центральным

Комитетом комсомола его комсоргом на заводе имени И. В. Сталина. Здесь в течение трех лет посчастливилось буквально ежедневно видеть и осмысливать для себя поистине уникальную работу и поведение Анатолия Григорьевича, талантливого руководителя многотысячного коллектива завода. Уверен, что стиль деятельности директора вызывал живейший интерес у многих окружавших его людей, порождал желание учиться солдатовскому стилю, умению жить и работать с людьми. Когда впоследствии, через годы, мне довелось вести научно-исследовательскую работу и делать диссертацию по проблемам организаторской деятельности, материалы солдатовской школы очень понадобились для выработки обобщенного представления о личности человека-организатора.

Солдатовская школа начиналась с ежедневных директорских оперативок с руководящим составом завода, начальниками основных цехов и отделов. По форме оперативки проводились, как на всех других предприятиях: главный диспетчер предельно кратко (в процентах) докладывал об итогах работы за сутки, месяц, квартал, год, назывались самые «узкие» места, их виновники давали объяснение, директор намечал дальнейшие задачи. Словом, по форме было как у всех, а вот по существу необычно. Неповторимой была та психологическая атмосфера, в которой проводились знаменитые солдатовские оперативки. Справедливая высочайшая требовательность буквально царила здесь. Требования, органически сочетаемая с самым глубоким инженерным знанием сложнейшего авиационного производства. Здесь правой рукой Анатолия Григорьевича был главный инженер Михаил Александрович Колосов, инженер суперкласса, один из самых уважаемых на заводе людей, но по психологическому складу человек очень мягкого характера. В связке с Солдатовым это была великолепная пара! А рядом с ними стояли виртуозы руководства производством, людьми: заместитель директора М. И. Субботин, начальник производства Б. Я. Соснин, главный технолог А. И. Бендебери, главный механик Ю. Э. Головский, начальник ОТК П. Н. Попов, начальник отдела материально-технического снабжения Д. С. Кацнельсон, ряд других корифеев.



Руководители завода № 19.
Май 1942 г.

Солдатовские оперативки для всех присутствующих на них, как и весь стиль работы и поведение директора, являлись подлинной школой организаторского мастерства — сложнейшего и ценнейшего искусства. Здесь требовались только знание дела, правда и ни слова вранья. Тот, кто проявлял хотя бы элементы инженерной незрелости, пытался что-то приукрасить, уйти от ответственности, переложить ее на других, немедленно получал такой разгон, что запоминал его, наверное, на всю жизнь. И вот что примечательно: потерпевший никогда не оставлял в душе зла на директора. С некоторыми из попавших под солдатовский «пресс» я встречался много лет спустя, и ни один из них не сказал плохого слова о Солдатове. Наоборот, говорили, что побольше бы таких руководителей!

Некоторые пермяки, знавшие Солдатов только понаслышке, уверяют, что авторитет его держался лишь на кулаке, на устрашении подчиненных. Глупость это или просто вранье завистников-ненавистников!

К Солдатову шли по самым разным вопросам и его ближайшие подчиненные, и рядовые работники завода. На свои просьбы и предложения они сразу получали конкретный ответ: да или нет. Если ответ был «да», все знали, что просьба, предложение обязательно будут выполнены. Не знаю ни одного случая, когда бы Солдатов изменил этому принципу. Чаще всего это были просьбы-предложения, касающиеся сложных инженерных проблем, вопросов материально-технического снабжения. Иногда ставились вроде бы примитивные вопросы. На одном из партсобраний выступивший рабочий пожаловался на то, что в магазинах перестали принимать бывшую в употреблении стеклянную посуду. На первый взгляд, какой это примитивный вопрос, стоит ли им заниматься директору! Но на другой же день Солдатов дал на оперативке соответствующее указание своему помощнику по быту Н. П. Носкову. И все знали: и это указание будет выполнено незамедлительно!

К генеральному конструктору Аркадию Дмитриевичу Швецову Солдатов относился с большим уважением не только на словах, но и на деле. Не знаю ни одного случая, когда бы Солдатов пытался свалить какую-либо вину на генерального конструктора. Даже тогда, когда разглядеть, кто виноват — завод или ОКБ, — было сложно, почти невозможно. Так же относился к Солдатову и Швецов. Два истинных таланта не враждовали, не завидовали славе друг друга, а дружно делали большое общее дело. Швецов был беспартийным, но по инициативе Солдатова его часто приглашали в президиум городского партсобрания. Правда, на этих собраниях Швецов никогда не выступал. Необычайно талантливый и плодовитый авиаконструктор, по мягкости характера он, думаю, очень схож был с М. А. Колосовым.

Хорошими, основанными на деловом взаимопонимании, были отношения у Анатолия Григорьевича и с главным конструктором авиаагрегатного КБ Алексеем Федоровичем Полянским. А вот с управляющим стройтрестом № 12 Гурвичем дело далеко не сразу пошло на лад. Гурвич по характеру, по стилю работы во многом напоминал Солдатов. Коса нашла на камень. Но оба они скоро поняли, что интересы дела прежде всего, и пошли друг к другу навстречу. Солдатов, зная об острейшей нехватке в стройтресте рабочей силы, стал систематически выделять людей на строительство жилья для завода, обеспечивая при этом сохранение необходимого уровня зарплаты, а Гурвич с еще большей отдачей сил взялся за стройку объектов для завода. И дело пошло гораздо быстрее!

Каково общественно-политическое лицо Солдатов? Факты говорят о том, что работе партийной организации завода, ее партийного комитета он придавал первостепенное значение. Причем эта позиция директора была не картинной, не показной. На заседаниях парткома и партсобраниях, где обсуждались самые глубинные, жизненно значимые для завода вопросы, он выступал страстно, убежденно, хотя риторикой, красноречием, на мой взгляд, не отличался, да и не пытался преуспеть в этом отношении. Говорил обычно кратко, по-деловому, предельно четко, выделяя самое главное, заботясь лишь о том, чтобы люди поняли его и поддержали, еще дружнее взялись за общее дело. Если в повседневной практике директорской работы он часто бывал диктатором, то в партийной жизни проявил себя как подлинный демократ.

Одна важная деталь: при назначении людей на руководящие должности Солдатов не придавал какого-либо серьезного значения национальности претендента на выдвижение. Среди руководящего состава завода, цехов, отделов, были не только русские, но и крымские татары, евреи, армяне и т. д. Был бы человек предан интересам коллектива, а национальность значения не имела. В деловых, да и в сугубо личных отношениях с порядочными людьми он был одинаков. Думаю, есть все основания утверждать, что Анатолий Григорьевич по своей идейно-политической позиции был не только страстным советским патриотом, но и настоящим интернационалистом...

На всю жизнь запомнился такой факт. В 1948 г. завод приступил к производству новейшего авиадвигателя АШ-73ТК, самого мощного в мире авиадвигателя — 2400 лошадиных сил. По своей мощности эта 18-цилиндровая двухрядная звезда на целых 200 лошадиных сил превосходила лучший американский авиадвигатель «Циклон-18». На наш АШ были спроектированы и установлены два турбокомпрессора ТК-19, обеспечен двухступенчатый наддув, взамен дюралевого картера появился стальной, изменилась степень редукции, установлен спе-

циальный привод к центробежному компрессору, значительно уменьшены вибрации двигателя, уравновешены крутильные колебания коленвала и т. д. Вводились новейшие технологии производства отдельных узлов и деталей двигателя: сварка под слоем флюса, стальное прецизионное литье, оригинальное хромирование ряда деталей и т. д.

АШ-73ТК предназначался для новейшего тяжелого дальнего высотного бомбардировщика ТУ-4, «советской летающей крепости» (о предыстории этого бомбардировщика довольно подробно рассказывалось в моей статье, опубликованной в центральной газете «Известия» 16 января 1993 г.). Наш ТУ-4 имел скорость до 558 километров в час, потолок — 11 200 метров, бомбовую нагрузку — до 8000 кг, дальность полета с 5 тоннами бомб достигала 5100 километров. На самолете были пять спаренных пушечных установок с дистанционным управлением, экипаж — 12 человек. По тем временам это было чудо авиационной техники.

В связи с необходимостью резкого форсирования производства АШ-73ТК и его дальнейшего совершенствования А. Г. Солдатов и А. Д. Швецов были вызваны в Москву к И. В. Сталину. Сталин дал заводу большое и ответственное задание. При возвращении Солдато-ва и Швецова из Москвы немедленно прошли заводские сменные парт-собрания. С докладом выступал А. Г. Солдатов. Как всегда, без ложного пафоса, он доходчиво рассказал о сути сталинского задания, четко обрисовал основной план предстоящих работ. Желающих выступить на собрании оказалось предостаточно. Выступили и руководители ряда служб и цехов, и рядовые инженеры, и лучшие рабочие-коммунисты. О чем говорили? Только о том, как быстрее и лучше выполнить задание страны и советского народа. И ни один из выступающих даже не заикнулся о том, сколько заплатят за предстоящую напряженную работу, какие получают премии и т. д. Может быть, просто побоялись сказать об этом вслух? Ничего подобного! Выполнить в срок задание Родины — вот о чем в первую очередь думал каждый из нас! К этому звал Солдатов. Весь коллектив завода работал до седьмого пота, и задание было выполнено с честью.

В работе завода не раз случались и неудачи, даже временные провалы. Солдатов тяжело переживал их, но никогда не впадал в панику, в беспросветное уныние, не выглядел побитым, сломленным. Этому учил и нас. Помню, на заводе пошла затяжная полоса брака, замолчали испытательные стенды, военпреды, возглавляемые И. К. Четвериком, справедливо поставили свое законное табу. Сколько ни бились над устранением брака — долго ничего не получалось. В начале одной из оперативок Солдатов долго всматривался в усталые лица людей, изможденных не столько напряженным многодневным трудом, сколько переживанием неудач, и вдруг спокойным, совсем не грустным

голосом сказал: «Завтра открывается новый зал на нашей фабрике-кухне. Давайте пойдем и выпьем по хорошей чарке с горя, а может, и с радости — ведь мы все равно выйдем из положения». Пошли и хорошо выпили. Но вдруг на завод внезапно нагрянул заместитель министра авиапромышленности П. В. Дементьев. Одевшись в робу, он несколько дней почти не выходил из испытательного цеха, не отходил от стендов, пытаясь найти причину брака. К сожалению, сделать это ему не удалось, и он вернулся в Москву ни с чем. Тогда Солдатов на оперативке сказал: «Вот пример того, как не надо действовать руководителю. Петр Васильевич пытался решить проблему в одиночку, обходя наших специалистов. И оконфузился»... После напряженнейшего труда завод своими силами все же выправил положение с затяжным браком.

Прочно закрепилось в памяти и такое. В самый разгар эпопеи с браком я зашел к Анатолию Григорьевичу и сказал ему примерно следующее: брак на операциях допускают прежде всего малоопытные, малоквалифицированные молодые рабочие; их, разумеется, надо учить, но еще очень важно вдохновить молодежь на борьбу с браком, вызвать у молодежи здоровый трудовой азарт. Давайте проведем заводские комсомольские собрания в каждой смене. Директор охотно подхватил это предложение. С каким небывалым вниманием слушали комсомольцы доклад директора! После доклада выступил комсомолец Петров, один из лучших молодых да ранних станочников завода. Зычным голосом на весь большущий зал старого деревянного клуба он заявил: «Брак — это хищник. Он жрет из кармана государства и из нашего кармана. Грохнем по браку!» Зал ответил Петрову гулом одобрения и шквалом рукоплесканий. В таком же духе выступили и другие комсомольцы. Приняли деловое решение. Много хорошей инициативы проявили и цеховые комсомольские организации, комсомольско-молодежные бригады, которые по традиции продолжали называться на заводе фронтовыми. Конечно, было бы явным преувеличением сказать, что почин комсомольцев сыграл главную, решающую роль в ликвидации брака, но то, что выполнил он весьма ощутимую роль в общем деле завода, — факт неоспоримый.

Не могу умолчать и о таком. Провозгласив хорошие лозунги, комитет комсомола и я как комсорг далеко не все сделали для дальнейшего стимулирования духовного трудового подъема молодежи. Пошумели и наполовину успокоились. Никогда не забуду разговор в кабинете директора. «Ну, как дела, комсорг?» — спросил он меня, а в глазах его сквозила явная, мягко говоря, неудовлетворенность. «Неважны дела, Анатолий Григорьевич. Пыл наш поубавился», — ответил я ему и готов был сгореть от стыда. (Нечто подобное пришлось испытать еще во время войны, когда по моей вине чуть было не потер-

пел катастрофу мой пикирующий бомбардировщик, а любимый командир полка даже не обругал меня, только укоризненно посмотрел в глаза и отправил на гауптвахту.) Такая укоризна мудрого руководителя для многих куда сильнее любого официального наказания. Говорю об этом потому, что вижу здесь лучшую школу воспитания, закалки человека.

В первые послевоенные годы на заводе остро ощущался недостаток кадров с инженерным образованием. Даже среди начальников цехов многие по образованию не были инженерами. По инициативе и при живейшем участии Солдатова создали опорный пункт инженерной подготовки, превратившийся вскоре в филиал вуза. Большую роль здесь сыграл начальник отдела подготовки кадров завода Б. А. Рейфер. Он сумел подобрать хороших, высококвалифицированных преподавателей, привлечь к обучению в институте многих опытных производителей, в их числе руководителей цехов. Учиться им было чрезвычайно трудно: ведь от работы в цехе, от ответственности за цеховые производственные результаты их никто и ничуть не освобождал. Зато какие люди вырастали здесь! Б. Г. Изгагин стал впоследствии директором завода, Героем Социалистического Труда, С. Ф. Сигаев — директором Пермского завода ПЗХО, конструкторы Ю. Калашников, Н. Иванов, Л. Гусев — лауреатами премии Ленинского комсомола. Николай Сергеев пришел в медницкий цех 15 после войны в солдатских обмотках, с документом за школу-семилетку. Комсомольцы избрали его комсоргом цеха, а затем — членом заводского комитета комсомола. Без отрыва от производства Николай окончил среднюю школу рабочей молодежи, институт при заводе. Прошел большой трудовой путь вплоть до постов директора Лысьвенского турбогенераторного завода и Пермского завода ПЗХО.

В конце 1940-х гг. на завод пришла целая группа выпускников авиационных вузов, комсомольцев. Они внесли новую живую струю в жизнь заводского коллектива. Д. Дическул вскоре стал начальником испытательного цеха 52, затем главным инженером завода, Героем Социалистического Труда. Молодые инженеры Ф. Рязанский, Е. Носанова, Н. Павлова, Ю. Чепуркин и другие, кроме повседневных производственных дел, увлеченно и успешно занялись серьезной исследовательской работой по проблеме вибраций авиадвигателя. (К сожалению, не знаю, в какой мере их работа была связана с исследованиями колебания авиадвигателя, проводимыми в то же время В. Н. Челомеем, будущим академиком АН СССР.)

Солдатов постоянно заботился о быстром вовлечении молодых специалистов в жизнь и деятельность завода, об их производственном росте и бытовом благополучии. Происходили порой и курьезные случаи. Например, на одном из совещаний с молодыми специалистами

выступила одна из участниц совещания и с трибуны заявила примерно так: «Нас, молодых инженеров, иногда просто не замечают, не выдвигают на руководящие посты. А мы хотим проверить свои силы, активнее включиться в дела завода». Ведущий совещание Солдатов, почти не задумываясь, сказал: «Ну что ж, давайте попробуем. Начнем с Вас. Согласны прямо завтра приступить к обязанностям начальника цеха?» — и назвал цех, где должность начальника была вакантной. Ответ был: «Согласна!» Вскоре молодая инженерша пришла к Солдатову и откровенно сказала: «Не тяну. Опыта работы с людьми явно не хватает. Верните меня на прежнее место». Солдатов успокоил ее: «Опыт — дело наживное. Было бы желание работать с полной отдачей. Вы еще не раз заслужите право на выдвижение». И не ошибся, так оно и было впоследствии.

С большим уважением Анатолий Григорьевич относился к начальникам участков, мастерам цехов. Многие из них, не имея не только высшего, но и среднего технического образования, успешно, а порой и героически руководили своими участками, сменами в годы войны и в послевоенные годы. Именно для них на заводе функционировала школа мастеров социалистического труда. Несколько лет я преподавал в этой школе математику. Начинали с самого элементарного: с простых и десятичных дробей. Впоследствии мне многие годы пришлось работать в вузе, но таких прилежных, влюбленных в приобретаемые знания учащихся, как в заводской школе мастеров, не встречал никогда.

Солдатов все делал для того, чтобы коллектив завода знал своих героев. Когда мы, комитет комсомола, принесли Анатолию Григорьевичу новый вариант Положения о соцсоревновании молодежных бригад, он долго, внимательно обдумывал содержание Положения и внес несколько важных предложений по его улучшению. В соревнованиях участвовали сотни бригад. Итоги соревнования бурно, в жарких спорах обсуждались на заседаниях комитета комсомола. Бригады-победители награждались переходящими красными вымпелами и денежными премиями. В этих бригадах, где все основывалось на товарищеской взаимной ответственности и взаимопомощи, вырастали лучшие производственники завода. Назову только некоторых из них, награжденных орденами Советского Союза: Маша Ширинкина из инструментального цеха 60, Иван Панин, Николай Пономарев из цеха колленвалов 35.

Исключительно большое внимание Анатолий Григорьевич уделял развитию и благоустройству заводских поселков, да и всего района, города. Дворец культуры, почти все жилые заводские дома, Комсомольский проспект, перестроенный Пермский театр оперы и балета — все это детища Солдатова. Это он поднял и повел людей на созида-

ние. Помню, на собрании партийно-хозяйственного районного актива П. В. Коротков, первый секретарь райкома, когда Солдатова уже несколько лет не было в Перми, сказал о состоянии благоустройства в районе: «Мы, к сожалению, все больше уподобляемся непутевым наследникам умного и очень энергичного родителя». Слова Короткова оказались пророческими...

Непросто складывались у Солдатова отношения с руководителями обкома партии. Он прекрасно понимал необходимость ведущей роли партийного органа, его право и обязанность требовать от директора завода качественного выполнения государственных планов. Но он принципиально противился попыткам вмешиваться в решение конкретных вопросов управления заводом, требовать от директора расшаркивания перед обкомом. На одном из собраний партийно-хозяйственного областного актива новый первый секретарь обкома Ф. М. Прасс с негодованием начал распекать Солдатова за то, что он не считается с авторитетом первого секретаря, ведет себя недопустимо независимо. Солдатов и после этого выпада Прасса ничего не изменил в своем поведении. Еще больше досталось Солдатову от генсека Хрущева, который в докладе на съезде партии, говоря о руководителях, пытавшихся не подчиняться партийным органам, назвал фамилию именно Солдатова. Впоследствии, лично встретившись с Солдатовым на строительстве Череповецкого металлургического гиганта, Хрущев сказал, что компрометирующий материал ему «подсунул» кто-то из работников аппарата ЦК.

Когда первым секретарем обкома партии был избран Александр Иванович Струев, свои отношения с Солдатовым он начал строить совсем по-другому. Создал все условия для того, чтобы Солдатов мог максимально использовать свое законное право на единоначалие, на свойственный ему хозяйственный «размах», если действия «строптивного» директора в принципе отвечали интересам государства и партии. И дело сразу пошло на лад. Струев не имел высшего образования, закончил только Высшую партийную школу — ВПШ, но за свой труд, большой организаторский талант, за отношение к людям пользовался большим авторитетом. О себе не раз публично говорил: «К сожалению, я окончил только ВПШ, и больше ни шиша!» Он считал, что партийный руководитель, как правило, должен иметь инженерное образование. Не юридическое, не экономическое, а именно инженерное. Думаю, в этом он был прав. По существу, Струев начисто отвергал концепцию монетаризма, согласно которой дело широколобого монетариста — управлять денежными потоками, а удел узколобого технаря — заниматься конкретными организационно-техническими инженерными вопросами.

Быть может, к рассказу о А. Г. Солдатове не имеют прямого

отношения следующие факты, но все же рискну их назвать. В заводском Дворце культуры проходило большое собрание городского партийного актива, на котором присутствовал 2-й секретарь Пермского обкома партии К. И. Галаншин. В числе многих выступающих слово попросил и я. В своем выступлении резко покритиковал некоторых руководителей горкома и обкома партии за их, по моему мнению, попытки зажать внутрипартийную демократию. Галаншин, отвечая мне, сказал: «Павлов — демагог!» По залу прошел гул неодобрения. Через несколько дней в моем присутствии факт этот обсуждался на бюро обкома. Мнения разделились. Струев и еще пять членов бюро высказались за то, чтобы Галаншину объявить партийное взыскание. Председатель облисполкома Никольский и с ним трое членов бюро обкома виновниками случившегося признавали меня. При голосовании победила точка зрения Струева. Галаншин получил партвзыскание. (К сожалению, К. И. Галаншин в своих интересных, заслуживающих внимания мемуарах «Вчера, сегодня, завтра», опубликованных в 2000 г., об этих фактах не сказал ни слова. Ни слова он не сказал и о А. Г. Солдатове даже в той части мемуаров, где речь идет о Пермском совнархозе, основателем и руководителем которого был Анатолий Григорьевич.)

Вскоре Струев вызвал меня в обком и в разговоре один на один сказал: «Бюро обкома правильно сделало, что поддержало тебя и наказало Галаншина. Но ты не прав, требуя частого переизбрания руководящих партийных работников. Так возникнет большая опасность — мы можем быстро растерять лучшие партийные кадры». А затем мы долго-долго беседовали и спорили по ряду идеологических вопросов. Сейчас, много лет спустя, еще и еще раз обдумывая суть спора, могу с уверенностью сказать: прав был не я, прав был Александр Иванович. Но едва ли ошибусь, если скажу, что упорству в отстаивании правды, которую считаешь истиной, во многом научил меня Анатолий Григорьевич Солдатов. Спасибо ему...

В Министерстве авиапромышленности Анатолий Григорьевич решал, как правило, все вопросы с первым заместителем министра и начальником главка моторостроения. Откуда-то усиленно распространялись слухи о том, что Солдатов якобы «двери в кабинетах министерства открывал ногой». Думаю, это явное преувеличение, но то, что он не ходил по кабинетам рядовых министерских чиновников, выклянчивая у них подачки для завода, — это факт неоспоримый.

Были ли у Солдатова как руководителя и человека недостатки? Безусловно, да. Был у него один весьма существенный недостаток: в подборе руководящих кадров завода, служб, цехов, отделов он нередко допускал немалые просчеты. Случалась, например, чехарда в перестановках начальников цехов. Часто назначались руководителя-

ми люди, недостаточно подготовленные к организаторской деятельности, незрелые или просто по складу своей личности, по воле и характеру не подходящие для успешной работы. Приведу такой, к примеру, факт, который наверняка помнится давним старожилам завода. На должность начальника одного из важнейших цехов, находящегося в прорыве, Солдатов назначил высокообразованного человека, инженера, но весь предшествующий путь которого был связан только с работой в конструкторско-технологической службе заводоуправления. Многие заранее знали, что человек он слабохарактерный, не привыкший и не способный преодолевать конкретные производственные трудности, не умеющий работать с производственниками — инженерами, мастерами, рабочими. Как и ожидалось, цех он продолжал заваливать, и его вскоре пришлось освободить от руководства. Анатолий Григорьевич относительно него на оперативке сказал: «А я-то думал, что он, такой интеллигент, аристократ, покажет, как надо руководить цехом!»

Что поделать, жизнь такова, что и у бесспорно талантливому, мудрому, энергичному, авторитетнейшему человеку были и недостатки. Но не они определяли лицо Солдатова в глазах многотысячного заводского коллектива. Всем нам, идущим за ним, он виделся прежде всего как Человек с большой буквы.

ОИПМ. Ф.14. Д. 4. Машинопись.

Т. С. Чудинова

МЫ ВСЕ БОГОТВОРИЛИ ЕГО

В детстве я мечтала быть учителем русского языка и литературы. Окончив 7 классов в 1937 г., поступила в педагогическое училище. Но учиться не пришлось. Очень болел папа. Маме в то время было уже 52 года, а братишке — 11 лет. Надежды на учебу в училище у меня не было. Посоветовавшись с родителями, я решила пойти на работу, и работать хотела только на заводе имени Сталина, несмотря на то, что жила в Мотовилихе, на Первой Вышке.

Приняли меня на завод в 1937 г. ученицей копировщицы в отдел главного технолога. В учениках я пробыла не более двух месяцев. Быстро освоила эту работу. С первых же дней на заводе вступила в комсомол. Была очень активной девушкой, ответственной и серьезной. Я мечтала стать конструктором, но набирали группу чертежников, и я пошла туда. Но учиться опять не пришлось, так как я жила

далеко. Утром вставала в 5 часов, чтобы не опоздать на работу. Совмещать работу с учебой было невозможно. Но у меня был очень хороший почерк, я была очень ответственной девушкой, серьезной, и меня в 1939 г. попросили временно поработать секретарем главного технолога. Так я и осталась на этой должности, окончила курсы стенографии и быстро включилась в эту работу наравне с квалифицированными стенографистками. Мы стенографировали пленумы, отчетно-выборные комсомольские и партийные конференции, сессии горисполкома и облисполкома, различные совещания, проводимые в городе. У себя на заводе, кроме своей основной работы, я всегда стенографировала отчетно-выборные комсомольские, партийные и профсоюзные конференции. Эта работа была интересной и мне очень нравилась, была большой школой для меня. Я общалась с интересными людьми.

Позднее я была помощником секретаря парткома завода. В то время их называли парторганами ЦК ВКП(б). Но в штатном расписании числилась секретарем директора завода и заработную плату получала как «секретарь ДЗ». В 1953 г. я пришла на работу в приемную директора завода (тогда еще не генерального). Это был последний год работы Анатолия Григорьевича на заводе. Ровно 40 лет я отработала на этой должности: у Солдатова, Смирнова, Рюмина, Субботина, Изгагина, Черкашина.

С Анатолием Григорьевичем было очень интересно работать. Это была такая школа! До 1953 г. секретарями директора завода работали мужчины (С. С. Стряпунин и еще кто-то, фамилии не помню), но они числились ведущими технологами, зарплата секретаря директора завода для них была маловата. Секретарей у Солдатова было четыре. Я Солдатова хорошо знала еще по работе в парткоме. Он был членом парткома и всегда к нам приходил. Когда мне предложили работать секретарем Солдатова, мне не хотелось уходить. Я не любила рабочее место менять, быстро сживалась с коллективом, где работала. В парткоме народ был очень хороший. А самое главное, меня тревожило — а вдруг я не справлюсь с работой секретаря директора? Я знала, какая это ответственность! Первое время мне Савелий Самсонович Стряпунин предложил поработать с ним вместе — дня три, чтобы я как-то освоилась. Но я отказалась, думая: «Пусть уж Анатолий Григорьевич мне делает замечания и даст понять, что я плохо справляюсь с обязанностями секретаря, без свидетелей». Заранее стыдилась этого. Но никаких замечаний никогда не было, и я работала спокойно.

Мне первое время было так необычно, что я должна готовить бумаги для Солдатова, писать ответы на письма, адресованные ему. Почты было много. Мы, секретари директора завода, внимательно рассматривали письма, выясняли, по каким они вопросам, и отправляли их непосредственно исполнителям: главным специалистам, руководите-

лям служб с тем, чтобы они с этими вопросами разобрались и подготовили ответы. По отдельным письмам, если это было нужно, мы докладывали лично Анатолию Григорьевичу. Разбирались с жалобами, держали на контроле, составляли ответы и уже готовыми их приносили Солдатову на подпись. Все письма обязательно были на контроле. Письма по жилищно-бытовым вопросам отправлялись для подготовки ответов помощнику директора завода по социально-бытовым вопросам. Все письма, жалобы также были на контроле. Если что-то мне



Генерал, директор, хозяин...

было неясно с корреспонденцией, я ходила советоваться к С. С. Стряпунину.

Анатолий Григорьевич стол всегда содержал в абсолютной чистоте и порядке. Никаких бумаг. На столе лежало несколько листов бумаги и три карандаша: красный, синий и простой, хорошо отточенные.

Солдатов мог говорить доклады часами, причем всегда очень интересно его было слушать, с множеством имен,

цифр, а перед глазами он держал всего лишь один листочек — что-то вроде краткого плана или тезисов. Помню, к нему иду с блокнотом, карандашами (всегда остро отточешь несколько штук), запишу все, что он мне надиктует, расшифрую. Принесу. Анатолий Григорьевич читает, тут же что-то еще рядом пишет. Я стою рядом и дрожу:

- Анатолий Григорьевич, наверное, ничего из меня не получится.
- Это почему же?
- Вон вы как все правите.
- Так ведь я же думаю! Я же не такой маленький доклад буду

делать, я еще раз исправлю, еще раз отпечатаете.

Я, правда, не помню, приходилось ли мне перепечатывать новые исправления. Но память у него была идеальная, он был эрудированный исключительно, культурный человек. Мне потом довелось со многими руководителями и работать и общаться, но такого красноречивого оратора, как Солдатов, среди них не было.

А. Г. Солдатов регулярно проводил прием по личным вопросам. Все вопросы он решал очень оперативно.

Я помню, когда Солдатов в 1942 г. пришел на завод, то он по заводууправлению ходил, со всеми знакомился. Зашел к нам в отдел

главного технолога, со всеми поздоровался. Он тогда нам всем очень понравился. Глаза у А. Г. Солдатова были серые или голубые, мы все в него были тайно влюблены. Он произвел на нас незабываемое впечатление.

Шла война. Тяжелое было время! К нам на завод приезжали тысячи эвакуированных. Полностью был эвакуирован авиазавод с Украины, и к нам приехало много подростков из технических училищ. Все голодные, разутые, раздетые. Всех их нужно было как-то устроить. Прежде всего накормить и одеть. Вшивых детей из штолен вытаскивали: они там грелись и спали. В цехе на заводе был организован специальный участок по изготовлению жидкого мыла.

Когда я работала в парткоме, была кандидатом ВКП(б), срок кандидатский уже давно закончился, но я все не решалась вступить в партию, так как была очень стеснительной. В парткоме меня утвердили. А когда надо было пройти утверждение в райкоме, мне помог Солдатов. Меня пригласили в кабинет, когда я зашла, уже зачитывали мои данные. Солдатов не дал ни одного вопроса мне задать. Говорит: «Мы ее знаем. Мое предложение — принять ее в члены партии». Так я стала коммунистом.

Я когда шла работать секретарем к Солдатову, то очень боялась, а мне Головачев говорит: «Таня, да ты что, он такой чудесный человек! Не слушай ты никого», — и это было правдой. То время, что я работала рядом с ним, стало такой для меня школой!

Солдатов с нами не сюсюкал. Вот Михаил Иванович Субботин отругает — правда, он меня мало ругал, — но потом обязательно подойдет — «Танечка», «матушка».., а Солдатов никогда так не поступал. Он был серьезный, строгий. Редко обращался по имени. Часто просто: «Сделайте, пожалуйста». Второго секретаря, Ольгу Астафьевну, — она была старше меня по возрасту, — называл по имени и отчеству. Всегда обращался на «Вы», очень вежливо. Вот Ю. Д. Плаксин в своих воспоминаниях пишет, что он строгий был, чуть ли не самодур, — я с этим не согласна. Да, Солдатов был строг, но всегда знал, с кем нужно и где нужно быть строгим. На оперативках, бывало, и голос повышал. Мне вот такая его фраза запомнилась: «Ну что ты говоришь, соображай немножко. Посиди, помолчи — за умного сойдешь!» Но это случалось, когда кто-то начинал оправдываться в чем-то. Вот Михаил Иванович бывал самодуром, бывал упрям. А Солдатов всегда если что-то говорил, это воспринималось так, что обязательно должно быть исполнено. Разговоров лишних не терпел.

Про него, мне кажется, много говорили неправды, что он женщинами увлекается. Я никогда ни звонков никаких не слышала — чтобы кто-то ему звонил, — или что была какая-то неслужебная переписка.

Мне, к сожалению, недолго довелось с ним работать. Вскоре его назначили в Москву, в главк. По-моему, большого настроения у него от этого назначения не было. Банкета он не устраивал. Я помню, что он попросил меня съездить с кем-то к нему домой. Чтобы побыть там, пока будут все списывать, посмотреть, чтобы за ним ничего не осталось. Щепетильный был в этих вопросах человек.

Долго в Москве он не пробыл. Вскоре начали создавать совнархозы, и он вернулся. Кстати, меня пригласили стать его секретарем. Ведь любой руководитель привыкает к тому, с кем работает. А я раньше ездила на завод из Мотовилихи. С транспортом было плохо, я столько натерпелась за те пять лет, что теперь, получив квартиру рядом с заводом, подумала: сегодня Солдатов здесь, завтра его не будет, не стану же я за ним всю жизнь ездить. Поблагодарила за приглашение, но отказалась. А вообще-то наших заводских в совнархоз тогда много перешло, в том числе из парткома. Любили А. Г. Солдатова. Многие желали с ним поработать.

Солдатов регулярно проводил прием по личным вопросам. Все вопросы решал очень оперативно.

И письма приходили к нему пачками. Жалобы были обычно квартирные, бытовые. Их отдавали заму по быту. Однажды я принесла ему на подпись письмо, которое никому не было направлено. Он меня спрашивает: «Почему?» Я ему объяснила, что письмо адресовано лично ему.

— Да? Ну, почитаем-почитаем...

Из всех секретарей Анатолий Григорьевич особенно тесно общался с Савелием Семеновичем Стряпуниным. Они были настоящими друзьями.

Никакой формы одежды у нас не было. Одевались в то, что было, очень скромно, никаких украшений не носили. Сам Анатолий Григорьевич ходил в генеральской форме. Я его в обычном мужском костюме видела только однажды, когда он приезжал на открытие ДК имени Ленина. Он зашел к нам, пошутил. Между прочим, когда не на работе, он ведь и пошутить мог, общался он очень просто. Смеялся он громко, заразительно, от души.

Потом, когда городу вручали орден Ленина, он тоже приезжал.

За все сорок лет моей работы секретарем я ни у одного директора никогда ничего не просила. Так получилось, что Анатолий Григорьевич мне с квартирой помог. Мне было страшно неудобно что-то для себя просить, если такое и случалось, то вся обрелась заранее. А тогда у нас сын подрос, ему уже жениться было пора, и комната, в которой мы жили, стала мала. Мне и говорят: «Таня, просите вы квартиру, ведь сюда парню и девушку не привести». И вот я в таком состоянии на работе сижу, думаю: как же мне попросить? А Анатолий Гри-

горьевич обратил внимание на то, что я сама не своя, спросил, что со мной. Как только узнал причину моего расстройства, сразу распорядился, и мне вскоре дали однокомнатную квартиру.

Анатолий Григорьевич очень любил театр, на спектакли ходил довольно часто. Ему присылали приглашения. Во Дворце всегда были хорошие концерты.

Как только А. Г. Солдатов начал работать председателем совнархоза, сразу же началась реконструкция театра оперы и балета. Были приглашены специалисты из Москвы, которые занимались ранее внутренним оформлением Дворца культуры нашего завода (Галина Матвеевна Кремли и ее группа) — украшение потолка декоративной лепкой, плафоны, люстры. Кресла изготовлялись на нашем заводе.

При Солдатове продолжалась застройка Комсомольского проспекта красивыми домами. Много раз по старой привычке он обращался на завод, и тогда привлекали наших специалистов, рабочих — ведь у нас был уже опыт по строительству Дворца.

Солдатов был очень выдержанный человек. Но вот после Гусарова секретарем обкома назначили Прасса. И если с Гусаровым они были друзьями, то Прасс постоянно объявлял ему выговоры. Солдатов, бывало, не ходил на заседания обкома партии, он говорил: «Что вы там разбираете? А у меня завод!» А ведь завод тогда действительно сутками работал. Солдатов очень часто и ночью приезжал на завод. Случая не было, чтобы, возвращаясь откуда-нибудь, Солдатов не прошел по поселку, по заводу. Какой тогда везде был порядок! Прасс считал, что Солдатов обкомом пренебрегает, и всегда его притеснял. А Солдатов не всегда мог присутствовать на заседаниях бюро обкома, был занят неотложными делами на заводе, выполняя задания правительства, за что получал взыскания, выговоры обкома партии. Фронту нужны срочно были моторы, прилетали самолеты, и прямо на заводе на самолеты ставились наши новые моторы. И Прасс «помог» Солдатову «уйти» с завода. Очень его самолюбие страдало, от того, что Солдатов такая популярная личность. Легендарная личность.



В день выборов.
Перед избирательным участком. 1952 г.

Помню, с чего он начал, когда сюда на завод приезжали тысячи эвакуированных... Была организована баня. Детей вшивых из штолен вытаскивали. Он организовал производство мыла. Он организовал строительство барачков, все цехи были закреплены за бараками. Организовывали там быт и досуг молодежи. Сколько молодежи тогда на заводе было!

В сельской местности в то время закупали продукты для столовых. Все цехи этими самозаготовками занимались. У завода были свои совхозы — «Мулянка» и «Краснокамский», но их продукция не доставало для питания работающих. Придя на завод, Анатолий Григорьевич обеспечил централизованный закуп в сельской местности продуктов питания, овощей. Было организовано дополнительное питание в столовых.

Он умел заставить всех работать. Где бы его хватило на все, если бы только сам всем занимался! Но его понимали с полуслова. Исполнительность была исключительная. По заводу прямо ходил анекдот: на месте, где памятник Сталину стоял, неподалеку от проходных, дерево какое-то было, вид портило. Солдатов сказал Носкову — своему помощнику по быту, чтобы он дерево убрал. И вот уже перед началом оперативки Носков увидел это дерево в окно и вспомнил, что не выполнил указание Солдатов. Он тут же позвонил в цех благоустройства и сказал, чтобы пока идет оперативка, дерево убрали.

Оперативка закончилась, и Солдатов поднял вопрос об исполнительности: «Вот вчера Носкову сказал, чтобы дерево было убрано, а оно стоит», — возмутился он. «Что вы Анатолий Григорьевич, все убрали». Тот подошел к окну — действительно, дерева нет.

Анатолий Григорьевич работал очень много. С утра, до оперативки, обходил цехи, кстати, никогда не пользовался машиной — только пешком; затем шла оперативка, совещания, прием. Вечером он мог съездить в театр, но потом, уже совсем поздно, снова обязательно заезжал на завод, узнать, как работает ночная смена. Театр он очень любил. Посещал все премьеры. Очень любил балет. Всегда присутствовал на концертах и праздниках, которые были в заводском саду на склоне реки Данилихи, в летнем театре и в клубе.

На концерты он приходил часто с женой. Варвара Николаевна одевалась очень просто. Вообще она была женщиной роста выше среднего, обычной, не яркой внешности. В последний год его работы на заводе она уже больше жила в Москве, так как сыновья подросли и учились в столичных вузах. Варвара Николаевна звонила на работу мужа редко, никогда не брала служебную машину. Анатолий Григорьевич очень любил своих мальчишек: Мишу и Сережу, был прекрасным заботливым отцом, хорошим семьянином.

А. Г. Солдатов большое внимание уделял развитию спорта на заводе, особенно футболу. Заводская футбольная команда состояла в первой лиге, а это показатель, какие интересные были встречи-игры. К нам приезжали даже футбольные команды из-за рубежа. Анатолий Григорьевич не пропускал ни одного матча.

Анатолий Григорьевич никогда не занимался вопросами поведения в быту своих командиров производства — этим занимался партком. Когда я работала в парткоме, часто бывало,



На стадионе «Крылья Советов».
Идет футбольный матч

что жены приходили, жаловались на своих мужей, и тогда сразу собирали заседание парткома и стращали отобрать партбилет. Но Солдатов этой грязью не занимался, он не любил пьяниц, мог, конечно, в товарищеской беседе сделать замечание, но он занимался только заводом. Он был очень трезвым человеком. При нем дисциплина была.

Вот сейчас вспоминают, что за опоздание могли судить. Не каждого тогда судили. А только тех, кто опаздывал далеко не один раз.

Со мной однажды был случай — опоздала: добираться из Мотовилихи было очень трудно. А попасть на завод можно было тогда только во время впуска или выпуска на обед на фабрику-кухню. Я попала на глаза главному технологу, рассказала, что произошло, где живу, и он меня не только не отругал, а наоборот, пожалел и попросил, если могу, отработать время опоздания вечером. Я, конечно, с радостью согласилась.

Когда война закончилась, по радио объявили о капитуляции Германии. Мы, как обычно, пришли утром на работу. И видим — все начальство уже на балконе заводууправления. Многие тогда выступали. Все целуются, обнимаются. Солдатов, конечно, тоже выступал, но никто его выступление, к сожалению, не догадался застенографировать.

Когда Солдатова назначили председателем Вологодского совнархоза, не все об этом знали. Но вдруг скоро заговорили об успехах области. И тогда спросили: «А кто же там областью руководит?» — Отвечают: «Солдатов». — «А, тот самый Солдатов, который и Пермскую область поднял? Тогда все ясно».

Он вообще был такой — где бы ни работал, везде все поднимал. Прошло много лет, но у нас на заводе его всегда боготворили, потому что он так много для людей сделал.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4.

С. С. Стряпунин
НАСТОЯЩИЙ ХОЗЯИН

Анатолий Григорьевич Солдатов обладал большими организаторскими способностями и душевной простотой.

На работе он был требовательным к подчиненным и отзывчивым на обращение к нему рабочих. Все его действия были проникнуты заботой об общественном благе завода и города.

По инициативе А. Г. Солдатов и при его непосредственном участии были проведены большие работы по строительству общественных объектов, оставивших след в истории города:

- Построен Дворец культуры имени Я. М. Свердлова.
- Перестроен театр оперы и балета.
- Построены главный корпус и водолечебница курорта Усть-Качка.

- Выполнена большая часть работ по благоустройству Комсомольского проспекта.

- Построены юнгородки для выпускников ремесленных училищ, присланных на завод в 1943 г.

В 1943 г. из многих городов страны на завод направили большую группу воспитанников ремесленных училищ.

Для них по инициативе А. Г. Солдатов были построены юнгородки-общежития.



Первомай 1947 г. Сталинский проспект

Приезжим были созданы все условия, чтобы они чувствовали себя как дома. Большую помощь и заботу о строительстве юнгородков проявила общественность завода — парторганизация, комсомольцы и профсоюзы. Совет женщин-общественниц завода взяла шефство над юнгородком, помогая создавать домашний уют в общежитиях.

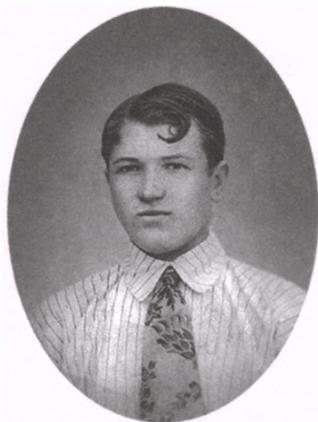


1.

*Анатолий Григорьевич
Солдатов.
Человек-легенда.
Человек-эпоха.
Его имя — в памяти людей,
в истории Перми,
в названии улицы...*

2.





3.
*«На добрую память
папаше и мамаше.
А. Г. Солдатов».*
1922 г.



4.
*Рабфаковец Анатолий Солдатов (слева)
и его дядя М. П. Солдатов. 1923 г.*



5.
*Пермский рабфак. Учебный корпус (ныне одно из зданий Пермской
государственной медицинской академии). Фото начала XX в.*



6.
Московский завод «Салют», место работы
А. Г. Солдатова в 1930–1940-е гг.



7.
Первая награда
Солдатова — орден
«Знак Почета».
1936 г.

8.

Личный листок по учету кадров

Фамилия Солдатов

Имя Анатольевич

Место для фотокарты (размер 4x3 см)

1. Полное наименование предприятия, учреждения, организации Завод «Салют»

2. Подпись: Томас и инициалы В.В. Давид. Место рождения Минусинск Красноярский край

3. Подпись: Михаил и инициалы С. Николаевич. Место рождения Минусинск Красноярский край

4. На предприятии в настоящее время работает нет

5. Наименование должности, специальности, профессии Работник завода

6. Ссылка на документ, подтверждающий квалификацию Справка о приеме на работу от 1930 г.

7. Ссылка на документ, подтверждающий образование Высшее техническое училище имени Н. Баумана

8. Ссылка на документ, подтверждающий награждение Орден «Знак Почета» от 1936 г.

9. Ссылка на документ, подтверждающий участие в Великой Отечественной войне нет

10. Ссылка на документ, подтверждающий участие в боевых действиях нет

11. Переезд в Москву 1940 г.

12. Ссылка на документ, подтверждающий участие в Великой Отечественной войне нет

13. Ссылка на документ, подтверждающий участие в боевых действиях нет

14. Ссылка на документ, подтверждающий участие в Великой Отечественной войне нет

15. Ссылка на документ, подтверждающий участие в боевых действиях нет

16. Ссылка на документ, подтверждающий участие в боевых действиях нет

17. Образование Высшее техническое училище имени Н. Баумана

18. Ученая степень нет

19. Номер записки в архив нет

20. Вид записки нет



9.
Анатолий
Солдатов —
студент
знаменитой
«Бауманки» —
Высшего
технического
училища
имени
Н. Баумана.
1929 г.

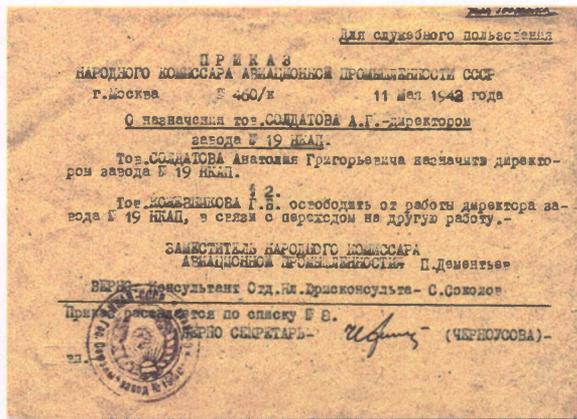


10.

12.
Анатолий и Варвара Солдатовы. 1941 г.



11.



13.
А. Г. Солдатов. 1936 г.



14.

*На митинге, посвященном
вручению коллективу завода
Переходящего красного знамени
ГКО. Июль 1942 г.*



16.

*Завод № 19 имени И. В. Сталина.
Заводоуправление. 1943 г.*

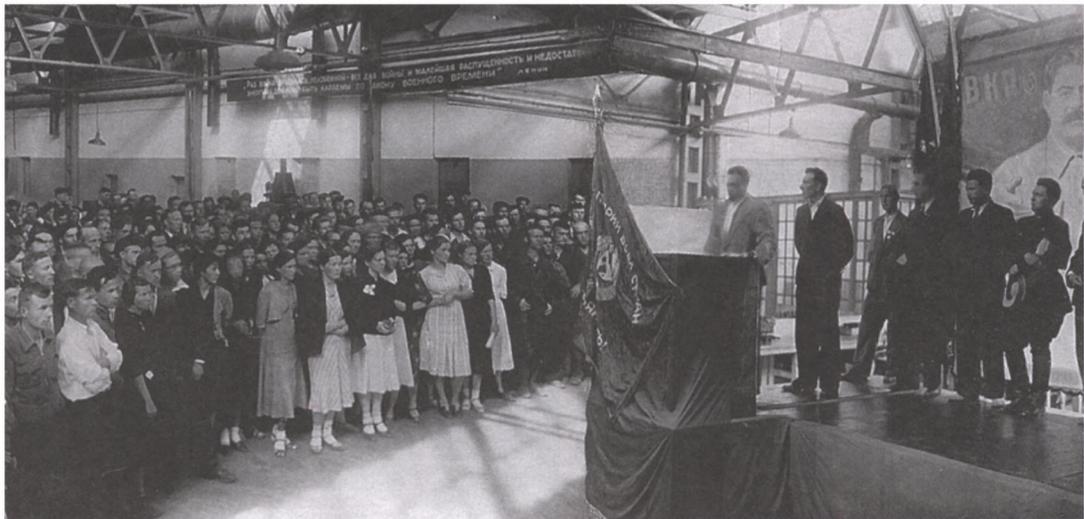
17.

Редкие праздники военного времени



15.





18.
На митинге, посвященном награждению КБ-19 орденом Ленина. 1943 г.



19.

20.
*Генерал-майор
инженерно-
авиационной
службы
А. Г. Солдатов.
1943 г.*





21.
А. Г. и В. Н. Солдатовы. Конец 1940-х гг.



22.



23.

24.
В победном 1945-м





Молодые рабочие на приеме у директора завода. Снимок, ставший знаковым. Снимок, породивший легенды и стихи...

*... Ах, банка варенья, простое и верное средство
Напомнить о том,*

что, как жизнь у людей ни горька,

*Но будет еще у мальчишки и солнце, и детство,
И синее небо, и запах простого цветка!*



26.



27.

25.



28.

30.

А. Г. Солдатов с семьей. Начало 1950-х гг.



29.



31.
Генерал
Анатолий
Солдатов
и писатель
Аркадий
Первенцев
с молодежью
завода № 19.
21 мая 1950 г.

32.



33.
Генерал
А. Г. Солдатов
и генерал-
лейтенант
А. Д. Швецов
с женами
на отдыхе





34.

35.



36.



37.



38.
А. Г. Солдатов. 1960-е гг.



39.



40.



41.
*Дворец культуры, построенный А. Г. Солдатовым.
Самый первый и самый лучший в городе*



42.
Гостиная в доме Солдатовых

43.
*Обособняк на ул. К. Маркса
(Сибирской). Здесь проживали семьи
руководящих работников завода № 19:
директора А. Г. Солдатова
и главного инженера М. А. Колосова*



44.
*А. Г. Солдатов
с семьей.
Начало 1950-х гг.*



45.
А. Г. Солдатов. 1950-е гг.



46.



47.
Здание Пермглавснаба. Здесь в 1957–1964-х гг. размещался Пермский (Западно-Уральский) совнархоз



48.
Анатолию Григорьевичу
Солдатову 70 лет.
Овации в честь юбиляра!
19 декабря 1974 г.

49.



50.

Встреча старых друзей. Сидят (слева направо):
А. Г. Солдатов, Н. И. Гусаров, А. И. Быховский.
Стоят (справа налево): Г. С. Калинин, И. М.
Ратнер. 1970 г.



51.



52.
Март 1976 года. Последнее прощание...

53.

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ ТЕЛЕГРАММА
Министерство связи СССР
ДЛЯ ЗАМЕТОК АДРЕСАТА

15.03.1978	ПЕРЕДАЧА	ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ РОССИЯ
Время 336	до	НАБЕРЕЖНАЯ МАКСИМА ГОРЬКОГО
Присл:	из связи	ДОМ 46 ДРОБЬ 50 КВАРТИРА 145
ПР ПЕРЬ 670002 04 13 1033	Передат:	СОЛДАТОВ АНАТОЛИЙ ГРИГОРЬЕВИЧ

ПЕРИОДИК ОБКОМ: ИССС И ОБЛИСПОЛКОМ ВЫРАЖАЮТ ЗАК ГЛУБОКОЕ СОБОЛЕШЕСТВИЕ В СВЯЗИ С КОНЧИНОЮ АНАТОЛИЯ ГРИГОРЬЕВИЧА СОЛДАТОВА ТУМ ТРУДИЛИСЬ ПЕРИОДИК ОБЛАСТИ СОХРАНЯТ ПАМЯТЬ ОТ АНАТОЛИЯ ГРИГОРЬЕВИЧА НАК УМЕЛО РУКОВОДИТЕЛЕ И ИНИЦИАТИВНОМ КОМУНИСТЕ ЭПО ЭКОНОМЕК ИНОГО СИЛ И ЭНЕРГИИ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ И КУЛЬТУРЫ ОБЛАСТИ- СЕКРЕТАРЬ ПЕРИОДИК ОБКОМПАРТА КОНОПЛЕВ ПРЕДОБЛЮПОЛОННА ЧИСТОПЛАТОВ 15-0-

Лист № 14

54.
Надгробие на могиле
А. Г. Солдатова. 1988 г.



Ремесленники внесли большой вклад в выполнение заказов фронта, заменив многих кадровых рабочих, ушедших на фронт.

До наших дней сохранилась фотография. На ней запечатлена большая группа ребят, отличников производства, из числа приехавших на завод выпускников ремесленных училищ, на встрече у «треугольника» завода 14 октября 1944 г. Ребята сидели за длинным столом у Солдатова, и перед каждым из них стояла банка варенья. В то время это было большое богатство, а для ребят, живущих вдали от родителей, — большая радость. Нельзя без волнения смотреть на этот снимок.

Любимым детищем для Солдатова был Дворец культуры. Был случай, о котором Солдатов как-то сказал: «Обида пройдет — опыт останется». Подрядчик, строитель Дворца культуры (трест № 12) в самый разгар работ отказался продолжать работы. У завода кончилось финансирование. Деньги министерство обещало выделить в конце года. Чтобы не прекращать работы на ДК, которого так ждал коллектив завода, Солдатов создал специальный цех, и Дворец культуры был достроен и открыт. Для коллектива завода и для Солдатова это было радостное событие, но госконтроль за временное использование средств производства не по назначению, т. е. на строительство, сделал Солдатову денежный начет — месячный оклад Солдатова высчитали в пользу государства.



А. Г. Солдатов и секретарь С. С. Стряпунин

Большое внимание Солдатов уделял художественной самодеятельности завода. Перед каждой новой программой эстрадного оркестра он сам приходил на последнюю репетицию и давал свое заключение.

Не обходил он вниманием и футболистов завода. Разбирал их дела перед очередными играми и после матча. Конечно, он знал всех футболистов команды в лицо и разбирался в футболе не хуже тренера. Советы его были ценными.

При личном приеме рабочих он всегда принимал решения, не откладывая их на завтра.

Однажды холодной дождливой военной осенью Солдатов встретил на территории завода обросшего волосами человека. Он был в рваном женском пальто и в ботинках с подвязанными проволокой подметками. Вид незнакомца поразил Солдатова. Таких на заводе он еще не встречал. Станным человеком оказался эвакуиро-

ванный из Москвы инженер Герцик Лубный. Солдатов приказал помощнику директора Кокоулину вымыть Герцика в бане, постричь его и одеть во всё новое, а старое сжечь. Чуть позже Лубный стал большим специалистом по вибрации и после войны уехал в Москву.

Некоторые товарищи удивленно спрашивают, почему Солдатов так много сделал хорошего для завода и для города.

Потому что Солдатов обладал властью и принимал решения сам, не оглядываясь на других.

Характерной чертой Солдатова было то, что, отдав распоряжение, он сам проверял его исполнение, выходил на место работ.

Вот еще одно высказывание по поводу того, что же изменилось на заводе в июне 1942 г. Говорит заведующая столовой механического



А. Г. Солдатов и С. С. Стряпунин

цеха В. Ефремова: «...Обеды на заводе стали лучше и сытнее. Даже приятнее стало работать: рабочие довольны. Почти каждый день на обед мясо. Для стахановцев — добавочный горячий ужин: суп и пирожки, часто сметана. Это уж из нашего совхоза подбавляют. Зелень тоже оттуда. Доставляют обеды вовремя. С опозданием теперь строго».

Вот свидетельство главного инженера завода В. П. Бутусова, данное им в конце июня 1942 г.: «На заводе проделана огромная работа по перестройке общественного питания. То, что раньше считалось «недостижимым», теперь стало возможным и легко выполнимым, при наличии почти тех же фондов, за счет большой оперативности аппарата отдела рабочего снабжения завода.

Введено дифференцированное питание. Из выступления А. Г. Солдатова: «Кто больше работает, тот больше ест. Мы не можем допускать здесь уравниловки. Надо создать несколько типов столовых, необходимо поддерживать силы тех, кто работает на производстве не жалея себя».

Все рабочие получают хороший обед из двух блюд. Сверх того начальники цехов раздают лучшим работникам сотни талонов на дополнительное вечернее питание. Прекратились очереди и резко сократились потери на простоях из-за произвольного удлинения обеденного перерыва».

Не Солдатовым были изобретены оперативные совещания и суточный график. Были они и раньше. И начальники цехов не в июне 1942 г. родились на свет. И чувство ответственности за свои участки работы появилось у них не с приходом на завод нового директора. Коммунисты, опытные специалисты и администраторы, они обладали им и прежде.

Изменилось ли что-нибудь?

Главный диспетчер завода Д. Рудин сказал: «...Все изменилось, решительно все. И прежде всего отношение людей к суточному графику. Я это чувствую ежечасно. Раньше, чтобы добиться выполнения заявки, надо было подолгу уговаривать начальников цехов или жаловаться на них директору, главному инженеру. Теперь два раза отдавать распоряжение не приходится — оно выполняется безоговорочно. График — закон, и все мы боремся за его выполнение.

Начальник сборки П. Баканин высказался по этому поводу так: «...Изменилось главное — темп нашей работы. Нас перестало, наконец, «лихорадить». Еще в мае мы стояли без дела 152 часа. В июне не было ни одного простоя. В первые дни было очень трудно попасть в график. Потом детали начали поступать без перебоев. Во второй половине месяца цех работал, как часы.

Мы никогда раньше не чувствовали такой высокой требовательности и жесткого контроля. Зато никогда ранее не знали мы и такой действенной помощи. Весь завод ставили на ноги, когда этого требовали интересы сборки».

Был завоеван ритм. Простая как будто истина — соблюдай равномерность, круговую ответственность, однако внедрение графика далось нелегко. Навыки ритмичной работы прежде, в периоды штурмов и перестроек, не сложились, не выработались в огромном сложном хозяйстве. И теперь не все и не сразу поняли нетерпимость руководителей завода, и прежде всего директора, к малейшим отступлениям от графика.

Конечно, и настоящим опытнейшим командирам цехов приходилось порой нелегко. В один из первых дней июня на оперативном совещании крепко отчитали, например, всеми уважаемого начальника испытательной станции Александра Михайловича Крылова, крупного специалиста, — получилась заминка с графиком у него в хозяйстве.

Директор смело маневрировал людьми и материальными резервами. Быстрее стали поворачиваться снабженцы. Если возникала необходимость, дефицитные материалы доставляли самолетами. «Объективные» причины при такой постановке дела превращались в фикцию. Выход из затруднительных положений каждому начальнику надо было теперь находить внутри, в своем хозяйстве.

Это было, пожалуй, главное — тот психологический перелом, который произошел в головах руководителей цехов и отделов. Инерция простоя, работа вразвалку, не торопясь, по принципу: «Месяц длинный — еще наверстаем», — были беспощадно разоблачены и опозорены.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. Машинопись.

Д. С. Кацнельсон
ОН ЛЮБИЛ ЛЮДЕЙ

Впервые Анатолия Григорьевича Солдатова я увидел в отделе найма и увольнения завода в 1942 г. Он только что вступил в должность директора завода № 19, и нас, руководителей отделов, цехов, служб, комсомольский и партийный актив, собрали для представления нового руководителя.

Ситуация на заводе, когда здесь появился А. Г. Солдатов, была очень тяжелой. Вся территория предприятия была уставлена ящиками с моторами, возвращенными военной приемкой или летными частями, так как они имели дефект — задиры втулки главного шатуна. Настроение у людей было крайне подавленным. Шла война, несколько заводов было эвакуировано на площадку завода № 19. Мы работали по 12 часов, но результат не радовал. Тогда собирались совещания, много спорили, искали выход из создавшегося положения, но единой воли, единого направления не чувствовалось.

И вот мы собрались в небольшом зале. Как только появился Анатолий Григорьевич, от всей его фигуры, голоса на нас повеяло такой силой, такой уверенностью... Он был одет в защитного цвета простую гимнастерку и галифе, заправленное в сапоги, подпоясан кожаным ремнем. Ни ордена, ни знаков различия — все очень просто. Но высокая фигура, красивое волевое лицо, светлые волнистые волосы и умные глаза буквально притягивали взгляд.

Он говорил негромко, без пафоса, но произнес такие проникновенные, простые слова, которые всех взяли за душу. Я и сегодня помню их: «Идет жестокая война. Фронт ждет моторы, а их нет, они стоят. На фронте гибнут люди. Я призываю вас: вы сейчас пойдете каждый на свое рабочее место мобилизовать все силы. Чтобы выправить положение, нужна строжайшая дисциплина. Нужно все силы отдать для выполнения задания». Чувствовалось, он говорил от сердца. И люди поверили ему.

На заводе тогда приняли решение — освоить серебрение втулки в отделении гальваники термического цеха. Солдатов теперь каждый день можно было видеть в этом цехе. С ним приходил А. Д. Швецов. Он сумел наладить с директором хорошие отношения, и все, что говорил Швецов в цехе, да и вообще на заводе, подлежало быстрому и неукоснительному исполнению. Это стало законом. Завод работал круглыми сутками. Меньше 12 часов никто не работал в войну. Все понимали важность своей работы для фронта, если было нужно, люди оставались и до утра. На несколько часов буквально удавалось мне вырваться домой. Через некоторое время проблема была решена, и территория завода очистилась от залежей моторов — их отправили потребителям: в воинские части и на самолетные заводы.

После этого мы почувствовали и силу в нем, и веру в себя. Солдатов требовал строжайшей дисциплины, организованности. На оперативках он обращался к людям очень строго и ко всем одинаково требовательно. Чем выше было положение человека, тем выше был и спрос. Он и к себе относился так же. Он никогда не допускал никакой грубости, и я не помню, чтобы он мог унижить или оскорбить человека. Назвать как-нибудь — да, но не оскорбительно. Например, меня он называл «наш Быховский», поскольку я занимался вопросами поставки к нам на завод поковок и штамповок с завода им. Ленина, а там директором был А. И. Быховский. Я был начальником отдела смежных производств и буквально ночевал там. Но Мотовилиха задерживала поставку — ведь она была для них не основной. Спрашивали-то с завода пушки. Мы с Солдатовым ездили к Быховскому, договаривались, но выбивать поставки приходилось мне и отвечать за своевременность поставок — тоже. Поэтому я на Анатолия Григорьевича не обижался, когда он на оперативках меня поднимал вопросом: «Ну, а что скажет наш Быховский?», а отвечал, что сделано. Знаю, что и другие не обижались, когда он кого-нибудь награждал эпитетом, потому что это было не со зла.

Он рабочего никогда не ругал за брак. Каждый свой день начинал с обхода самых проблемных цехов: сборка, испытания. Что бы ни сделала рабочий, он считал, что виноват руководитель, который не сумел проверить правильность выполнения работы, организовать труд рабочего. Чтобы он слово упрека сказал рабочему?! Никогда. Спрос был с мастеров, с ОТК, руководителей цехов и производств — они должны были все предвидеть и не допустить брака. Ведь было понятно, что ушли на фронт квалифицированные рабочие, к станкам пришли женщины, дети, от них не приходилось ждать немедленно высокого качества.

У Солдатова был такой порядок: около 10 часов он появлялся на заводе. Проводил оперативку, быстро, за 30—35 минут. Все по-

лучали настрой на работу. Бывало, что на оперативках и выгонял, и снимал людей. Но только тех, кто не выполнял его распоряжения. Но он был человечный. Он снимет, доведет до «белого каления» человека, весь будет в пене, на его место поставит кого-нибудь другого, но буквально через несколько часов вызовет начальника производства, чтобы снятого устроить на работу, чтобы его семья была обеспечена.

Бывало, вскипит: «Черт тебя возьми, не можешь работать, иди в армию тогда! Мы тут без тебя все сделаем!»

Но ни одного человека он не предал.

Вот какой случай произошел со мной, когда я уже стал помощником директора завода по материально-техническому снабжению. Както приехали представители Госснаба к нам с проверкой. И нашли у меня три нарушения.

Во-первых, у нас в войну на поршневые двигатели шла сталь ЭИ 69 и ЭИ 72 с Украины, а так как Запорожье разбомбили, они не могли нам эти стали поставлять, и нам прислали нержавейку американскую — два вагона. Но мы ее использовать не смогли, она нам не подходила. И тут приехали из ГУЛАГа и предложили у нас ее забрать. Я согласился, они заплатили деньги, и мы от нержавейки избавились. Но поскольку она была нам выделена из госфонда, то это было признано нарушением.

Во-вторых, Солдатов от нас требовал провести благоустройство цехов. И нужно было изготовить табуретки для рабочих, тумбочки, трапы и т. д. Я пристроил заказ на эти изделия в артель «Швейник», которая располагалась в поселке Юг. Мы дали им материалы: доски, гвозди и т. д., а они все для нас изготовили. Это опять посчитали нарушением. Пойди докажи, что «Швейник» может мебель делать.

В-третьих, наше ремесленное училище. Оно поставляло нам квалифицированных рабочих, а мы выделяли РУ мазут, металл, чтобы дети делали настоящую продукцию и одновременно учились. Мы на заводе всегда считали, что нашему училищу надо помогать, а проверяющие из Москвы говорят, мол, это не ваша забота. Мол, государство должно все это давать, обеспечивать всем, и ремонтировать и содержать.

Одним словом, предъявили мне обвинение в разбазаривании фондовых материалов. Когда все это разбирали, комиссия вроде с нашими объяснениями согласилась, что здесь существуют свои трудности и внимания одного государства недостаточно. Комиссия уехала, а вскоре в кабинете Солдатова раздался звонок, и представитель комиссии сообщил, что я должен буду отвечать за все эти злоупотребления. Госнаб готовил дело к передаче в следственные органы. Солдатова вызвали к Булганину, председателю Совета Министров, и там Анатолий Григорь-

евич заявил: «Я прошу при рассмотрении этого дела иметь в виду, что во всем виноват я, так как все это делалось с моего ведома». Выговор мне тогда дали, но до суда дело не дошло. И вот что я подчеркну: на самом-то деле я ведь не спрашивал его разрешения на такие вещи, а все делал сам, так как все эти дела были для меня ясные.

Когда умер Сталин, на заводской площади был организован митинг. Всех собрали, приехали важные партийные боссы, надутые. И вдруг во время выступления выходит из строя трансформатор. Энергетики буквально на плечах несут другое оборудование, заменяют, и громкая связь появляется. Но не надолго — снова выходит из строя. Тут сразу вызывают главного энергетика Тарнопольского и чуть ли не во вредительстве, в диверсии обвиняют. Так вот, Солдатов его срочно отправляет в Саратов. Потому что он понимал, чем это грозит талантливому инженеру.

Был всего один случай, когда пострадал работник завода. У нас работал квалифицированный, но довольно строптивый специалист, начальник инструментального цеха Ш. Он один раз не выполнил распоряжение, другой раз не выполнил. Солдатов ему доказывает, что это нужно сделать, тот спорит: «Это невозможно». Солдатов его снял с работы. А тогда было так: не работаешь на оборонном производстве — призывают в армию. Его приняли было на работу на завод № 33, но он не успел оформиться там, а у нас был уже рассчитан. И его взяли в армию, и на фронте он погиб. Это был единственный случай, когда квалифицированный человек не был нашим директором трудоустроен. Но все-таки чаще было иначе.

Вспоминаю случай, который произошел у нас на складе. Обнаружилась недостача. Органы уже готовили документы для передачи дела в суд. Тогда было с этим очень строго. И вот заведующий складом пришел к Анатолию Григорьевичу с просьбой разобраться. Меня вызывает Солдатов и спрашивает: «Ты что людьми разбрасываешься? Ты знаешь, что он до тебя уже десятки лет работал и справлялся? Проверьте все хорошо!» — «Его органы проверяют». — «Знаю я, как они проверяют...»

К народу он очень внимательно относился.

Солдатов доверял людям, но если его подведут — страшное дело! Мы старались этого не допускать. Он всегда сам включался в работу, если что-то не получалось. Но делал это не сразу — он долго предоставлял возможность исполнителям самим решить проблему. Но если убеждался, что проблема не решена, то сам проводил совещания там, где нужно было вытянуть дело.

И он понимал те трудности, которые переживали люди, старался сделать для них все возможное, чтобы облегчить жизнь.

Солдатов помогал даже тем, кого тогда боялись, — репрессированным. Он всегда всем помогал. Ведь на заводе работали отсидевшие в лагерях: И. М. Виноградов — в снабжении, Е. И. Брискин — работал в инструментальном производстве, М. А. Колосов — был главным инженером и, кстати, близким другом Анатолия Григорьевича. А ведь была такая система — многих из тех, кого отпустили, позднее вновь сажали. Но Солдатов никого не отдавал. Ни в войну, ни после.

В то время были довольно жестокие законы. Наказать могли лишением свободы за опоздание на работу, за брак. Но у нас на заводе не судили ни одного человека. Я все время ходил на оперативки и о таком ни разу не слышал.

Солдатов никогда не копировал Сталина. Ведь Сталин не душевный человек, а Анатолий Григорьевич душевный человек. Я могу сказать, что он, несмотря на то, что держал людей в таком напряжении, сам вместе с нами обязательно встречал Новый год. Всегда собирались вместе с женами на фабрике-кухне. Там все танцевали, пели. Когда награды вручали заводчанам, всегда был большой праздник на фабрике-кухне. Все награжденные обязательно присутствовали.

Он был москвичом, друзья его были в Москве. Я не могу сказать, что был ему так уж близок, — я ведь тогда еще очень молодым был. Он хорошо относился к Носкову — помощнику по быту. Он многое прощал Х-ну. Раньше пустырь был на поселке, а Солдатов занимался озеленением, и для того, чтобы коровы тут не ходили, нужно было сделать решетки. А ведь тогда все было фондированное, ничего же не разрешалось. И вот мы металл для решеток по всему городу собирали, он всех мобилизовал. Даже в область ездили. Весь завод и поселок одели в отлитые в цехе решетки. И вот как-то приходит парторг к Солдатову и докладывает, что нашли Х-на пьяным, с женщиной в кустах на этом пустыре. А Х-ну тогда светило назначение руководителем. Узнав о вопиющем, с точки зрения тогдашней морали, разложении члена партии, Солдатов только рассмеялся: «Ну, если он еще и на такое способен, тогда точно надо назначать».

Солдатов много времени уделял тому, чтобы на заводе был порядок. После войны взялись за строительство воздушной дороги и бункерной эстакады, так как встал вопрос об уборке куч отходов, которые высились между цехами. Проблем было много. Мы тогда сами спроектировали и сами построили воздушную дорогу. Она стала первой в Союзе. Работами руководил главный механик Ю. Э. Головский. Построить дорогу было очень сложно, ведь требовалось огромное количество металла, рельсы, а все было только фондируемым. Мы тогда по всей области металл искали. Помню, чего-то не хватало монтажникам, и Солдатов полез на самый верх, туда, на эстакаду, чтобы самому убедиться в этом, и мне пришлось лезть за ним. Я помню, по

кромке иду, думаю — только бы не упасть в этот кессон! А он ничего не боялся. Потом убрали железнодорожную ветку (она проходила по заводу), и когда «воздушку» пустили, стало так чисто, что после озеленения завод превратился в сад: кругом клумбы, яблони в цвету. Солдатов всегда нам повторял: «Нет невыполнимых задач. Есть трудные, но невыполнимых нет».

На строительстве Дворца он лично все работы контролировал, проводил совещания. А сколько он платил начетов! Один кончается, другой начинается. Тогда одна комиссия приезжала за другой. И постоянно находили факты нецелевого использования средств. Солдатову действительно пришлось строить силами заводчан, отсюда перерасход фонда зарплаты, многие затраты списывались на расход в цехах. Госконтроль очень строго к таким вещам относился. Но он был чист, абсолютно прозрачен. Он ни копейки не израсходовал в личных целях. Все делал только для людей. Его зарплата была 4000 рублей, из нее высчитывали по 15 процентов каждый месяц. Он всегда вынужден был зарплату брать вперед. Я это точно знаю. И еще заведующая столовой могла оплату за обеды взять с него в конце месяца. Вот и все поблажки ему как директору.

Дворец мы построили действительно своими руками. Помню, кресла сделали в модельном цехе. А ведь их надо было обить бархатом. Но где его взять в стране, которая еще и не отстроилась после такой страшной войны? Я тогда был помощником директора по материально-техническому снабжению, так с трудом удалось найти только серый и белый бархат. Своими силами его покрасили и сделали обивку кресел и все занавесы.

Вспоминаю, как делали люстру для театрального зала Дворца. Ее заказали в Москве. Все уже готово, надо Дворец пускать, а люстры нет. Не успели изготовить. И тогда наш завод делает люстру сам. Работу возглавил главный энергетик Н. Г. Тарнопольский. Потом, когда заказанная в Москве люстра все-таки прибыла в Пермь, нашу отдали в другой Дворец, то ли в Березники, то ли в Соликамск.

Во Дворце все было сделано по самому высшему разряду. Многие тогда привозили из Ленинграда, Москвы. Пригласили молодых художников из Москвы для росписи потолков. И ведь все, что тогда сделали, до сего дня стоит. Я помню, как мы вместе с Анатолием Григорьевичем забрались к художникам на леса под самый потолок. Им чего-то вовремя не подвезли, красок каких-то. И вот директор-то идет по лесам нормально, а у меня вестибулярный аппарат плохой (меня из-за этого в авиацию не взяли, хотя я о ней тоже в юности мечтал), и вот я иду чуть живой. Но я ведь не мог от генерала отставать и шел чуть ли не с закрытыми глазами на такой головокружи-

тельной высоте, потому что ему все нужно было знать на месте и из первых рук.

Когда Дворец построили, мы с женами пришли на праздник, и Солдатов говорит: «Вот и мы дожили до богатства». Наш Дворец и теперь красавец, а тогда он вообще воспринимался как чудо. А ведь казалось раньше, что сделать такой Дворец невозможно. Это теперь — лишь бы были деньги, все есть, а тогда невозможно было достать ничего и ни за какие деньги.

На открытие Дворца приехал заместитель министра П. В. Деметьев. Посмотрел на результат и говорит: «Дворец получим, а Солдатов потеряем». Все считали, что его снимут, ведь все делалось... на средства завода. На все обвинения он отвечал: «Ну построил бы я дом или два. Заселились бы семей 30 или 60. А тут Дворец, в него будут ходить тысячи». И когда он озеленил поселок, поставили скамейки, здесь стал самый лучший район города.

То же самое можно сказать о курорте Усть-Качка, и о театре оперы и балета. Когда Усть-Качку строили, он же буквально все предпринятия поднял, чтобы отстроить такой курорт для трудящихся. А разве был бы у нас такой театр, если бы не Солдатов? Солдатов очень любил театр. Помогал ему. В Пермь в войну был эвакуирован Кировский театр, такие замечательные артисты, примы балета приехали. И к нему часто обращались как к директору такого мощного завода за помощью, он всегда всем помогал, потому что ценил искусство. И нас привлекал к различным работам. Он хорошо знал директора театра Ходеса. Мы помогали и материалами, и работами. Театр тоже многое делал для завода, были концерты перед рабочими. Была настоящая дружба театра и завода. А когда Солдатов возглавил совнархоз, он сделал колоссальное дело: увеличил зал, сцену, организовал капитальный ремонт театра, находящегося в аварийном состоянии. А ведь Москва денег на это не дала. И он объединил ресурсы и силы всего города, всех предприятий, чтобы реконструировать театр.

А в сплетни о том, что он якобы с балеринами имел какие-то особые отношения, — то я никогда не вникал и не верил этому. Но даже если бы это было правдой, мое отношение к нему никак бы не изменилось, потому что я знал, как он хорошо относится к жене, к детям, какое значение для него имеет семья. Он ведь был очень видный, красивый мужчина. Ходили, помню, сплетни про него. Но это все неправда.

Как-то Варвара Николаевна, жена Анатолия Григорьевича, рассказала моей Софье Михайловне (они были очень дружны), что она зашла в магазин, а продавщица ее узнала и говорит: «Вот все у Вас есть, а я Вам не завидую». С намеком таким, что будто знает, что

Анатолий Григорьевич ей изменяет. Но Варвара Николаевна никогда ни подавала виду, будто что-то подозревает. В их доме никогда не было никаких скандалов, никогда не жаловалась она и Софье Михайловне.

Варвара Николаевна была очень достойной ему парой. Высокая, статная, не красавица, но имела очень привлекательную внешность, настоящая русская женщина. Она была волевым, сильным человеком, но Анатолий Григорьевич был для нее абсолютным авторитетом. Он был для нее всем. Она была простой женщиной, без образования, но очень мудрой по жизни. И он ее очень уважал как хозяйку своего дома, как мать своих детей. Солдатов очень хорошо относился к своей семье. Заботился и о наших семьях. Он с нас всегда требовал очень много, но когда война окончилась, было принято решение построить дачи для командного состава, чтобы мы могли работать и ни о чем не думать. До этого снимали в доме отдыха «Песчанка» комнаты для руководителей, а потом в Горбуново построили дачи, они и сейчас существуют. Там была и его дача. Он туда в выходной день приезжал. Вы не представляете, как его любили дети. Мой сын научился плавать благодаря Анатолию Григорьевичу. Он, когда приедет, соберет всех детей — и своих, и М. И. Субботина, и моего сына, и других — и идет с ними по лесу гулять или плавать в Мулянке. Помню, моего сына в воду подтолкнул и говорит: «Если выплывет — шампанское будет пить».

Он никогда не выделял своих сыновей. Он одинаково относился ко всем детям.

Варвару Николаевну называл «мать». Когда я в Москве у него бывал, он всегда говорил: «Давай, мать, собери что-то на стол!» Он сам был непьющий, и я не пил. Но Варвара Николаевна могла немного выпить водочки. Были случаи, когда он меня приглашал на обед. Обычно мы приходим, он обращается к Варваре Николаевне: «Давай, мать, подавай обед». Она выставит водочку. Мы с ней выпьем по рюмочке, а он водку не пил, только вино.

Люди, которые вышли из «школы» Солдатова, — М. И. Субботин, А. Д. Смирнов, А. А. Рюмин, Б. В. Шехов, П. Н. Попов, Ф. М. Семеновых, И. В. Базаров, Б. Я. Соснин... — стали руководителями заводов, главков и пр., потому что выросли в обстановке огромного доверия и огромной требовательности.

Он доверял и мне во всем. Но знаю точно: если бы его подвели, он не посчитался бы ни с кем.

В моей судьбе Анатолий Григорьевич сыграл очень большую роль. Я, когда мы в эвакуацию в Пермь попали вместе с Днепро-

петровским заводом № 462, вскоре был назначен начальником ОТК внешней приемки. Для выпуска мотора много чего нужно. Мы получали металл, агрегаты, смазки, топливо и прочее. На оперативках у заместителя директора завода Б. В. Шехова я всегда присутствовал. Я Шехову нравился как специалист, и он все вопросы адресовал мне для решения. Плохо было у нас дело со смежными производствами. Н. Е. Чернобаев тогда возглавлял эту работу, но дело шло плохо. Б. В. Шехов решил меня назначить. Солдатов подписал приказ о моем назначении. Но я тогда не был уверен, что справлюсь, и поэтому Анатолию Григорьевичу сказал, что не могу согласиться с новым назначением. Он возразил: «Война идет, что значит могу — не могу? Работать надо!» А Шехову говорит: «Ты его давай, экипируй поприличней, что он так одет?» Я тогда был очень скромно одет, ведь эвакуировался с Украины. Ходил в калошах и ватных строченых носках. Вот мне и выдали форму заводской воензированной охраны. Я стал ходить в сапогах, брюках и солдатской гимнастерке.



«За Победу!»

каждый отвечал за свое дело: один — за снабжение, доставал материалы, другой — за обеспечение смежных производств, многое нужное для завода производил у себя или организовывал где-то производства, размещал заказы. И вот я написал Солдатову письмо с предложением объединить эти два отдела в один, а меня отпустить в Днепропетровск. Солдатов собрал всех работников двух отделов и говорит: «Вот Кацнельсон (он на работе всегда по фамилии называл, это когда дома, то по имени-отчеству) решил уехать». Мне потом рассказали, что все согласилось с объединением двух подразделений в один отдел, но только под моим руководством. Так я был назначен помощником директора завода по МТС. И в Днепропетровск не вернулся.

Мне были предоставлены огромные полномочия, самостоятельность в принятии решений, поощрении работников, в использовании средств. Я знал, какая работа теперь предстоит, и стал отказывался. Он оборо-

давал мне кабинет. И вот я сижу в своем старом кабинете, работаю. Уже очень поздно. Он входит и грозно так спрашивает: «Ты почему здесь? Ведь я подписал уже приказ на тебя. Чтобы завтра был на своем месте». Пришлось смириться.

Во время войны многие рвались на фронт, но Солдатов руководителей производства не отпускал. У нас здесь был свой фронт. Я считаю, что не зря прожил жизнь. Ведь в этой Победе есть и моя какая-то кроха.

Солдатов был человек независимый, он никогда не прогибался перед властью. Я помню, он разговаривал с министрами, как с равными себе. Он говорил о чиновниках в Москве: «Они все гвоздями к креслу прибиты». Он никого не боялся. И так думаю, что если бы было иначе, мы ничего бы тогда не сделали. Очень ценил Солдатова Н. И. Гусаров — секретарь обкома.

Солдатов прекрасно работал со Струевым, он нормально работал с Б. В. Коноплевым. Они его понимали, он их понимал. Кстати, Б. В. Коноплев тоже воспитанник Солдатова. С Солдатовым было работать уверенно. Я ничего не боялся рядом с ним. Он прямо говорил: «Все разрешаю делать, но если хоть что-нибудь к рукам прилипнет — пеняй на себя». Он ни одного человека не предал.

А требовательный он был очень, не просто было с ним работать. Вот однажды так мне было трудно, что я не выдержал — пришел к нему с заявлением отпустить с завода.

Было это 8 марта. Тогда мы как раз работали с большим напряжением: шли испытания двигателя, на приемку приехали генералы ВВС. Он меня вызвал. Вечером, часов в 5, иду к нему в кабинет с надеждой, что он отпустит. А вместо этого слышу: «Слушай, ты давай со своей Софьей Михайловной приходи ко мне домой, все же сегодня праздник, посидим. Приходи». Я стал отказываться: «Я не знаю...» — «Что значит — не знаю? Вот приходи, и все».

Я пришел домой, говорю Софье Михайловне, что не хочу идти, нет настроения. Тут звонок от Варвары Николаевны: «Приходите непременно». Мне Софья Михайловна говорит: «Ну что ты упрямишься, ведь он все равно переломит тебя». И мы пошли.

Жили тогда Солдатовы на улице Сибирской. Собралось несколько пар. А самого Анатолия Григорьевича нет. Оказалось, что его выз-



Последний гост. На вечеринке с летчиками 1-го гвардейского авиационного полка. 1942 г.

вал Прасс на бюро в обком партии якобы для того, чтобы снять какие-то очередные выговоры.

Вечер шел своим чередом, было весело, вскоре приехал Анатолий Григорьевич, провозгласил тост за женщин. Вечер удался, но было уже поздно, и все стали расходиться. Так получилось, что мы с Софьей Михайловной задержались на несколько минут, и тут только узнали, что секретарь обкома партии Прасс не только не снял выговор, а еще и новый добавил. А ведь Солдатов за весь вечер даже виду никакого не показал, что произошло.

Когда А. Г. Солдатов назначили председателем СНХ, все это восприняли с большим удовлетворением. Ведь все видели, как много он делает для народа. Но в обкоме тогда Солдатовым были недовольны. А ведь он облагородил город. Асфальт появился, дома по Комсомольскому проспекту он запретил строить с низкими потолками. Но тогдашнему партийному руководству такое самоуправство не нравилось. А Солдатов считал, что город должен иметь свою визитную карточку. Тогда такой карточкой был только поселок завода, а он хотел, чтобы и в других районах люди жили достойно.

Солдатов очень поддерживал спортсменов. Вскоре после войны футбольную команду завода создал начальник одного из цехов завода — А. И. Оконешников, и Солдатов помогал футболистам и формой, и инвентарем. Отремонтировали стадион «Крылья Советов». Между прочим, он всегда присутствовал на всех матчах. А на стадионе тогда, как и сегодня, концерты устраивались. У нас и М. Бернес выступал, и другие артисты.

После войны у нас были совместные выезды на природу всего командного состава завода. Тогда прямо на поляне жарили шашлыки, плясали, пели. Солдатов пел и плясал вместе со всеми. Пели песни народные и популярные из кинофильмов. Помню, начальник одного из цехов по фамилии Иванов так растанцевался однажды, что ногу сломал. Потом месяц на больничном был.

Однажды я должен был пойти в отпуск. Мы сидим у начальника производства, я делюсь с ними: «Я хоть отдохну от вас всех два месяца!» Они спрашивают: «Почему два?» — «Месяц я, а потом месяц Солдатов будет в отпуске». На следующий день я спускаюсь вечером по лестнице заводоуправления, чтобы идти домой, и вдруг сталкиваюсь с поднимающимся вверх директором. А ему уже, видно, кто-то о моей шутке рассказал. Он меня увидел и говорит: «Ну что, собрался отдыхать от меня? Ну давай отдыхай, отдыхай».

Мы приехали в Сочи, поселились в санатории и решили сходить на рынок, купить фрукты. Идем по рынку, и вдруг я говорю: «Софа, пойдём скорее в номер, что-то у меня живот болит». Мы вернулись,

и тут я ей сознался: «Солдатовы в Сочи отдыхают. Я их на рынке увидел. Он мне отдохнуть не даст, опять будет спрашивать о неполадках на заводе». Мы тогда выпускали столько моторов, и обеспечить всю программу нужными материалами было очень сложно. Всегда бывали какие-то непредвиденные затруднения. Но мы с коллективом никогда не срывали сборку. Летали в непогоду, доставали все что нужно.

Мы решили с женой, что Сочи город большой и вряд ли с Солдатовыми встретимся, только нужно быть осторожными. 7 ноября обычно праздновали митингами, шествиями. Но в этот день в Сочи разыгралась такая непогода, что праздничные мероприятия перенесли на 9 ноября. И вот на площади должен был состояться праздник. У нас была хорошая компания, мы выпили «Абрау Дюрсо», праздник удался, и мы уже спускались по лестнице к летнему театру, как вдруг сталкиваемся с Солдатовыми. У меня даже ноги подломились. Варвара Николаевна стала укорять нас: «Нам сказали, что вы в Сочи, где же вы скрываетесь столько дней?» Я виновато оправдываюсь, что, мол, и не думал скрываться. Оказывается, они нас искали по всем санаториям. Солдатов вскоре пришел к нам в гости. Мы купили шампанское, фрукты, хорошо посидели. Он сказал, что на заводе все в порядке, он звонил. Я ему заметил: «Анатолий Григорьевич, вы уж больше, пожалуйста, не звоните в Пермь, дайте отдохнуть спокойно. Мы ведь отсюда все равно ничего не сделаем». Он возразил: «Ну-ну, ничего не сделаем... Раньше надо было думать!»

В общем, вскоре мы пришли к нему в санаторий с ответным визитом. Он пригласил нас кататься на катере. Я достал кошелек, чтобы заплатить за катер, ведь был не менее, чем он, обеспеченным человеком, но он меня остановил: «Ишь, какой Крез нашелся! Вздумал он платить, что ты, банкир, что ли?» Мы вместе ездили в Гагры и в другие места побережья.

Поскольку Солдатовы приехали отдыхать позже нас, я надеялся, что мы уедем, а они останутся. Однако уже вскоре он предложил возвращаться домой. Но у нас уже были куплены билеты с учетом окончания срока нашей путевки. Так они поехали вместе с нами в одном поезде. Только мы ехали в мягком вагоне, а Солдатовы — в международном.



Но дорогу мы коротали вместе, так как вскоре после отправления Анатолий Григорьевич пригласил нас в свое купе. Мы пришли и стали играть в подкидного дурака. Пара на пару. Я играю плохо, и жены нас все время оставляли в дураках. Он на это сердился. Так мы доехали до Москвы. В Москве пересадка. Поселился я в гостинице «Пекин». На следующее утро я уже переговорил с заводом и решил зайти в министерство, решить попутно кое-какие вопросы. Вхожу и встречаю его в вестибюле. Он тоже переговорил с заводом, и там сказали, что дела плохи — нет дисков для турбостартеров и нам их даже не обещают. Он на меня накинулся: «Что это такое? Почему нет дисков? Ты знаешь, что остановилось производство?» Перемена была разительной, но для Солдатова характерной. Вот буквально вчера чуть ли не целовались, но это было на отдыхе, а вот теперь в Москве, в министерстве, началась работа, и здесь были совсем другие отношения.

Я считаю, что об Анатолии Григорьевиче надо хорошую книжку написать. Нет в Перми человека, который был бы более достоин этого. Нет здесь человека, который больше его сделал бы для города и страны. Я очень уважаю и Коноплева, и всех, но Солдатов все равно особенный. В Москве, будучи больным, он всегда интересовался городом, заводом, всех помнил, интересовался судьбой: как тот, как этот? Сердился, если к кому-то относились несправедливо.

Вот когда он наш совнархоз поднял, пошел выше в Москву. Походящим до нас сведениям, там его хотели назначить председателем Московского областного совнархоза, но побоялись Хрущева. Не знаю, за что Хрущев его невзлюбил. В ЦК КПСС Солдатова не утвердили.

Я был на его похоронах. Хоронили на средства министерства. На поминках много говорили, вспоминали Анатолия Григорьевича. Я не мог говорить, горло перехватило, как тисками.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. Машинопись.

М. Г. Рейнер

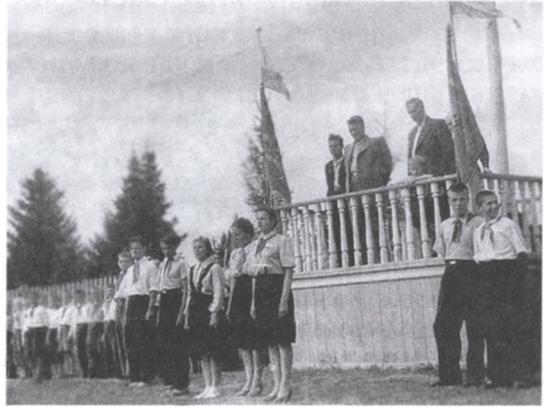
НАШ СОВРЕМЕННОК

Он пришел к нам на завод в мае 1942 г.

«Наследство» досталось ему тяжелое: предыдущий директор был снят по дружному настоянию общезаводского партийного собрания за неудовлетворительное руководство заводом.

Первым делом новый директор занялся дисциплиной — трудовой, технологической.

Первые годы работы нового директора совпали с годами военных неудач, отступлений, огромных потерь. Завод работал на фронт. Анатолий Григорьевич требовал выполнения своих приказов и распоряжений без раскочки, без диспутов, оперативно, в заданный срок. Людей, не способных точно и быстро выполнять задания, он освобождал от занимаемой должности незамедлительно, нередко тут же на оперативке. На место снятых ставил обычно более молодых,



**В пионерском лагере «Огонек».
На торжественной линейке**

старательно ищущих пути преодоления производственных трудностей, но не способных оправдания своего неумения работать. И вскоре значительная часть цехового руководства была обновлена.

На совещаниях Солдатов никогда не перебивал говорящего, не бросал ему реплик, слушал молча, что-то записывал. Когда все умолкали, Солдатов, не комментируя высказанное каждым, сразу диктовал секретарю, что надо выполнить каждому главному специалисту и к какому сроку. И часто мысли директора оказывались неожиданными, оригинальными, отличными от того, о чем говорили выступающие.

Директор слушал, анализировал предлагаемые варианты решений, перебирал их, сопоставлял, подбирая свои решения, критически их сам отбрасывал. Вот так, видимо, и рождались оптимальные пути выхода из трудного положения. Согласно некоторым мнениям, Анатолий Григорьевич был человеком сухим, злым, не видевшим в человеке человека, был невнимателен к людям. Как ветеран утверждаю, что так говорят о Солдатове люди неосведомленные или же страдающие дефицитом чувства собственности.

Да, он не всегда был невозмутимо спокойным, не всегда мог говорить, не срываясь на крик, на угрозы снять с работы, на строгие предупреждения. Он был земным человеком, не витающим в облаках, живущим в реальных, нелегких условиях. Уместно вспомнить эти времена, чтобы лучше понять людей тех лет.

Солдатов не терпел пьяниц, будучи сам некурящим, непьющим. И когда кончилась война, когда штат рабочих надо было сокращать, первыми, от кого завод освободился, были люди, склонные к выпивке.



**В пионерском лагере «Огонек».
А. Д. Швецов и А. Г. Солдатов на концерте
художественной самодеятельности**

те, кому за пятьдесят, нет-нет да и вздохнут: «Солдатов бы сюда!»

Солдатов... Сколько раз слышала это имя. Просто легендарная какая-то личность! И ведь что интересно: помнят о нем не только заводчане с моторостроительного, которым он руководил с 1942 по 1953 г. О нем с благодарностью вспоминают пермяки, недаром его именем даже улицу назвали — новую, красивую. И наперекор всем властям и комиссиям Дворец, им построенный, уже сорок лет называют солдатовским.

Ленинский путь. 1989, 23 июня.

М. Н. Павлова (Нассонова)

ПРИЯТНО ВСПОМИНАТЬ О ТАКОМ ЧЕЛОВЕКЕ

В июле 1948 г., после окончания Пермской средней школы № 17, я пришла на завод имени И. В. Сталина. Отдел кадров дал мне направление в плановый отдел завода, куда я была принята на должность экономиста. Осенью этого же года меня избрали секретарем комсомольской организации заводоуправления без отрыва от основной работы. Молодежи в заводоуправлении было более семидесяти человек. В нашу организацию входили работники серийно-конструкторского отдела, финансово-экономических служб, бухгалтерии, спецотдела и административно-хозяйственного отдела. Конечно, интересы и запросы у каждой категории работников были различны, но всех объединяло одно — гордость от работы именно на этом заводе.

В ту пору велись большие работы по благоустройству нашего поселка. В первые годы, приезжая на завод, приходилось идти от трамвайной остановки к проходной по колено в грязи. Там, где сейчас разбиты замечательный сквер и цветочные клумбы, была непролазная грязь. По инициативе директора завода А. Г. Солдатова и по его приказу молодежь заводоуправления вместе с рабочими и инженерно-техническими работниками выходила на субботники. Через год поселок буквально изменился, превратившись общими усилиями в прекрасный сад. Ежедневно, работая «на благоустройстве», мы видели руководство завода и обязательно — А. Г. Солдатова. Я и сейчас считаю, что часть Комсомольского проспекта от Комсомольской площади до проходных завода надо назвать именем этого замечательного человека, которого каждый знал в лицо и уважал.

Хорошо вспоминать о таком человеке! Анатолий Григорьевич был чутким и отзывчивым к просьбам заводской молодежи. Докажу это на конкретном примере. Однажды на молодежной конференции я как секретарь комсомольской организации выступила с трибуны с критикой в адрес руководителей администрации заводоуправления по поводу отсутствия у нас помещения, где могла бы собираться молодежь, в то время как в большинстве цехов завода были красные уголки. Анатолий Григорьевич сидел в президиуме конференции и внимательно слушал мое выступление.

На следующее утро, когда я пришла на работу в плановый отдел, раздался телефонный звонок. Звонил Савелий Самсонович Стряпунин (или «С» в 8-й степени», как мы шутили, «самый старший секретарь секретариата Солдатова»). Он сказал, что меня приглашает к себе Анатолий Григорьевич. Я растерялась и сразу не могла понять, кто это — Анатолий Григорьевич. Веселый



А. Г. Солдатов и С. С. Стряпунин
в часы досуга

голос секретаря-помощника директора завода разъяснил, что меня приглашает товарищ Солдатов к себе в кабинет. Однако мне было вовсе не смешно. Войдя в приемную директора завода, я увидела, что она была полна народу. Начальники цехов, главные специалисты ждали начала оперативного совещания.

Савелий Самсонович открыл дверь директорского кабинета и объявил, что меня ожидает Анатолий Григорьевич Солдатов. Помню, как

дрожали ноги, я очень волновалась, что мне будет нагоняй за мое дерзкое выступление. Но страхи были напрасны. Меня очень доброжелательно встретил вышедший из-за своего огромного, по моим понятиям, стола Анатолий Григорьевич, подал руку и усадил в кресло напротив себя, попросил рассказать о наших молодежных делах и заботах. При мне он позвонил своему заместителю по общим вопросам М. И. Субботину и дал ему указание: в течение ближайшего времени выделить комнату в заводоуправлении и оформить там красный уголок. И предупредил его: пока это не будет сделано, все собрания и необходимые мероприятия молодежи будут проводиться в его кабинете. Кстати, один раз так и было. Пришлось Михаилу Ивановичу покинуть свой кабинет, уступив его нам для проведения собрания по итогам заводской молодежной конференции. Очень быстро мы получили замечательный красный уголок, и, более того, всю необходимую периодическую печать отныне нам приносил С. С. Стряпунин.

В 1948—1949 г. заводская молодежь (как и все работающие на заводе) собиралась на свои мероприятия в деревянном клубе, рядом с ремесленным училищем. Там проводились торжественные собрания, вечера танцев. А в это время шло полным ходом строительство нового Дворца культуры. Главным строителем — руководителем этого прекрасного архитектурного сооружения был, конечно, А. Г. Солдатов. Я тогда работала в управлении главного механика завода. Служба главного механика во главе с его руководителем Юлием Эдуардовичем Голавским была одним из основных исполнителей строительно-монтажных работ. Жена Юлия Эдуардовича рассказывала мне, что она почти не видит зарплаты мужа, так как он покупает огромное количество дорогих книг по архитектуре и строительству. Директор завода требует, чтобы все работы были выполнены на самом высоком уровне. Каждый день, утром и вечером, А. Г. Солдатов был «на Дворце», и на оперативном совещании у главного механика мы всегда слышали, как идут дела на строительстве долгожданного Дворца культуры. Мы все, от мала до велика, принимали активное участие в сооружении этого уникального здания на субботах, да и в рабочее время. Наконец Дворец был построен! А директор завода А. Г. Солдатов получил выговор и денежный штраф. Ну а мы, пермяки, и сегодня благодарны Анатолию Григорьевичу за этот прекрасный подарок не только работникам завода, но и района, города.

Много внимания уделял А. Г. Солдатов заводской самодеятельности. Скажу только одно — присуждение классных мест по итогам социалистического соревнования между коллективами завода всегда происходило с учетом их участия в смотрах художественной самодеятельности. На сцене нового Дворца теперь проходили смотры самоде-

тельности цехов и отделов, а участие в них принимали не только рядовые работники и рабочие, но и начальники цехов и отделов, их заместители. Только в службе главного механика (а это два цеха и управление) участвовало в концертах более восьмидесяти человек. Тут и хор, и танцевальная группа, и чтецы, и баянисты. Нам шили костюмы, приглашали хормейстера, балетмейстера. На все находились деньги, а главное — желание и воля нашего замечательного директора. Мы и сейчас, став уже бабушками и прабабушками, с уважением и благодарностью вспоминаем своего директора завода с далеко не генеральской фамилией — генерала Солдатова!

В конце 1950-х и начале 1960-х годов мне вновь посчастливилось встретиться с Анатолием Григорьевичем. В сентябре 1957 г. меня пригласили работать в Пермский совнархоз, где председателем был Солдатов. Я работала в планово-экономическом управлении совнархоза и непосредственно не была связана с ним по работе, но часто видела его на аппаратных совещаниях и торжественных собраниях. Это был по-прежнему очень строгий и доброжелательный человек.

Наша Пермская область и город Пермь многим обязаны ему. С первого года деятельности совнархоза подавляющее число средних и малых предприятий получили значительное развитие, особенно за счет оснащения новым оборудованием, материалами и грамотными кадрами, которыми под давлением председателя совнархоза были вынуждены поделиться руководители крупных предприятий города и области. Буквально на глазах начали подниматься такие предприятия, как заводы «Коммунар», горно-шахтного машиностроения, Александровский машиностроительный завод, Нытвенский машзавод и др.

Под руководством А. Г. Солдатова получили развитие отрасли строительных материалов, легкой и пищевой промышленности. Все это мы видели на примере появления новых видов изделий и продукции, занимаясь в совнархозе вопросами ценообразования. Город Пермь обязан А. Г. Солдатову появлением Комсомольского проспекта в новом облики. Это по его инициативе вместо старых деревянных строений появились новые красивые кирпичные дома, был облагорожен зелеными насаждениями сам проспект.

И реконструкция нашей городской гордости — театра оперы и балета — тоже его забота. Это и новейшая по тому времени техническая оснащённость сцены, и расширение гримерных для артистов, и зрительный зал с красивой и удобной мебелью, и роскошное фойе, и роспись потолка, и огромная люстра (малая копия люстры Большого театра в Москве). Все до каждой мелочи было под контролем А. Г. Солдатова, а главным прорабом реконструкционных работ был

назначен Ю. Э. Головский, теперь уже в должности заместителя начальника технического управления совнархоза.

Не очень продолжительное время работал А. Г. Солдатов в Пермском совнархозе, но память о себе оставил на долгие годы.

И уже в 80-е годы прошлого столетия, бывая по делам службы в Министерстве авиационной промышленности СССР, в разговорах с его коллегами мы с теплотой вспоминали Анатолия Григорьевича Солдатов, который, по их словам, был человеком слова и дела, руководителем с большой буквы. Такие герои труда сделали нашу страну великой и могучей.

ООИПМ. Ф. 14. Д. 4. Машинопись.

Ю. Д. Плаксин

ЖЕЛЕЗНЫЙ ХАРАКТЕР

За 50 лет работы на Пермском авиамоторном заводе я «пережил» пять директоров.

Из них самой яркой личностью был, конечно, Солдатов.

С приходом его на завод обстановка резко изменилась. Он быстро провел ряд организационных мер, кадровых перестановок, ввел железную дисциплину и добился ритмичной работы завода.

Внешне Анатолий Григорьевич был высоким, атлетического сложения сероглазым шатеном. Его красивое волевое лицо всегда было серьезным, даже хмурым.

У Солдатово было много положительных качеств — природный ум, хорошее образование в лучшем техническом вузе страны — МВТУ, прекрасные организаторские способности, твердость характера, быстрая реакция и неутомимость в работе. Он не пил и не курил.

Отрицательные качества: высокая требовательность к подчиненным сопровождалась грубостью, площадной бранью и, что больше всего возмущало меня, унижением собственного достоинства человека. Ко всем он обращался на «ты». Виновников срыва суточного графика или не выполнивших его указания он так «разносил», не считаясь с их заслугами и возрастом, что иногда «виновника» увозили с оперативного совещания на «скорой помощи». Он не признавал никаких оправданий, ссылок на объективные причины («тебе дано задание — выполняй его любой ценой и при любых обстоятельствах, не можешь выполнить — убирайся к ...») и снимал с работы, в лучшем случае объявлял выговор и лишал премии.

Никто не смел перечить грозному директору, который чувствовал себя на заводе полноправным удельным князем. Тяжелое военное время

делало такой стиль руководства, основанный на страхе и наказании, нормой.

Я помню единственный случай, когда один вспыльчивый и нервный начальник цеха не выдержал оскорблений и послал Солдатова к той же матери. Директор вызвал двух вахтеров и велел держать этого начальника в караульном помещении до получения приказа об увольнении с завода и снятия брони от призыва в армию. Военкомат немедленно направил провинившегося на фронт. Вскоре он погиб.

Вместе с тем Анатолий Григорьевич щедро поощрял хорошо работающих руководителей и рядовых исполнителей благодарностями в приказах по заводу, премиями и представлениями к правительственным наградам.

Работал он ежедневно до 10, а то и 12 часов вечера, но, как судачили на заводе, иногда позволял себе «расслабиться» в обществе молоденьких девушек, отвлекаясь временно от заводских и семейных забот.

У Анатолия Григорьевича было оригинальное проявление юмора. Видимо, он иногда листал энциклопедию и обнаруживал там отдельные редко применяемые словечки, которые он неожиданно для всех пускал в оборот. Помню, как он за какую-то провинность ругал последними словами начальника ОТК завода Гельтмана; в конце своей тирады директор сказал ему: «Навуходоносор ты!» На этом совещание закончилось. Бледный, с трясущимися губами Гельтман в коридоре обратился ко мне: «Ты слышал, как он меня обозвал, я даже слово это вспомнить не могу? Что это такое?» Видимо, крепкий мат не произвел бы на него такое впечатление, как новое словечко Солдатова. Я рассмеялся: «Да не расстраивайся, Самуил, Навуходоносор — это вавилонский царь, жил еще до рождения Христа».

В свое время я сделал большую ошибку — согласился сменить конструкторскую работу на должность начальника цеха сборки моторов. Я сразу почувствовал, что сел не в свои сани. В этом трудном цехе до меня заменили трех начальников. Я проработал начальником цеха всего шесть месяцев, но сполна оценил тяжелую руку Солдатова. Я не умел врать и ловчить, как опытные начальники цехов, и взыскания сыпались на меня как из рога изобилия. Как-то в один день я получил от директора четыре выговора — два, отпечатанных в типографии завода, и два с записью в протоколе совещания. В этот день я стал чемпионом завода по выговорам. Потом я вернулся на должность заместителя начальника СКО завода и восстановил свою репутацию.

Сложные отношения сложились у Солдатова с назначенным министром главным инженером завода Виктором Павловичем Бу-



Директор завода № 19 А. Г. Солдатов и главный инженер В. П. Бутусов в испытательном цехе. 1942 г.

тусовым. До этого Бутусов работал в США по закупке оборудования и станков. Он прекрасно владел английским, носил хорошие костюмы и каждый день надевал свежую белую сорочку. После периода освоения директор стал спрашивать с Бутусова результаты работы и сразу понял, что Бутусов «не тянет», очень много и красиво говорит, а пользы никакой. На очередном оперативном совещании Солдатову стало ясно, что Виктор Павлович не справился с дан-

ным ему заданием. Анатолий Григорьевич пришел в ярость и обругал Бутусова «рыжим псом» (тот действительно был рыжим). У Виктора Павловича лысина приобрела цвет его волос, он, выходя из зала, крикнул: «Я так это не оставлю. Я заставлю вас извиниться!» Солдатов вызвал первый секретарь обкома КПСС. В обкоме в присутствии Бутусова произошел такой диалог.

Первый: Анатолий Григорьевич, это правда, что вы публично оскорбили главного инженера?

Солдатов: Это правда, что было, то было.

Первый: Бутусов требует от вас извинений.

Солдатов: Я готов, Виктор Павлович, извини, что назвал тебя рыжим псом. Я поехал на завод, дел полно.

Анатолий Григорьевич сам со смехом рассказывал финал этой истории главному диспетчеру, а на следующий день весь завод знал об этом. Вскоре Бутусов оставил завод и уехал в Москву.

Солдатов в своих делах и замыслах всегда руководствовался только собственным здравым смыслом, часто пренебрегая руководящими указаниями, что приводило к конфликтам с Пермским обкомом КПСС и министерством. Так, уже после войны он вложил огромные денежные и материальные средства на достройку лучшего в городе Дворца культуры. Из-за перерасхода средств он получил выговоры по партийной линии и от министра. Заводчанам он говорил: «От этих выговоров я не умру, зато теперь у нас есть Дворец!»

А. Г. Мартынычев

ЛИЧНОСТЬ В ИСТОРИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО АВИАЦИОННОГО МОТОРОСТРОЕНИЯ

Мне довелось проработать с ним подряд пять лет, будучи парторгом заводууправления. Естественно, было много встреч, бесед — и не только о производстве. Солдатов был личностью особого порядка. В нем сочетались глубокое знание техники авиационного моторостроения и организаторский талант. Смело заявляю — ему не было равных на заводе! Он был энергичным, волевым руководителем, у него была какая-то нестигаемая линия в общении с людьми, и одновременно в нем было что-то особенное, по-мужски привлекательное. Красивое лицо с твердым взглядом глаз, что-то загадочное и даже не предсказуемое в поведении — таким мне видится он спустя годы. Властолюбивый, он подчас совсем не признавал возражений, критики, но, тем не менее, после ряда убедительных аргументов нередко соглашался с доводами убежденного в своей правоте собеседника.

В этих записках мне хотелось бы вспомнить эпизоды моего общения с этим непростым человеком.

Как-то, раздумывая о перспективах своей работы и предварительно посоветовавшись со своими товарищами, я в конце 1950 г. предложил генералу на ближайшем партсобрании сделать доклад об итогах работы завода в 1950 г. и задачах на 1951 г. Нужно было по-крупному заглянуть в завтра, на год вперед. Я поставил его в известность, что мы, в свою очередь, создадим комиссию из 7—9 человек, в которую войдут наиболее ответственные товарищи из заводууправления, или, как говорил он, «из штаба завода», главные специалисты и что в унисон его докладу мы подготовим проект на перспективу с указанием, что конкретно нужно делать, сроки выполнения и, конечно, фамилии исполнителей. А позднее я как парторг и мои товарищи взяли бы под контроль выполнение главного постановления и на особых совещаниях из месяца в месяц будем докладывать, как выполняется это генеральное постановление. Забегая вперед, скажу, что это делалось мною скрупулезно и я считал это главным в моей работе.

С таким предложением я и пришел как-то утром к генералу до начала оперативки. Выслушав мое предложение и в основном согласившись, директор сказал: «А зачем разводить бюрократию? Создавать всякие комиссии? Любые предложения должны рождаться тут же, на собрании».

Конечно, такой крупный руководитель, стратег и тактик прекрасно знал, что тут же, на собрании, сию минуту, придумать что-либо на год вперед невозможно. Но он был такой человек, — как я уже гово-

рил, особого порядка. Не разъяснять же ему, что вопросы работы завода на год вперед — это не сиюминутное решение? Но во время моего разговора с генералом к нему в кабинет начали входить начальники цехов и другие руководители служб с разными бумагами на подпись. Вошли сразу 7 или 8 человек. Вот тут, по-моему мнению, генералом и был разыгран интересный спектакль. Генерал, обращаясь к первому вошедшему, сказал: «Вот смотрите, Мартынычев предлагает к собранию о работе завода на 1951 год создать какую-то комиссию. Я считаю, что все должно родиться на собрании». Первый вошедший с бумагой в руках, пожав плечами, что-то невнятное сказал — ни то ни се. Обращаясь ко второму, третьему, четвертому и не получив ни от кого ни «да» ни «нет», он в очередной раз обратился к вошедшему главному диспетчеру завода Д. Рудину. И вот только Рудин осмелился весьма тонко и дипломатично сказать генералу: «Анатолий Григорьевич, извините, но, по-моему, на собрании могут решаться сразу только те вопросы, которые не требуют длительного изучения. Ну, например, подпись на заем: месячный или двухмесячный оклад — проголосовали и все, а перспективы работы завода на год вперед? На это нужна предварительно большая работа какой-то авторитетной комиссии». В это время в кабинете директора собралось уже 10—12 человек руководящего актива завода, и генерал сказал: «Черт знает, может быть, здесь я не прав». Но почему только один из начальников служб и цехов завода осмелился вступить в диалог?

Руководители цехов и служб на заводе в основном были умнейшие люди. Хорошо знающие производство, знающие, как вести себя и в цехе с большим по численности коллективом цеха, и с генералом, они, помня о его необузданности, предпочитали просто дипломатично отмалчиваться. Нужно отметить — были случаи, когда он выдвирал с оперативки людей, осмелившихся что-то возразить ему. Мне же терять было нечего, я ему не подчинялся. Кроме того, мы как-то находили общий язык. Я часто задерживался на заводе до полуночи. Днем все время отнимала «текучка», и только после работы можно было в одиночестве подумать о завтрашнем дне. Как-то я зашел к директору часов в 12 ночи, и мы разговорились. Я осторожно вставил: «Анатолий Григорьевич, я не знаю, хорошо это или плохо, но вас просто боятся на заводе, говорят, что вы начальников цехов меняете, как перчатки». Он ответил: «Не будут бояться — не будет плана». И, прохаживаясь по кабинету, произнес, растягивая слово: «П-е-р-ч-а-т-к-и-и»... Да знаешь ли ты, что вот уже три месяца я хожу и думаю, что делать с ним (он называет фамилию одного из начальников цехов)? Цех хронически отстающий, лихорадит сборку!» Чтобы сгладить ситуацию, я ответил: «Я завтра же об этом расскажу тем товарищам, кто говорит про «перчатки!»»

Как-то уже в полдвенадцатого ночи я зашел к генералу посоветоваться о том, кому поручить разобраться с одним из руководителей служб: мне по партийной линии или ему, директору. Не расположенный к разговору, прохаживаясь по кабинету, Анатолий Григорьевич, выслушав меня, подошел к столу, взял журнал «Огонек» и, показывая мне последнюю страницу с портретом молодой красивой узбечки, Героя Социалистического Труда, спросил: «Ну как?» Мне ничего не оставалось, как только сказать: «Да-а!» — «Спускайся вниз, подвезу домой».

Однажды ко мне подошел начальник цеха и рассказал, что у него одна из лучших работниц попала в аварию, сама она в больнице, а мужа нет, и двое детей остались с бабушкой. Он просил меня, чтобы я сходил к генералу с его бумагой, начальник цеха просил выделить из фонда директора 400 рублей материальной помощи. Я спросил: «А почему я должен к директору идти, а не ты сам?» Он ответил: «Да ну его, ты с ним находишь общий язык, а я нет». Я взял заявление и, как обычно, поздно вечером зашел в кабинет Солдатова. Рассказал об аварии и т. д. Неожиданно он заметил: «Как же так: двое детей, а мужа нет?» Поняв, что, хотя и вечер, но генерал в хорошем настроении, я ответил: «Наверное, бывает и так». Он прочитал поданную мною бумагу и спросил: «Сколько?» Я быстро выпалил: «Тысячу рублей!» Он молча подписал: «Бухгалтерии выделить из фонда директора 1 тысячу рублей».

И еще один эпизод. При напряженной работе завода руководители цехов и служб должны были приходиться на работу к семи часам утра, с тем чтобы до оперативки уже знать, каково положение в цехе по сдаче на сборку комплектующих. А уходили с завода (так повелось с войны), когда директор уедет домой, т. е. ближе к полуночи. Это людей изматывало. У руководителей, начальников цехов не было времени ни на семью, ни на то, чтобы сходить в театр, кино, книгу почитать. Оценив это как явно ненормальное явление, я решил создать бригаду ИТР — коммунистов заводоуправления и дал задание опросить 10 человек из числа главных специалистов. Составил вопросы — например, кто из них состоит читателем заводской библиотеки? Что прочел за последние 8—10 месяцев? Когда в последний раз был в театре и кино? Когда выезжал на природу и т. д.? Через пять дней на моем столе лежали листочки с ответами. Результаты опроса оказались неутешительные. Больше половины опрошенных не помнили, когда были в библиотеке, в театре... И это при том, что война закончилась уж как пять лет назад.

В один из вечеров я подошел к Солдатову и все данные, что были у меня, с комментариями ему выложил. И добавил: «Анатолий Григорьевич! Вы находитесь на заводе до 12 часов ночи, и начальники

цехов не могут уйти раньше вас, опасаясь, что вы позвоните по какому-нибудь вопросу, а если их не окажется на месте, то они могут иметь неприятности». Солдатов возразил: «А как же я — вот заканчиваю читать книгу Ажаева «Далеко от Москвы»? Я не сдавался: «Один начальник производства от перегрузки на работе стал как спичка, у другого развилась желтуха!» Генерал протянул с расстановкой: «Как спи-и-чка!» И на этом наш разговор закончился.

На другой день после оперативки ко мне в комнату буквально влетели человек пять руководителей завода и рассказали следующее. Открылась оперативка, и генерал, обратившись к одному из них, сразу спросил: «Мартынычев мне сказал, что ты как спичка стал?» Человек был поставлен в затруднительное положение, а директор без остановки продолжал, обращаясь к другому, из тех, кто отвечал на мои вопросы: «Какой же ты руководитель, если год не был в технической библиотеке и не прочитал ни одной новинки по авиационному моторостроению?» Дальше генерал говорил что-то о культуре, о духовных запросах людей и т. д. После этого он объявил: «Кто из руководителей будет уходить с завода после 8—9 вечера, будет лишаться процентов от премии». И дал команду комендатуре по пропускам следить, когда уходят домой руководители цехов и служб.

Но, увы, все это вскоре было забыто.

Он был смел в общении с руководством города и области. Наверное, это объяснялось его героическим трудом в годы войны, он знал себе цену. Уже после войны как-то при сдаче очередного жилого дома в заводском поселке он приказал жилотделу срочно, за ночь, заселить весь дом только работникам завода, не отдав, таким образом, положенные по закону 20 процентов квартир горсовету. И никто из руководства города и области ничего не смогли сделать для возвращения своей доли жилья. Более того, я мельком слышал, что они и не пытались это сделать, настолько огромна была дистанция, отделявшая их от сильного духом, огромной воли Солдатова, от его огромных заслуг.

После Победы для возрождения запущенного в годы войны сельского хозяйства обком партии к каждому району прикрепил по одному из крупных предприятий города и области.

Нашему заводу достался Уинский район. Летом 1950 г. обком своей разнарядкой определил нашему заводу отправить 700 человек на уборку урожая. Зайдя в эти дни к директору, я застал его в сильном возбуждении: «Понимают ли люди, сидящие в обкоме, что сейчас на заводе 28 процентов людей в отпусках, плюс в своем подсобном хозяйстве нужно убрать урожай, заготовить корма, а план на заводе есть план, и он должен быть, безусловно, выполнен?! 500 человек — я еще могу понять, но 700!» Обращаясь ко мне, он спросил: «Можешь

выехать в район для устройства людей, решить вопросы с жильем, питанием?» В тот же день мы с председателем завкома И. Т. Ховриным выехали в село.

Кстати, добавлю, что во время нашего разговора я напомнил Солдатову, что в партии существует демократический централизм и, значит, выполнение нашей организацией решения вышестоящих властей должно быть безусловным. На что директор ответил: «Вот и выполняй что тебе назначено, а командовать, сколько надо послать людей... Это мое дело». На другой день перед выездом на уборку урожая в район генерал попросил зайти к нему. Я зашел. «Я вчера позвонил Маленкову, он мне сказал — правильно сделал», — заявил Солдатов (это о количестве 500 вместо 700). Маленков тогда в ЦК КПСС курировал авиацию, говорили даже, что в 1950—1951 гг. генерал закрыл пропуск на завод первому секретарю обкома партии. Зная его, допускаю, что и такое могло быть.

Как-то при открытии очередной ежедневной оперативки генерал вместо первого первичного вопроса о тех, кто задерживает сборку, зачитал адресованное ему письмо девушек-работниц завода. В нем говорилось, что вот выстроен прекрасный заводской Дворец культуры, а потанцевать в дни отдыха и после работы негде. Генерал очень внимательно отнесся к этому письму и приказал своему помощнику по культурным мероприятиям немедленно 2—3 дня в неделю отводить залы Дворца под танцы молодежи и притом, насколько я помню, — бесплатно.

И еще один характерный для Солдатова поступок, раскрывающий его отношение к людям. Один из заслуженных и авторитетных заводских руководителей (в войну он был заместителем директора), член партии (назовем его Иванов), оказался в плену алкогольной зависимости. Генерал снял его с работы, и тот некоторое время сидел дома, — никуда не брали. Захожу по делам к Солдатову в кабинет. Он в упор спрашивает: «Иванов пьет?» Я не ожидал этого вопроса. И ответил: «Право, не знаю». В это время заходят в кабинет один за другим начальники служб и отделов. Он спрашивает одного, другого, третьего: «Иванов пьет?» Все, как и я, пожимали плечами, так как не знали. Тогда он нажал кнопку и вызвал начальника секретариата директора Савелия Самсоновича Стряпунина и спросил его: «Как Иванов?» Тот отве-



А. Г. Солдатов и Г. Т. Вигура на даче

тил: «Вчера был у него и сегодня. Не пьет». Обращаясь к собравшимся, Солдатов сказал: «Ваш товарищ, заслуженный человек, погибает, а никто из вас не поинтересовался, что с ним и как ему помочь». Меня лично это очень тронуло. Под внешней грозной личиной прятался прекрасный человек, умеющий ценить и понимать людей.

Шли годы. В 1953 г. А. Г. Солдатов был отозван в Москву и назначен заместителем министра — начальником главка. Позднее, в связи с ликвидацией министерств и созданием совнархозов, по просьбе общественности города и области, обкома партии Анатолия Григорьевича снова направили в Пермь — председателем совнархоза. Я к тому времени находился уже на другой работе — заместителем директора вновь создаваемого машиностроительного института.хлопот с его созданием было невпроворот. Объявили уже набор на первый курс, а здание института еще не закончено. Более того, управляющий строительным



А. Г. Солдатов и А. И. Быховский
на отдыхе

трестом снял 90 процентов рабочих с нашей стройки на другие, более важные объекты. На ученом совете института я рассказал о своем знакомстве с Солдатовым и предложил обратиться к нему.

В приемной председателя совнархоза я отрекомендовался и попросил секретаря только назвать мою фамилию. Выйдя вскоре из кабинета, она весьма любезно попросила меня войти к Анатолию Григорьевичу. Я вошел, мы обнялись, и после непродолжительных воспоминаний я поведал ему о наших проблемах со строительством.

Вызвав тут же по телефону управляющего трестом, Солдатов в обычной своей манере спросил: «Ты учился в институте?» Тот с перепугу что-то ответил, на что Солдатов коротко бросил: «Построить и сдать вовремя!» Утром следующего дня я был буквально ошеломлен видом строительства. Человек 80 рабочих буквально облепили каркас института. И к 1 сентября здание было сдано в эксплуатацию.

В период создания совнархозов многие специалисты из бывших министерств отправлялись в провинцию. Однажды в поезде я ехал с ними в одном купе в Пермь. После знакомства они спросили, знаю ли я Солдатова. Чтобы все сразу стало ясно, я ответил: «Крупный специалист, смелый, не любит болтунов, лентяев» и еще что-то в этом духе.

Как-то, будучи после этой встречи в совнархозе, я зашел к Солдатову и рассказал о диалоге в поездке. Он усмехнулся: «А не повернули ли они обратно домой, в Москву?»

Будучи председателем совнархоза, Анатолий Григорьевич много времени и внимания уделял благоустройству города, его культуре. Так, по его инициативе под видом капитального ремонта подвергся реконструкции оперный театр. Газета «Правда» укоряла Солдатова в перерасходе средств, отпущенных на ремонт театра. Благоустраивались улицы и площади города, появился троллейбус. Но в 1961 г. Москва неожиданно освободила Солдатова от должности председателя Пермского совнархоза и направила возглавлять Вологодский совнархоз. Все восприняли это назначение как удар по его престижу. Много тогда ходило версий, почему это случилось. Вологодская область по промышленному потенциалу, по крупным объектам, по характеристике выпускаемой, в том числе оборонной, продукции не шла ни в какое сравнение с Пермской областью. Да и сама Вологда, с ее деревянными тротуарами, отсутствием канализации, оставалась в ту пору глухой российской провинцией.

Когда Солдатова перевели в Вологду, он был удручен внешним видом города. Сразу же занялся освещением улиц. В «Вологодской правде» вскоре появилась статья о том, что Вологда скоро преобразится. Солдатов тогда позвонил в обком партии и сказал, чтобы «писакам» запретили болтать преждевременно в газетах о том, чего еще нет.

Встречались мы с Анатолием Григорьевичем и позже, уже в Москве. Так, когда я был у него в больнице, он мне рассказал, что примерно через год после его назначения в Вологду через город проезжали Н. С. Хрущев и Д. Ф. Устинов. Секретаря обкома и Солдатова пригласили в вагон к генсеку. Дорóгой Устинов представил Анатолия Григорьевича Хрущеву как того самого директора того самого завода, который в войну 19 раз завоевывал знамя Государственного Комитета Обороны. Хрущев очень заинтересовался, стал подробно расспрашивать о военном времени, о работе завода и сам рассказал о себе, о том, как воевал. Проводив таким образом генсека до Мурманска, Солдатов и секретарь обкома вернулись обратно в Вологду. А вскоре Солдатова вызвали в Москву и предложили возглавить Московский областной совнархоз, от чего он категорически отказался, заявив, что швейными машинами, мылом, посудой и ложками он никогда не занимался. «Я инженер крупной индустрии, если бы предложили Московский городской совнархоз, я бы не отказался. Я заявил в ЦК, что мне нужна инженерная работа — тогда мне предложили возглавить техническое управление Российского совнархоза, на что я и согласился», — поделился воспоминаниями Анатолий Григорьевич.

Я счастлив, что не раз и не два, а довольно продолжительное время на заводе и позднее общался с Солдатовым. Конечно, не просто было вести диалоги с таким неординарным человеком, да еще наделенным огромными полномочиями из Москвы.

Я помню, как в войну генерал, вернувшись из Москвы, на общезаводском собрании выступал с такими словами: «Я только что от товарища Сталина. Сталин сказал... Сталин дал понять... Сталин потребовал... Я заверил товарища Сталина...». После такого выступления оставалось только выполнять приказы, делать дело, а не обсуждать.

Кончилась война, но раз заведенный порядок продолжался и дальше. Настала война «холодная», нужно было много работать, крепить обороноспособность Родины. И мне до конца моей жизни останется не понятным, почему Анатолий Григорьевич Солдатов ни в войну, ни после, ни властями области, ни Москвой не был представлен к званию Героя Социалистического Труда. Никто меня никогда не убедит, что он не был достоин этого звания. Мне кажется, это огромный минус кого-то из большого начальства того времени. Наверное, что-то субъективное взяло верх над объективностью.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. Рукопись.

В. Канюков

НАШ ДВОРЕЦ

(...) Клуб завода всегда был полон народу, искусство помогало жить, бороться с тяготами войны. Уже в первые послевоенные годы на заводе проходили смотры художественной самодеятельности, в которых участвовало до двух тысяч человек. Надо сказать, что старейший деревянный клуб завода сначала выполнял функции столовой, но затем его расширили: сделали пристрой, сцену, и так он долгое время служил рабочим завода. Спустя год-полтора после войны здание клуба совершенно обветшало. Директор клуба А. И. Шардин и активный участник самодеятельности К. А. Якушев пошли на прием к директору завода, где и доложили об этом. Созданная комиссия подтвердила опасения, вынесла резолюцию: клуб необходимо закрыть на капитальный ремонт. У А. И. Шардина каким-то образом сохранился проект Дворца, который и показали Солдатову. Директор завода внимательно изучил проект и загорелся его строительством. В 1947 г. на собрании партийно-хозяйственного актива было принято решение о возобновлении строительства. Выступая перед активом, Анатолий Гри-

горьевич сказал: «Дворец этот предназначен для нас, поэтому строить его будем сами, своими силами». Без госассигнований, при наличии всевозможных сложностей, на огромном энтузиазме рабочих завода, при активной помощи парткома, завкома профсоюза и комитета комсомола здание будущего культурного центра района постепенно начало расти.

В январе 1948 г. состоялась 8-я заводская отчетно-выборная партийная конференция. В резолюции конференции было записано: «Партийная конференция требует от директора завода, партийного комитета особого внимания к удовлетворению социально-бытовых нужд трудящихся, усилить контроль за ремонтом и строительством жилья и социально-культурных учреждений». С. Я. Барзда, назначенный в то время директором клуба, писал в заводской газете «Сталинец», что «правление клуба поставило перед собой задачу на текущий год ускорить строительство Дворца культуры».

В марте вопрос о строительстве Дворца был внесен в коллективный договор. Застрельщиком выступал сам директор завода Солдатов. Энергичный, вдумчивый руководитель, умеющий видеть будущее, Анатолий Григорьевич понимал, что наряду с решением сложных производственных заданий, нельзя забывать о человеке.

(...) Надо было произвести огромные работы по достройке, отделке здания с площадью помещений 12 800 кв. м. Встречалось много проблем, с которыми прежде не сталкивались заводские строители и механики. Претворялась программа строительства жилья, пионерских лагерей, подъем подсобного хозяйства «Мулянка». Сил не хватало. Завод заключил договор о строительстве со 2-й конторой строительного треста. Строительство Дворца ускорило. 4 июня 1949 г. в газете «Сталинец», посвященной 15-летию завода, было помещено фото Дворца. Текст гласил: «Недалек тот день, когда последние строительные леса исчезнут со стен Дворца культуры. Могучие струи фонтана поднимут вверх мириады светящихся в лучах солнца брызг...»

Во второй половине 1949 г., когда здание было в основном выстроено и начались отделочные работы, строительство неожиданно замедлилось: то не было архитектурных чертежей, то ферм для перекрытия зрительного зала. Не случайно заводская газета опубликовала карикатуру, изобразив строящийся Дворец в виде... черепахи. Юмор был всем понятен. Комаров, активный участник художественной самодеятельности, обращался к завкому: «Сегодня в клубе работает 13 коллективов, в которых занимается более трехсот человек. Заниматься негде. Здание обветшало так, что никакие ремонты ему уже не помогут. Казалось бы, завкому необходимо принять срочные меры для ускорения строительства, а там спокойно ждут 1952 г. — плано-

го окончания строительства. Не ждать надо, а форсировать окончание работ, а мы готовы снова помочь».

Критика подействовала. Строительные бригады треста были укреплены заводскими рабочими. Вновь были организованы воскресники. «С шутками, песнями, весело, с задором мы разбирали бараки, стоявшие вокруг строившегося Дворца, очищали будущую площадь от хлама и мусора, вручную лопатами делали планировку, — вспоминает ветеран завода Евгений Анатольевич Дылдин, — и всегда мы шли на строительство с охотой и бодрым настроением. Мы знали, что Дворец строим для себя».

Отвечая на критику заводчан о медленном строительстве, руководитель стройки Стоцкий обещал сдать к 33-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции правое крыло здания, если руководство завода высылит оттуда живших там строителей и наладит бесперебойную поставку необходимых материалов.

5 ноября 1950 г. торжественное заседание, посвященное 33-й годовщине Октября, прошло в кинотеатре, а на следующий день здесь был организован вечер для строителей.

Моторостроители получили к празднику хороший кинотеатр и спортивный зал. Вспоминает ветеран завода Н. А. Никулина: «В первое время мы как-то с трепетом входили в наш кинотеатр. Все в нем было прекрасно: просторное, красивое помещение, хрустальные люстры, лепка потолка и стен. Картины и очень красивая мебель — все вызывало восхищение. До сеанса можно было почитать газеты, поиграть в шахматы или шашки или послушать выступление любимого всеми заводского джаз-оркестра».

Кинотеатр с первого дня завоевал любовь зрителей. Сюда ехали со всего города. Все это подхлестнуло строителей. В начале 1951 г. во Дворце состоялось собрание, на котором присутствовали директор завода и секретарь райкома партии. На этом собрании строители взяли обязательство сдать в эксплуатацию центральную часть Дворца к 1 мая. Выступившие на собрании рабочие в резкой форме критиковали руководство треста за раскачку, некачественную работу, потребовали искоренения недостатков. Их поддержал А. Г. Солдатов: «Все вы, рабочие завода и стройтреста, должны проникнуться значимостью выполняемых вами работ. Этот прекрасный Дворец вы строите для себя, для своих детей и внуков. И надо работать так, чтобы сделанное вами ласкало глаз, вызывало чувство восхищения, было сделано надежно, на века».

(...) Ветераны завода помнят, что в 40—50-е годы XX века были годами широкого увлечения трудящихся театром, самодеятельностью вообще. Вот и заместитель начальника цеха № 14 Сергей Дмитренко очень увлекался театром и с удовольствием посвящал свое свободное

время любимому увлечению, играя на сцене клуба. И была мечта у Сергея — самому поставить пьесу. Свой замысел он стал претворять прямо в цехе, репетируя с друзьями после смены. Но не удалось пушкинскому «Каменному гостю» в исполнении рабочих этого цеха войти в жизнь. В судьбе режиссера произошел крутой перелом. «В марте 1951 г. меня неожиданно вызвал директор завода А. Г. Солдатов, — вспоминает С. Т. Дмитренко. — Начальник цеха, передавая мне устное приглашение директора, был встревожен. Признаться, я и сам волновался, перебирая в памяти, чем же мог провиниться. В кабинете директора находились секретарь парткома, председатель завкома. Увидав мой встревоженный вид, все заулыбались. Неожиданно Анатолий Григорьевич предложил мне возглавить заводской Дворец культуры. Я молчал. Не мог собраться с мыслями. Но А. Г. Солдатов расценил это по-своему: «Мы верим, что с задачей справишься».

В эти годы слух о строительстве в Перми прекрасного Дворца достиг Москвы. Анатолия Григорьевича часто вызывали в различные органы по этому поводу. Но везде Солдатов умел отстоять строительство, доказать его необходимость для трудящихся завода и города. И если бы не поддержка секретаря ОК ВКП(б) Н. И. Гусарова, трудно пришлось бы директору. Накануне открытия Дворца он вновь вернулся из одной такой поездки. В разговоре с руководством Дворца задумчиво произнес: «Вот схлопотал выговор... Но что он значит по сравнению с тем, что рабочие будут хозяевами этого прекрасного здания! Наши трудящиеся заслужили это».

И С. Т. Дмитренко, и К. А. Якушев, и ветераны самодеятельности отмечали, что А. Г. Солдатов был знатоком музыки, ценителем изобразительного искусства. Ни одна картина, написанная для Дворца, ни один эскиз росписи потолков не прошел мимо директора завода. Нередко он вносил существенные поправки в эскизы. Перед пуском Дворца в эксплуатацию А. Г. Солдатов не менее двух раз в день заезжал во Дворец, интересовался ходом отделочных работ и принимал личное участие в ликвидации каких-либо задержек.



Возле Дворца культуры. Ноябрь 1951 г.

Где-то в начале 1951 г. наш эстрадный джаз-оркестр репетировал уже на сцене, среди лесов, готовя новую программу к открытию Дворца культуры. Нередко на репетициях присутствовал директор завода. Он мог остановить оркестр, указать кому-либо из музыкантов на ошибку. И мы прислушивались. Верили. Верили А. Г. Солдатову во всем. Знали: слов на ветер не бросает. Даже на репетиции утром 30 апреля, в день, когда было намечено торжественное заводское собрание, посвященное 1 Мая, мы видели, что зал еще не готов: нет ни полов, ни кресел, но не беспокоились о том, что открытие Дворца не состоится. Тем не менее, как были удивлены, когда, собравшись перед концертом, увидели в зале ровные ряды мягких бархатных кресел и блеск начищенного паркета! Все было как в сказке».

Ленинский путь. 1986, 25 июля — 6 авг.

М. Н. Степанов

СОЛДАТОВ ГЛАЗАМИ СОВРЕМЕННОГО

Анатолий Григорьевич Солдатов стал широко известен не только в городе и области, но и в стране, с весны 1942 г., когда он возглавил авиадвигательный завод № 19 им. Сталина¹. С этого времени его фамилия появляется в основном официальном документе, извещавшем население СССР о ходе войны, — сообщениях Советского информационного бюро (или Совинформбюро, как его называли в просторечии), где после сводки о положении на фронтах и главных военных действиях шли краткие сведения об отдельных операциях и боевых подвигах, а также о трудовых достижениях в тылу. Среди последних нередко фигурировали вести о славных делах коллектива «завода, где директором т. Солдатов».

Благодаря неимоверному трудовому напряжению, подчас отказывая себе в самом необходимом, этот коллектив, как известно, явился одним из основных поставщиков двигателей для боевых самолетов Советской Армии, внес весомый вклад в дело Победы народов СССР над фашистской Германией. Личная роль А. Г. Солдатов в организации целенаправленной деятельности заводчан была исключительно большой, а зачастую — несомненно решающей и определяющей. Эту

¹ *Светлаков В. Г.* Солдатов А. Г. // Материалы по Пермской области к Уральской исторической энциклопедии. Вып. 2. Ч. 2. — Пермь, 1994. С. 83.

его личную роль, пусть даже, так сказать, интуитивно, в народе условно осознавали и высоко ценили².

Сотрудники политотдела Больше-Кустовской машинно-тракторной станции (сокращенно — МТС) Усинского района тогдашней Молотовской области, в числе которых был и автор этих строк, в своей, как тогда говорили, массово-политической работе среди сельских тружеников зоны МТС, нацеливая их на максимальную отдачу в колхозном производстве, ставили в пример достижения рабочего класса Западного Урала, особенно завода, возглавляемого А. Г. Солдатовым. Почему именно его? Дело заключалось в том, что этот завод, помимо всего прочего, для так называемых централизованных заготовок продуктов сельского хозяйства, что тогда широко практиковалось в условиях скудного снабжения горожан по продовольственным карточкам, был «прикреплен», в числе прочих, и к Усинскому району. В его деревни и села, в том числе и находившиеся в зоне нашей МТС, приезжали представители завода, которым мы, политотдельцы, оказывали существенное содействие в организации этих заготовок, что было не так-то просто, ибо сами селяне в те годы отнюдь не жировали.

В нашей политотдельской работе неоценимым подспорьем оказались публикации в газетах о героическом труде и впечатляющих успехах коллектива завода, «где директором т. Солдатов» (подлинное название предприятия и его местонахождение тогда были военной тайной и в печати не публиковались). Наиболее авторитетными были публикации московских газет, особенно «Правды», где одна из статей, помещенная в июле 1942 г., так и называлась: «Завод на подъеме»³. Эти экземпляры газет, которые тогда из-за строжайшего лимита на подписку были недоступны местным селянам, мы брали с собой в тракторные отряды, на фермы и полевые станы, где они зачитывались буквально до дыр. Огромную роль они сыграли в деле подъема духа соревновательности селян с тружениками промышленных предприятий, непосредственно ковавших оружие Победы. Заимствуя опыт этих предприятий, например, начиная с грозного времени Сталинградской битвы, на селе стали создаваться фронтовые комсомольско-молодежные бригады и звенья, показавшие образцы беззаветного труда, в частности, в ответственной кампании по уборке урожая и сдаче хлеба государству⁴.

² Анализ огромного массива сообщений Совинформбюро за военные годы с целью выявления и обобщения информации о достижениях коллектива «завода, где директором т. Солдатов» (как и о других оборонных предприятиях города и области), еще ждет своих исследователей.

³ Правда. 1942, 10 июля. См. также указ. издание. 1942. 7, 31 авг., 19, 20 нояб., 11 дек. и др.

⁴ Степанов М. Н. Политотдел Больше-Кустовской МТС во время Сталинградской битвы// Великая битва на Волге.— Пермь, 2002. С. 96—102.

За свою самоотверженную деятельность по обеспечению боевой авиации надежными двигателями в годы войны и завод, и многие его труженики во главе с директором были заслуженно удостоены высоких правительственных наград.

О высочайших, можно сказать, даже уникальных организационных способностях А. Г. Солдатова, его необычайных целеустремленности и оперативности свидетельствует следующий факт, ставший легендой среди горожан в первые послевоенные годы.

Дело в том, что за годы войны трамвайное кольцо у завода обветшало и стало угрожать движению вагонов. К тому же возникла потребность в его перепланировке. И вот, чтобы не срывать доставку на завод рабочих из других районов города, А. Г. Солдатов организовал перекладку путей кольца за две ночи и один день — с вечера субботы (тогда суббота была рабочим днем) и до утра понедельника. Темпы для городского хозяйства того времени просто фантастические!

Сразу же по окончании войны А. Г. Солдатов возобновил прерванное в 1941 г. возведение грандиозного по тогдашним масштабам города заводского Дворца культуры, чем значительно опередил все другие производственные предприятия региона. И до сих пор этот Дворец является лучшим в городе, обладает самым большим зрительным залом в его пределах. Можно смело утверждать, что Дворец стал одним из наиболее величественных памятников деятельности А. Г. Солдатова. Практически одним из первых в городе после войны он продолжил массовое жилищное строительство, добиваясь соответствующего финансирования, а в просторечии — «пробивая» его. В результате обширный пустырь, отделявший заводской поселок от основного городского массива, был быстро застроен.

Разумеется, все это совершалось на глазах у горожан, которые в лице Солдатова справедливо видели одного из самых активных ревнителей развития Перми. Поэтому, когда он был переведен на работу в Москву, многие горожане, среди них и автор этих строк, были искренне огорчены.

Но в 1957 г. управление промышленностью и строительством в стране было перестроено по территориальному принципу: из упраздненных отраслевых министерств бразды власти передавались создаваемым в регионах советам народного хозяйства, или сокращенно совнархозам. Такой совнархоз был образован и в Пермской области, а в качестве его председателя в город, к всеобщему удовлетворению, вернулся А. Г. Солдатов ⁵.

⁵ Молотовский совнархоз//Звезда, 14 июня 1957 г.; Пресс-конференция у председателя Молотовского совнархоза А. Г. Солдатова//Звезда, 15 сентября 1957 г.

О роли совнархозов в развитии экономики страны мнения различны. Однако несомненно то, что вопиющие издержки так называемой ведомственности при совнархозах в значительной мере были устранены, руководство предприятиями вплотную приблизилось к непосредственным исполнителям, к самому производству, стало более предметным и оперативным.

По инициативе и под руководством А. Г. Солдатова в Пермском (первоначально — Молотовском) экономическом административном районе была проведена коренная реорганизация всей совокупности управления подведомственными отраслями и предприятиями. Отдельные стороны работы совнархоза по концентрации, специализации промышленного и строительного производства, его кооперирования в глазах населения воплощались в такие мероприятия, как, например, укрупнение предприятий — слияние широко известных заводов «Старый Бурлак» и «Коммунар» в единое предприятие под общим названием последнего, присоединение крохотной фабрики бытовых радиопродукторов «Урал» к телефонному заводу, объединение ряда мелких строительных трестов в более крупные и т. п. Мероприятия совнархоза по всестороннему совершенствованию структуры производства региона дали существенный экономический эффект⁶.

Возросла производительность труда, что обусловило рост заработной платы. Благодаря упорядочиванию производственно-технологических связей улучшилось снабжение сырьем, полуфабрикатами, комплектующими материалами, что привело к сокращению простоев на рабочих местах. Все это, как и многое другое, было положительно воспринято в трудовых коллективах и так или иначе связывалось с деятельностью А. Г. Солдатова.

Я работал тогда на кафедре экономической географии Пермского университета и, в частности, занимался проблематикой комплексного развития производительных сил Западного Урала. Я видел воздействие совнархоза и лично А. Г. Солдатова на положительные тенденции в этом развитии, на более четкую и целенаправленную синхронизацию функционирования производственных предприятий и отраслей как единой целостной народнохозяйственной системы региона. В этом убеждали и непосредственные деловые контакты с ответственными работниками совнархоза, в частности, с В. Т. Дроздовым, одним из руководителей сначала планового, потом производственного отделов⁷.

⁶ Солдатов А. Г. Первые итоги работы и ближайшие задачи совнархоза // Промышленно-экономический бюллетень (Пермь), 1958. № 1; Кулаков А. Из опыта работы Пермского совнархоза // Плановое хозяйство, 1958. № 4.

⁷ Результатом этих контактов, например, явилась книга: Степанов М. Н., Дроздов В. Т. Пермский экономический район и перспективы его развития. — Пермь: Общество «Знание», 1958.

Особенно впечатляющими оказались результаты деятельности совнархоза в сфере строительства. Укрупнение строительных трестов, о чем я только что писал, уточнение их специализации позволило активнее внедрять в их деятельность современную технику и технологию строительного производства, несравненно улучшило его организацию. Это способствовало повышению качества и сокращению сроков возведения объектов. Непосредственно на глазах горожан стремительными темпами преобразовывается Комсомольский проспект, где целыми кварталами сносятся отжившие свой век малоэтажные строения и дряхлые хибары — они уступают свое место современным многоэтажным зданиям. Летом 1958 г. проспект (тогда он еще не слыл Компросом) являл собой одну огромную строительную площадку (по городу ходили слухи о том, что «сам» Солдатов возмущался несуразно-деревенским обличем центральной, по сути, магистрали, которой следует как можно скорее придать достойный вид). Тогда же многие улицы города были перекопаны: прокладывались трассы теплофикации.

Всех поражали невиданные темпы коренной реконструкции (а фактически — строительства заново) театра оперы и балета в 1958—1959 гг. Они были достигнуты благодаря концентрации на этом объекте сил всех строительных трестов, подведомственных совнархозу, и проведению оперативок непосредственно на площадке и даже в здании театра самим А. Г. Солдатовым. Будучи заядлым опероманом и проживая неподалеку от театра, я нередко посещал эту стройку и даже, бывало, заходил внутрь, благо никто меня не останавливал. Если такое случалось утром, то раз или два я оказывался невольным свидетелем упомянутых оперативок Солдатова. Разумеется, за ними я наблюдал издали, из глубины зрительного зала. Бросались в глаза предельно деловой и целеустремленный характер обсуждения возникавших проблем, отсутствие разносов и вообще криков, нередко, к сожалению, сопровождающих у иных руководителей подобные мероприятия... Современное здание театра оперы и балета, безусловно, создавшее несравненно более благоприятные условия для творческой деятельности его коллектива, — еще один памятник труду и жизни А. Г. Солдатова в Перми.

Неоднократно видел его в президиумах различных совещаний среди других руководящих работников области и города. Он выделялся волевым лицом, складно скроенной крепкой фигурой (говорили, что в квартире у него имелся тренажер, которым он регулярно пользовался, причем столь активно, что нередко отзвуки упражнений доносились до соседей по дому). Его выступления, увы, не довелось слушать ни разу.

Среди жителей города и области о нем сложилось мнение как о человеке исключительно толковом, деловом, способном преодолеть

любые препятствия в достижении целей, не боящемся никаких трудностей, откуда бы они ни исходили. О человеке принципиальном, самостоятельном...

И эти его качества, очевидно, пришлось «не ко двору» иным руководителям области. Начались явно инспирированные выступления в печати, где отдельные недочеты в его деятельности («кто не работает, тот не ошибается»), и в большинстве мнимые, безудержно раздувались и буквально смаковались⁸.

В результате А. Г. Солдатов был перемещен из Пермского совнархоза в значительно менее мощный Вологодский.

Основная масса населения города и области восприняла эту «критику» негативно, но дело было уже состряпано. Помнится, на одном из семинаров, проводимых областной организацией общества «Знание», уже после ухода Солдатова, выступила пожилая учительница прямо-таки с панегириком в его адрес, утверждая, что «в народе его помнят и любят».

Думается, что ныне, спустя десятилетия после завершения блестящей деятельности А. Г. Солдатова в нашем крае, необходимо восстановить историческую справедливость по отношению к нему. Он, несомненно, принадлежит к числу наиболее выдающихся деятелей земли Пермской. Его имя достойно находиться в перечне таких славных подвижников, как Татищев, Кашкин, Модерах, Мешков, Славянов, Гусаров... Не пора ли задуматься о том, что увековечить память об А. Г. Солдатове должны не только улица его имени и барельеф на одном из домов, но и нечто более монументальное?

Б. В. Коноплев

ВСТАВАЙ, СТРАНА ОГРОМНАЯ!

(Отрывок из книги «Убеждений своих не меняю»)

День 22 июня 1941 года запомнился мне в мельчайших подробностях. В 5 часов утра я вернулся из Москвы, из командировки, с завода № 20, где принимал техническую документацию и знакомился с работой литейного цеха, дублером которого должен был стать наш цех. Поезд опоздал на 20 часов. Его останавливали на каждом полустанке, чтобы пропустить на запад воинские эшелоны. Жили тогда

⁸ *Мясков Р.* Совнархоз – это я! О недостатках в работе председателя Пермского совнархоза т. Солдатова // Советская Россия, 1960, 10 февр.; Критика суровая, но справедливая! // Звезда, 1961, 25 окт.



Руководящий состав и начальники цехов завода № 339.
1942 г.

с предчувствием, что самое страшное — война — начнется со дня на день.

Забежав в общежитие и бросив свой походный чемодан, я сказал товарищам по комнате, что поеду к родителям и вернусь к 6 часам вечерним поездом. Знал, что на 7 часов вечера назначена свадьба у одного из наших товарищей по учебе в техникуме. Вернул-

ся, как обещал, уже зная, что грянуло! Во дворе дома меня ждала вся компания. Прежде чем идти на свадьбу, друзья уже решили, что надо побывать в военкомате. Он располагался в деревянном двухэтажном доме, там, где сегодня расположен стадион «Звезда». Около здания собралась масса людей, все взволнованно ожидали своей очереди. Принял нас офицер, спросил документы, а они были в отделе кадров завода. Офицер, видимо, уже уставший, раздраженно сказал: «Вы что, не умеете читать? Там на дверях все ясно написано». На дверях действительно белело объявление: «Работники завода имени Сталина, завода № 339, ваш вопрос будет решаться в отделе кадров завода».

Весь вечер, да и ночь, мы с друзьями проговорили о начавшейся войне. Строили всякие прогнозы, но все же не представляли, какое испытание придется выдержать народу, не могли и подумать, что война продлится целых четыре года.

В первый рабочий день военного времени я пришел в цех раньше обычного. Вся смена плавильного отделения, где я был старшим мастером, находилась на своих рабочих местах. Ни шуток, ни разговоров, все сосредоточенно делали свое дело, ожидая, что я должен дать им какие-то указания, сказать какие-то особые слова. А какие? Я сам ожидал особых указаний. Коллектив цеха только формировался, и на небольшой площади первого пролета литейного корпуса, в тесноте, без соблюдения технологической последовательности, стояло оборудование, работали вагранка, плавильные и раздаточные печи. Цех уже выдавал продукцию, освоил литье корпусов карбюраторов. А по проекту в этом же пролете предусматривалось литье чугунных заготовок поршневых колец для соседнего завода имени Сталина.

Утром весь руководящий состав собрался в кабинете начальника цеха. М. Н. Белов, временно исполняющий обязанности начальника, — знающий, с большим опытом руководитель, добрый и отзывчивый человек, — на все наши вопросы ответил коротко и ясно: «Идите к людям, будьте с ними. Сегодня это нужно как никогда. Невозможно себе представить, какие трудные дела нам предстоит решать».

Да, жизнь подтвердила, что задачи были невероятно трудными, но все-таки это не фронт, не передовая, где каждую минуту наши близкие, наши товарищи гибли, рисковали жизнью.

Вопрос о перебазировании Московского карбюраторного завода в Пермь начал решаться в первые же дни войны. Еще 18 июня приказом министра более 300 рабочих и инженерно-технических работников, 100 станков были направлены, а 26 июня прибыли в Пермь. 9 октября правительство приняло решение о немедленной и полной эвакуации в Пермь завода и опытно-конструкторского бюро. Сложнее было с литейным цехом. Литейные заготовки Московский карбюраторный завод получал с соседнего завода № 20. Поэтому Министерство авиационной промышленности решило: литейный цех с завода № 20 эвакуировать в Пермь. Таким образом, к основному составу коллектива Московского карбюраторного добавлялись наш и коллектив Московского завода № 20.

Перебазирование в короткие сроки, в 2—3 месяца, промышленных предприятий и людей с западных районов на восток и Урал беспрецедентно. Только высочайшая организованность и дисциплина позволили успешно решить эту задачу.

Мало написано и сказано об этом. Думаю, что это была первая крупнейшая военная операция в тылу, выигранная советским народом. В своих мемуарах, в книге «Во имя Победы» Д. Ф. Устинов очень убедительно, на примере Министерства вооружений, показывает этот период. Каждые сутки только одно Министерство вооружений получало 500 вагонов для эвакуации. Эшелоны планировались так, чтобы обеспечивался последовательный и быстрый монтаж оборудования. С прибытием последнего эшелона должен был начаться выпуск продукции. В нашу область в первые месяцы войны из Москвы, Харькова и других городов эвакуировано 124 предприятия и цеха. Четыре месяца — до разгрома немцев под Москвой — в Перми находилось Министерство вооружений.

Гигантские масштабы и сложность перестройки экономики, всей жизни страны требовали обеспечить эффективность руководства на всех уровнях, во всех звеньях военного хозяйства. Ответственность за состояние дел в отдельных наиболее важных отраслях была возложена на членов и кандидатов в члены Политбюро ЦК. Вопросами производства вооружений и боеприпасов ведал Н. Вознесенский, авиа-

ционной техники — Г. Маленков, танков — В. Молотов, продовольствия, горючего и вещевого имущества — А. Микоян. Совет по эвакуации и размещению возглавлял Н. Шверник. Потребностям войны полностью подчинялась деятельность местных партийных комитетов, государственных и хозяйственных органов, общественных организаций. «Аппарат партийного органа — обкома, горкома, райкома, — писала газета «Правда» 10 июля 1941 г., — должен работать, как аппарат военного штаба. Партийные работники должны своей четкостью, оперативностью, находчивостью, исполнительностью показывать пример всем работникам советского и хозяйственного аппарата». В целях повышения ответственности на предприятиях оборонных отраслей промышленности были учреждены должности парторгов ЦК ВКП(б), совмещающих обязанности секретарей партийных комитетов.

Тыловые будни

Вернемся к событиям на моем родном заводе. К концу 1941 г. все основные проблемы, связанные с размещением московского завода и созданием единого работоспособного производственного коллектива, были решены. Все цехи основного производства, вспомогательные и опытные, работали в нормальном режиме. И в период обустройства предприятие, как положено, выполняло заданную программу по выпуску продукции.

В конце октября к нам прибыл эшелон с людьми и оборудованием литейного цеха Московского завода № 20. Приехал с коллективом и начальник цеха Хейфиц — опытный руководитель, один из крупных специалистов литейного производства цветных металлов, соавтор учебника для средних специальных учебных заведений. Круглосуточно шли работы по монтажу оборудования, прокладке технологических коммуникаций в еще недостроенном основном корпусе цеха.

В декабре 1941 г. произошло непредвиденное для меня событие. В то время я работал старшим мастером. В один из дней в конце декабря начальник цеха не вернулся с оперативного совещания у директора завода.

Позднее мы узнали, что Анатолий Григорьевич Солдатов на этом совещании в жесткой форме спросил у Хейфица: «Когда будет наведен порядок? Когда, наконец, цех будет работать нормально? Способен ли ты и дальше руководить им?» Хейфиц спокойно ответил на это: «Вам надо наконец разобраться и знать положение в цехе, и тогда делать какие-то выводы». Реакция А. Г. Солдатова была мгновенной. Он вызвал начальника караула и приказал ему вывести Хейфица с завода. В тот же день я был вызван к директору завода, и он объявил,

что подписан приказ о моем назначении начальником цеха. «Иди к главному металлургу подготовиться, если потребуется изменение в штатном расписании цеха, и к 5 часам весь командный состав должен быть у меня», — сказал мне Солдатов.

Главный металлург С. В. Варгин знал меня хорошо, это был мой учитель, руководитель дипломного проекта. Он узнал о моем назначении от главного инженера завода И. И. Чистякова за несколько минут до моего прихода. На мой вопрос: «Что же делать, Сергей Владимирович?» — он коротко ответил: «Ты же согласился, думал, за что берешься, значит, надо выполнять приказ». Разговор как-то не клеился. Сергей Владимирович сомневался, справлюсь ли я с обязанностями начальника цеха. Тем не менее все годы он был для меня настоящим наставником.

В цехе меня поддержали. Хотя по имени-отчеству никто меня не называл. Все называли только по имени. А. Г. Солдатов, понимая, что принял рискованное решение, начинал свой рабочий день с посещения литейки. Доложив ему, как проработал цех за сутки, я высказывал и самые неотложные нужды, которые, как правило, оперативно решались.

А как благородно поступил Хейфиц! В тот же день вечером он позвонил мне по телефону и сказал: «Завтра я буду в отделе кадров завода, чтобы взять и оформить некоторые документы, а послезавтра уезжаю в Москву. Если есть желание, приходи в отдел кадров, поговорим». Я, конечно, поблагодарил его и пришел. Мы проговорили около трех часов. Он как наставник, хорошо знающий людей, технологию, высказал свою оценку командному составу цеха, подсказал, на что, по его мнению, надо обратить особое внимание. Пожелал мне успехов, и мы расстались. Я и товарищи в цехе узнали в скором времени, что Хейфиц был назначен главным металлургом одного из главков Министерства авиационной промышленности.

В то время наш цех определял — правильное сказать — срывал, — нормальную работу завода. А тот был единственным поставщиком агрегатов питания — карбюраторов — всем моторным заводам СССР. Мне как начальнику наряду с организацией выполнения суточного задания надо было решать и много других вопросов: размещение людей, создание для них хотя бы элементарных бытовых условий.

Рассказ о заводе военного времени — это прежде всего рассказ о молодежи, подростках первых военных лет, составляющих большинство коллектива. В первые месяцы войны к нам пришло более 2000 учеников ремесленных училищ из Москвы, Киева и Харькова, более 200 девчат в возрасте 15—16 лет из Вологодской области. Приказом министра авиационной промышленности был закрыт Пермский авиационный техникум, и все студенты направлены на заводы, в том

числе около 400 человек — на наш, более 1000 человек — на завод имени Сталина. Требовалось найти подход к ребятам, найти формы их организации, помочь им быстрее влиться в коллектив завода, чтобы каждый быстрее осознал, что цех — это его новый дом. О трагичности того времени можно судить, в частности, по листовкам с обращениями к подросткам. Вот выдержка из одной, поводом для которой послужили нарушения трудовой дисциплины: «Ученик ремесленного училища и ФЗО! Если ты не выходишь на работу, ты помогаешь врагу, у которого страдают в плену твой отец, брат, сестра. Они стонут и ждут помощи освобождения из рабства. Помогите Красной Армии освободить ваших родных. Ни одного прогульщика! Ни одного не выполняющего сменного задания! Помните, что если стоят ваши станки, значит, молчит на фронте пулемет у бойца, значит, плачут твоя голодная мать и сестра под игом фашистских псов». Надо сказать, что весьма активно работал партийный комитет, используя все формы содействия в мобилизации коллектива на выполнение государственного плана, укрепление дисциплины и ответственности. Заводская многотиражная газета, наглядная агитация, вся политическая работа были конкретными, понятными каждому члену коллектива.

Я на всю жизнь запомнил один из мартовских дней 1942 г., когда, выйдя из проходной на заводскую площадь, увидел огромное полотно с надписью аршинными буквами: «Цех Коноплева срывает поставку авиационной техники для фронта!» Первая мысль, осенившая меня, — пойти к парторгу ЦК. Возбужденный, не контролируя себя, я зашел в его кабинет и скороговоркой выпалил: «Не плакаты вам надо писать, а с начальником цеха разобраться и решать!» А. Михайленко, парторг ЦК, был человеком, которого уважали на заводе. Он умело, с тактом, направлял работу профсоюзных, комсомольских организаций. Много внимания уделял организации соревнования, бытовому обустройству. Выслушав мое заявление, он по-отечески, спокойно сказал: «Сядь, остынь и пойми: мы это сделали, чтобы помочь тебе. Иди в цех, посоветуйся со своими заместителями, с парторгом. Они у тебя люди мудрые. Проведите на всех участках собрания. Главное, что надо сделать, — это снизить брак. В этом у вас главный резерв. А я скажу редактору, чтобы он это хорошо осветил в нашей газете». Я так и сделал. Через два дня плакат был снят.

За военные годы в коллективе завода рождалось немало починов и инициатив. К каждой знаменательной дате и празднику стремились установить какой-нибудь рубеж, решить какую-то целевую задачу. Думаю, особо следует остановиться на роли фронтовых бригад. Эту форму организации молодежи широко поддержали и на нашем заводе. В 1942 г. на предприятии функционировали уже более 100 фронтовых бригад. Лучшими из них были бригады Н. Димченко, А. Сюне-

ва, Н. Запорожца, И. Земенко, Р. Васильева. Фронтовые бригады не только давали сверхвысокие проценты выработки, они цементировали коллектив, создавали условия для взаимопомощи и взаимоконтроля. Во главе их были, как правило, неформальные лидеры, авторитеты. На них в своей работе опирались руководители участков и цеха, и не только в делах производственных.

Припоминается такой случай. В день выплаты зарплаты приходит ко мне начальник цеховой экспресс-лаборатории и говорит: «Получил зарплату, а сейчас смотрю — денег не оказалось». Я знал, что человек он скромный, более того, просто не приспособленный к суровой жизни военного времени. Пригласил к себе Валентина Цынгалова, лучшего бригадира ребят из Харьковского ремесленного училища. Рассказал о случившемся и спросил: «Как быть? Неужели это могли сделать наши ребята? Иди разберись и через 30 минут доложи». Пришел Валентин через час и сказал: «Задержался. Пришлось идти в другой цех, но, как оказалось, напрасно. Никто из ребят деньги у него не брал». Я вызвал начальника экспресс-лаборатории. Валентин сказал ему: «Денег у тебя никто не брал. Давай еще раз проверим карманы». И деньги нашлись: провалились за подкладку.

Н. А. Трофимюк

ИСТОРИЯ МОЕЙ ЖИЗНИ. ВОСПОМИНАНИЯ (Отрывок из книги)

Государственный Комитет Обороны поставил перед пермскими моторостроителями задачу: максимально увеличить выпуск нового мотора — двухрядной звезды. В этих целях в цехах завода был осуществлен ряд крупных организационно-технических мероприятий. Состоялось решение об укреплении руководства завода. Приказом наркома авиационной промышленности СССР от 11 мая 1942 г. директором Пермского моторостроительного завода им. Сталина был назначен Анатолий Григорьевич Солдатов.

С именем Солдатова связано много добрых дел, осуществленных под его руководством как непосредственно на заводе, так и в целом в Перми и области. Волевой характер нового директора, его организаторские способности оказали благотворное влияние на коллектив завода. Повысились исполнительская дисциплина и ответственность за выполнение суточного графика. На предприятии настойчиво проводились работы по созданию новых, более мощных авиадвигателей, а также по разработке более совершенной модификации двухрядной

звезды. Много делалось по повышению культуры производства, внедрению конвейерных и поточных линий.

У дирекции завода появилась возможность осуществлять расшивку «узких» мест, увеличивать выпуск деталей на отдельных производственных участках за счет поощрения руководителей цехов и участков, выполнивших установленные специально для них увеличенные задания, продуктовыми наборами. Выполнивший задание руководитель мог получить в этом случае сверх нормы продовольствия по своим карточкам один килограмм мяса, или пол-литра водки, или еще какой-либо пищевой продукт.

Уже за июнь 1942 г. по итогам Всесоюзного социалистического соревнования завод занял первое место с вручением Переходящего красного знамени Государственного Комитета Обороны и денежной премии в размере 1 миллиона рублей. Всего за годы войны завод этим знаменем награждался 19 раз. Знамя ГКО оставлено коллективу завода на вечное хранение.

А. Г. Солдатов возглавлял завод почти 11 лет. В памяти заводчан сохранилась его настойчивость и инициатива не только в производственных делах, но и в вопросах благоустройства заводского поселка, создания большого и красивого сквера, отделяющего поселок от завода, строительства Дворца культуры. Каждому цеху определялся на этих объектах конкретный объем работ, и трудящиеся завода после основной работы благоустраивали поселок, планировали участки, разбивали дорожки, ставили бордюры и решетки, сажали деревья. Сегодня заводской поселок и сквер, где установлены памятники Г. К. Орджоникидзе и А. Д. Швецову, а также площадь перед Дворцом являются одними из красивейших в Перми. Все это создано методом народной стройки под руководством директора завода А. Г. Солдатова.

В годы войны и в послевоенный период лучшие работники завода неоднократно награждались орденами и медалями СССР, несколько раз группе заводчан присваивались Сталинские премии. После окончания войны, в сентябре 1945 г. коллектив завода получил вторую боевую награду Родины — орден Красного Знамени. В 1936 г. за успешное освоение авиационной техники завод награждался орденом Ленина.

В марте 1953 г. года, после смерти Сталина, произошла, как известно, реорганизация министерств. А. Г. Солдатов был отозван в Москву и назначен на руководящую должность в Министерстве оборонной промышленности. В 1957 г., когда управление промышленностью было передано на места и вместо министерств создавались советы народного хозяйства, он вновь был приглашен в Пермь и возглавил Пермский совнархоз.

Председателем Пермского совнархоза Солдатов работал три года, однако и за этот недолгий срок оставил о себе добрую память. С его именем связаны не только развитие многих отраслей народного хозяйства области, но и благоустройство одной из центральных улиц города — Комсомольского проспекта, реконструкция оперного театра, строительство санаторного комплекса Усть-Качка, ставшего лучшей здравницей на Урале, а также некоторые другие славные дела социального и культурно-бытового плана. Плодотворная деятельность А. Г. Солдатова по достоинству оценена. Он награжден многими орденами, являлся лауреатом Сталинской премии. В годы войны ему было присвоено воинское звание генерал-майора авиационно-технической службы. В период работы председателем совнархоза А. Г. Солдатов избирался депутатом Верховного Совета СССР, членом бюро Пермского обкома КПСС. В 1960 г. Анатолий Григорьевич отозвали в Москву на ответственную должность в Российском совнархозе.

Хочу, однако, рассказать и о том, что в октябре 1961 г. на XXII съезде КПСС в Отчетном докладе ЦК КПСС Н. С. Хрущев подверг А. Г. Солдатова резкой критике в бытность его председателем Пермского совнархоза за факты якобы имевших место нарушений государственной и финансовой дисциплины и заявил, что «некоторые товарищи, несмотря на это, выдвинули Солдатова на ответственную работу в Москву, вместо того чтобы примерно наказать зарвавшегося руководителя».

Причиной такого выступления явилось, по всей видимости, то, что этот талантливый хозяйственник и инженер порою бывал упрям и самолюбив, ему не хватало дипломатичности и гибкости, он не всегда ладил с партийными органами, что нередко приводило к серьезным неприятностям.

Нетрудно понять, что все мы, делегаты XXII съезда от Пермской области, после такой критики чувствовали себя скверно. А. Г. Солдатов обратился к нам с просьбой объяснить Н. С. Хрущеву истинное положение дел, однако никто не осмелился что-то доказывать, а, по существу, не соглашаться с Н. С. Хрущевым. Через несколько дней А. Г. Солдатов был освобожден от работы в Москве и направлен на периферию, на должность председателя Вологодского совнархоза. Следует сказать, что в Вологде он также оставил о себе добрую память.

Но вернемся в военные годы. В 1943 г. было решено создать специальный цех клапанов под № 39. Я был назначен начальником участка этого цеха.

Моим предшественником был инженер-сварщик А. И. Насушкин. Должен сказать, что Абрам Исаакович хорошо относился ко мне, поддерживал во всем, и я хочу о нем кратко сказать.

А. И. Насушкин окончил в 1941 г. Киевский политехнический институт и в начале войны начал работать на Пермском авиамоторном заводе. Он старше меня на пять лет, в Пермь приехал с женой, солисткой балета Киевского театра. В Перми она работала в Ленинградском театре им. Кирова, который, как известно, был эвакуирован в наш город.

Когда в ноябре 1943 г. был освобожден Киев, Насушкин и его жена изъявили желание как можно быстрее вернуться в свой город. Думаю, что большую настойчивость в решении этого вопроса проявляла жена Насушкина — Л. Герасимчук, так как Киевский театр из эвакуации уже вернулся и ей хотелось вновь стать ведущей балериной.

Для Насушкина проблема возвращения в Киев была очень трудной, так как в военное время какой-либо уход с оборонного завода, тем более инженера, руководителя, был невозможен. Помогла Насушкину и его жене известная балерина Кировского театра народная артистка СССР Н. Дудинская. Я случайно находился в кабинете Абрама Исааковича, когда он разговаривал с Дудинской по телефону и просил ее обратиться к директору завода Солдатову с просьбой о содействии. Дудинская в те годы имела влияние на Анатолия Григорьевича, и как результат — весной 1944 г. А. И. Насушкин и Л. Герасимчук уехали в Киев.

Вспоминается случай, произошедший на Орджоникидзевской районной партийной конференции, которую мне как секретарю Пермского горкома партии было поручено провести. Резкое обострение в работе конференции произошло тогда, когда группе делегатов стало известно, что в числе строящихся в этом районе возводятся не только объекты кабельного завода, но и дачи для руководителей совнархоза. Как ни пытались руководители совнархоза объяснить делегатам свои доводы, обещая полностью возместить кабельному заводу средства, израсходованные на строительство дач, делегаты ни с чем не соглашались, и в такие моменты конференция становилась просто неуправляемой. Делегаты добились того, чтобы довести до сведения ЦК КПСС информацию о незаконных действиях совнархоза, строящего за счет средств кабельного завода дачи для своих руководителей.

Вопрос этот на второй после конференции день рассматривался на бюро обкома КПСС в присутствии ответственного работника ЦК КПСС. Мне пришлось докладывать бюро по существу возникшего вопроса. Председатель совнархоза А. Г. Солдатов признал ошибочным решение совнархоза о строительстве дач в районе, где ощущается острая нехватка жилья, детских учреждений и других социально-бытовых объектов. Состоялось решение о переоборудовании построен-

ных дач под детские учреждения для кабельного завода. Таким образом, по требованию коммунистов — делегатов конференции была восстановлена справедливость, а возникший конфликт снят.

Подобный пример не единичный. В начале 1942 г., когда Пермский авиамоторный завод находился в тяжелейшем положении и простаивали цеха, а с завода не отгружалась продукция, было решено провести заводское партийное собрание для того, чтобы обсудить положение, мобилизовать коммунистов и всех работников на устранение имеющихся недостатков и преодоление кризисного состояния.

Собрание прошло не так, как намечалось, а более остро и необычно.

Директором завода был тогда Кожевников. Не имея достаточного опыта руководителя, не обладая сильным характером, директор в глазах коммунистов был не способен руководить заводом. Поэтому на партийном собрании основная критика развернулась вокруг руководства завода. Появились предложения об освобождении Кожевникова от обязанностей директора завода как не справившегося.

Но директор завода входил в номенклатуру ЦК КПСС, и, естественно, коммунисты завода решать вопрос об его освобождении от работы не имели права.

Закончилось все тем, что секретарь парткома завода и партийные руководители города получили серьезную взбучку за организацию и проведение плохо подготовленного собрания. Но в конечном итоге директор завода был отозван в Москву, а к руководству коллективом пришел А. Г. Солдатов.

Трофимюк Н. История моей жизни: Воспоминания. — М., 2004.

Т. И. Силина

НЕПОДРАЖАЕМЫЙ СОЛДАТОВ

При подготовке книги автору этих строк довелось побывать в Москве, чтобы собрать свидетельства очевидцев, документы и фотографии, иллюстрирующие последний московский период жизни А. Г. Солдатова. Приятно поразили теплое и доброжелательное отношение и помощь в осуществлении цели моего приезда со стороны руководителей завода «Знамя»: директора Анатолия Васильевича Белоусова и главного инженера Валерия Борисовича Оникова, да и вообще всех работников завода, с кем пришлось разговаривать, от

работников кадровой службы до службы режима и охраны. Чувствовалось: несмотря на то, что прошло уже тридцать лет после окончания работы Анатолия Григорьевича, здесь помнят его.

В 1965 г. в судьбе А. Г. Солдатов произошло очередной резкий поворот. Но, в отличие от всех предыдущих случаев, не верховная власть, не высшие интересы, а сам он принял решение и добился его исполнения.

В 1965 г. руководство СССР пошло на очередную реформу в управлении промышленностью и народным хозяйством: расформируются совнархозы. А. Г. Солдатов, к этому времени уже пенсионер по возрасту, но еще полный сил и энергии, а главное — имеющий за плечами колоссальный опыт руководства промышленностью, просит направить его на работу на один из заводов авиационной промышленности. И в декабре МАП назначает 61-летнего Солдатов директором на агрегатный завод «Знамя».

Небольшой Московский завод № 451, за два года до прихода нового директора получивший свое новое имя, располагался между Бутырской и Большой Новодмитровской улицами на территории бывшего монастыря. Здесь выпускают системы регулирования подачи топлива в реактивные двигатели, регуляторы форсажа.

С приходом такого опытного руководителя, как Анатолий Григорьевич Солдатов, жизнь завода буквально преобразуется. Здесь ему удается в полной мере претворить свое кредо руководителя-производственника. Неоднократно слышали от него: «Директор должен заниматься перспективой завода, деньгами и кадрами».

О там, как это происходило на практике, вспоминают ветераны «Знамени» В. Т. Бобылев, И. А. Лебедев, В. В. Факеев, Б. А. Абрагин, Ю. Ф. Аббакумов, Б. Ф. Колобков. Солдатову удалось сразу и навсегда, с первой встречи, с первой реплики, заставить поверить в себя, в свои силы весь коллектив завода.

Безупречно одетый, с генеральской выправкой, директор потребовал от всех ИТР и руководителей завода подтянутости во внешнем облике и в отношении к работе. Для удобства руководства заводом была изменена структура, от каждого цеха теперь ежедневно неуклонно требовалось выполнение 4 процентов месячной программы, категорически были запрещены сверхурочные.

Знавший прекрасно о внутренних рычагах управления отечественной авиационной промышленностью, о том, что деньги на развитие предприятия даются только при условии освоения им новой техники, Солдатов сразу поставил перед коллективом цель освоения новых изделий. Ими стали насосы-регуляторы 1046, насос-датчик НД8 и их модификации. Коллектив начал работать с энтузиазмом, тем более

что директор всячески поощрял тех, кто отдавал делу не только время, но и душу. Вспоминает Борис Федорович Колобков (пришел на завод в 1964 г. старшим мастером):

«С приходом Солдатова завод стал расширяться. Реконструкция захватила всех. Старые полусгнившие корпуса и монастырские строения сносились, на их месте, словно по волшебству, росли новые современные светлые корпуса. Наш цех № 48, один из самых номенклатурных, должен был за три праздничных дня переехать со всем оборудованием, оснасткой и заделами деталей в новый корпус. Причем так, чтобы уже 9 ноября приступить к выпуску продукции. Подготовка и сам переезд происходили под строгим контролем директора».

Тогда-то и обратил Солдатов внимание на молодого, но толкового специалиста. Когда спустя некоторое время Колобков решил уйти с завода, чтобы устроиться на перспективный завод в Зеленограде, Солдатов использовал все свои артистические



А. Г. Солдатов на встрече с молодыми рабочими завода «Знамя». 1970 г.

способности и административный ресурс, чтобы задержать нужного производству специалиста. Вот как о солдатовском искусстве работы с кадрами вспоминает Б. Ф. Колобков:

«Прошло положенных две недели после подачи заявления на расчет. Но приход мой в отдел кадров оказался безрезультатным. Начальник отдела кадров посоветовал:

— Иди к директору, он тобой лично занимается.

В недоумении от неожиданного внимания к своей скромной персоне вхожу в кабинет директора. И вновь поражаюсь ласковому тону Анатолия Григорьевича:

— Садитесь, пожалуйста. Какой у вас вопрос?

После знакомства тут же вызываются начальник производства и секретарь комсомольской организации.

— Борис Федорович, а родители у вас есть?

Только теперь, получив утвердительный ответ, в присутствии вызванных руководителей голос Солдатова начинает меняться, в нем появляются металлические нотки. Он обращается к секретарю комитета ВЛКСМ завода:

— Вы напишите письмо его родителям, сообщите, что их сын идиот.

От неожиданности я, кажется, даже присел. А Солдатов продолжает давить:

— Вот когда была война, тебя назвали бы предателем, дезертиром, тебя бы расстреляли!

Пытаюсь что-то возразить, но директор неумолим:

— Вот тебе в ФРГ дадут замок, и ты уедешь, предашь свою страну?!

Видя, в какие высокие сферы зашел разговор, пытаюсь убедить:

— Анатолий Григорьевич, да кто я такой, чтобы меня так убеждали, я всего два года как после института. Отпустите ради Христа! Там мне комнату дадут, я ведь женился недавно, у нас ребенок будет. В Москве я комнату получу к пенсии, в очереди на жилье у нас на заводе люди по сорок лет стоят.

Солдатов реагирует мгновенно:

— Так ведь я же обязан тебе как молодому специалисту комнату дать. Иди работай, никуда ты не уйдешь.

Вечером, вернувшись с работы, от пережитого волнения и разговора с директором у меня поднялась температура, и я слег в постель на несколько дней. По окончании больничного меня ждала еще одна неожиданность. Подошел председатель профкома:



Москва. Реконструкция завода «Знамя».
1960-е гг.

— Борис, тебе на заседании профкома решили дать квартиру в новом доме, который скоро сдает завод. Поезжай посмотри, устроит ли?

Заинтригованные, немедленно отправляемся с женой на стройплощадку. Будим сторожа, просим показать квартиру 56. При свете спичек (электричество еще не проведено) разглядываем свои «хоромы». Радости нет предела... Только через несколько лет узнаю, что Солдатов заставил профком трижды собираться на заседание, чтобы решить вопрос в мою пользу.

Но на этом его участие в моей судьбе не закончилось. Вскоре на заводе появилась новая должность — заместитель начальника цеха по производству, и я был удостоен чести стать первым, кто был назначен на нее. Думаю, что именно та работа, когда мы смогли так оперативно перевезти цех и не сорвали работу завода, сыграла главную роль в отношении его ко мне. Он всегда старался поощрить людей, когда они хорошо работали. Таких он запоминал сразу, таких, кстати, и ругал чаще, потому что от них толк был, отдача. А вот тех, кто не справлял-

ся, сразу снимал. Но никогда не ущемлял в зарплате и всегда трудоустроивал на другой, может быть, менее ответственной, должности».

С решительностью в кадровых вопросах могли сравниться только поступки Солдатова-строителя. Не случайно в историю завода «Знамя» А. Г. Солдатов вошел в первую очередь как строитель. Под освоение новых объектов им были получены серьезные денежные средства, которые позволили освоить так называемую вторую территорию. Монастырские кельи, надвратная церковь, колокольня, которые мешали осуществлению директорских планов, были снесены без сожаления. В новый многоэтажный и просторный корпус, возведенный на их месте, переехали несколько заготовительных цехов. Новый корпус Солдатов с гордостью продемонстрировал участникам отраслевой выставки, на которой были представлены, среди прочих, в качестве экспонатов образцы новой продукции завода. Позднее был построен клуб, реконструирован пионерский лагерь на берегу реки Бабайки под Клином.

Заметим, что в своем стремлении к новому Солдатов далеко опережал своих коллег. Его всегда отличало умение видеть дальше, предвидеть потребности авиации в будущем и умение предоставить в распоряжение авиастроителей необходимые им новинки вовремя. Этому он учил и свой коллектив, наставляя на очередной оперативке:

— Мы освоили агрегат, забудьте о нем. Теперь наша задача в сжатые сроки освоить новое изделие. И запомните, вся жизнь только в новых агрегатах, только под новое дают деньги.

Памятью о деятельности Анатолия Григорьевича на заводе остались не только корпуса, преобразившие всю территорию завода. Главный проезд внутри ее и сегодня зовут «солдатовским». Вспоминает Николай Павлович Лосин (на заводе с 1965 г., начальник отдела охраны труда):

«Однажды мы шли вместе по территории завода к котельной. Солдатов, не без гордости показывая на новый корпус, спросил: «Ну, как смотрится?» И, получив одобрение, заметил, что и вдоль Бутырской улицы фасад завода скоро станет красивым. До появления на заводе Солдатова все общие собрания коллектива проходили в столовой, под «аккомпанемент» работниц, моющих бачки и посуду.

Во время строительства директор постоянно контролировал его ход, вникал во все мелочи. Как в свое время в Перми на строительстве Дворца культуры, здесь, в Москве, при возведении заводского клуба стремился внести в его оформление и планировку свои представления о том, как должен выглядеть очаг культуры. Лично выбирал ткани на обивку кресел и главный занавес. Выбирал форму кресел. С трудом удалось специалистам уговорить его не облицовывать колонны зеркалами, чтобы не отвлекали они людей на серьезных мероприятиях».

Стремление сделать все не просто хорошо, но даже шикарно, было у А. Г. Солдатова в крови. Никогда ни до, ни после Солдатова в коридоре заводу управления на полу не стелилась красная ковровая дорожка, для пущей важности еще и накрытая белой «новиной». Ее каждую неделю заменяли на чистую. Войти на такую красоту в грязной обуви было невозможно. К чему, видимо, директор и стремился, исподволь заставляя своих подчиненных заняться своим внешним видом.

Вспоминает Иван Андрианович Лебедев (на заводе с 1949 г., заместитель главного инженера по инструментальному производству): «Солдатов любил, чтобы на заводе все ходили в костюмах, а ИТР — и в галстуках. Не терпел никакой расхлябанности. Однажды выгнал с совещания какого-то специалиста, который пришел в рабочем халате. Снял главного инженера, явившегося без галстука, произнося всего одну реплику: «Разве ты инженер? Разве так должен выглядеть инженер?! Вот каким должен быть настоящий инженер!» — и тут же представил всем собравшимся в новом качестве его молодого и весьма элегантно одетого зама».

Сам Анатолий Григорьевич всегда выглядел безупречно. Однажды это чуть не стоило опалы заместителю главного энергетика.

Вспоминает Борис Алексеевич Абрагин (на заводе с 1969 г.):

«Во время строительства одного из корпусов мы, как обычно, поджидали директора на объекте. Накануне его появления прошел сильный дождь, и перед объектом образовалась большая лужа, по которой невозможно было пройти без вреда для ног. Чтобы сохранить ботинки начальства сухими, я решил бросить через лужу широкую доску, но сделал это неудачно. Брызги от удара доской разлетелись так высоко, что окатили одежду Солдатова. Директор, ни слова не говоря, развернулся и уехал. Начальник производства вскоре сообщил: «Тебя директор снимает». Но вечером, видимо, поостыв, он сменил гнев на милость. Через секретаря мне передали: «Солдатов вас простил».

Еще больше Солдатов не любил, когда опаздывают. Это его просто возмущало. Заместитель директора по производству Юрий Федорович Аббакумов так оценивает качества Солдатова-руководителя:

«Анатолий Григорьевич был, что называется, человеком старой закваски. Понять логику его слов и поступков можно, только зная то поколение, к которому он относился. Сегодня с высоты своего возраста и жизненного опыта, я понимаю, как он был прав».

Отсутствие в поступках Солдатова игры на публику, желания понравиться — также одна из отличительных черт. Наоборот, казалось, он намеренно старается быть грубым, словно стесняясь той не показной, а настоящей, идущей от души искренней доброты, заботы о людях и благе государства.

Вспоминает Вячеслав Васильевич Факеев (на заводе с 1962 г., начальник технической лаборатории):

«По заводу он ходил редко. Как-то ему был этот факт высказан в качестве упрека. Директор тут же осадил собеседника:

— Я все знаю. Некогда мне время терять.

Однажды на одном из партактивов кто-то из тех рабочих, что призывали права качать, выступил в том духе, что вот, мол, директор с нами, рабочими, не здоровается, когда в цехе бывает. В своем заключительном слове, отвечая на критику, Анатолий Григорьевич заметил:

— Я в цехи хожу не здороваться, а дело налаживать, чтобы вам лучше работалось.

Запомнилось, как быстро он принимал в своем кабинете, когда приходил к нему начальник цеха. При Солдатове в приемной больше трех минут никто не стоял. Когда входили к нему в кабинет, то все, чем бы он в этот момент ни занимался, сразу сдвигалось на край стола, директор брал ручку, чтобы решить вопрос и подписать бумагу. Ну, а если с жалобой или предложением приходил рабочий, то доставалось всей цепочке снизу доверху. На совещаниях, бывало, так распалится, думаешь — ну все, всех «повесит» и «расстреляет» за невыполнение плана. А в конце месяца к нему начальник ОТЗ с протоколом тех совещаний приходит, где написано, кого премии лишить, и Солдатов в недоумении брови поднимает:

— Что же вы мне за приказ принесли — того лишить, этого лишить? Задание люди выполнили, продукцию дали? Значит, все выговоры отменить и премию выдать!

Еще всем на заводе очень импонировало, что Анатолий Григорьевич стремился как-то объединить, сблизить людей, создать коллектив. Для этого он и клуб построил, и организовывал поездки всех руководителей завода с женами на базу отдыха, и ввел традицию всем вместе встречать Новый год. На таких мероприятиях было всегда очень весело. В дальнейшем это неформальное общение очень помогало нам в работе. Но замечу, что спиртного на таких встречах «без галстука» практически не было, ведь А. Г. Солдатов сам не пил и страшно не любил пьяниц. Вспоминается в связи с этим такой случай.

В наш цех после окончания института пришел на работу младший сын Солдатова — Сергей. С работой парень, учитывая его возраст, справлялся, больших замечаний к нему никогда не было. Директор сына никогда не выделял, да и сам Сергей, видимо, побаивался крутого нрава отца и никогда не демонстрировал какого-либо превосходства или зазнайства. Одним словом, скромный был парень. Однажды в цехе кто-то предложил «обмыть» молодого специалиста. После работы члены участка, на котором он работал, хорошо посидели, и Сергей пришел домой пьяным.

На следующий день меня вызвал к себе в кабинет Солдатов:

— Что вчера пили?

Оказалось, почувствовав перемену в сыне и заподозрив неладное, он весь вечер пытался выяснить, с кем и чем тот отмечал свою общность к рабочему классу. Не получив вразумительного ответа, наутро потребовал отчета о поведении подчиненных с меня. Мне было жаль парня и не хотелось конфликтовать с директором, поэтому сослался на свою неосведомленность в этом инциденте. Но Анатолий Григорьевич был настойчив, и в результате проведенного им внутреннего расследования было выяснено, что употреблялся спирт, лимиты на который тут же были срезаны по всем цехам.

В назидание всему коллективу пригласил он однажды на оперативное совещание двух самых отпетых пьяниц-прогульщиков. Стыдил долго, а потом приказал уволить с завода.

Зато очень поощрял директора занятия художественной самодеятельностью, очень гордился открывшимися в нашем коллективе талантами. Замечательные у нас тогда проходили концерты! Билетов на них не достать! Бывало даже так: проводит в нашем клубе главк какое-нибудь совещание, а после него обязательно концерт наших артистов. Когда проходили смотры самодеятельности по цехам, то на следующий день, бывало, оперативное совещание начиналось с вопроса о том, как выступили накануне самодеятельные артисты такого-то цеха. Однажды 8 Марта заведующий клубом пригласил известного артиста Р. Плята выступить перед нашими женщинами. У всех было приподнятое настроение, концерт прошел хорошо, но, когда на сцену вышел Плятт, Солдатов неожиданно поднялся и покинул зал. Тогда никто этому не придавал особого значения, но на следующий день на утреннюю оперативку директор вошел темнее тучи и сразу спросил:

— Кто придумал пригласить этого Плятта? У нас что, свои артисты хуже? Сколько ему заплатили? Высчитать у директора клуба эти деньги из зарплаты!

Конечно, многое еще можно было бы рассказать о Солдатове — директоре завода «Знамя». Яркой, неординарной он был личностью. Вызывал у одних восхищение, у других — раздражение и зависть... Но то, что никого, с кем довелось хоть раз ему пообщаться, он не оставил равнодушным, не научил чему-то — это абсолютно точно».

По свидетельству начальника инструментального отдела И. А. Лебедева, в начале 1970-х гг. завод начал осваивать форсажный регулятор ФР144-22 для самолетов Ту-160 и Ту-22 конструктора Ф. А. Короткова. Зная, как несправедливо обойден А. Г. Солдатов признанием своих неоспоримых заслуг перед страной в области авиастроения, генеральный конструктор «Темпа» как-то заметил:

— Сложный это агрегат. Но если мы его сделаем, звание Героев Труда нам обеспечено.

Но, увы, этому не суждено было случиться. Уж очень напряженными были взаимоотношения директора завода с секретарем райкома партии, а именно там утверждались все представления к наградам. Но, если честно, не количеством звезд на груди или погонах определяется любовь и уважение людей к тому или иному человеку.

По мнению всех, с кем довелось встретиться мне при сборе материалов для данной книги, А. Г. Солдатов — истинный герой своего времени и пример для подражания. Многие пытались копировать поступки Солдатова, но, увы, порой это было просто комично. Он был абсолютно неподражаем. Его невозможно скопировать, потому что все его слова, поступки исходили от души.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. Машинопись.

Д. А. Солдатова

В СЕМЬЕ

По воспоминаниям самого Солдатова, в юности у Анатолия Григорьевича было увлечение, которое очень повлияло на его дальнейшую судьбу. Он познакомился с очень симпатичной девушкой, видимо, из интеллигентной или даже дворянской семьи. Любил бывать у нее дома. После общения с нею пристрастился к чтению, полюбил музыку, поставил себе цель получить образование. Но семья девушки была не в восторге от дружбы их дочери с деревенским пареньком. Однажды за обедом были поданы сваренные вкрутую яйца. Доставшееся Анатолию оказалось несъедобным, о чем он тут же с непосредственностью объявил всем: «Тухлое». Строгая мама тут же назидательно поправила: «Молодой человек, следует говорить — «не свежее». В конце концов, семьей Анатолию было заявлено, что девушка больше не может с ним встречаться. Он очень переживал и ее образ долгие годы хранил в памяти.

Однажды в Перми, когда он уже был, так сказать, местный царь и бог, на прием к нему пришла женщина, видимо, оказавшаяся здесь в эвакуации. Тогда к нему часто обращались за помощью по оплате лечения и т. д., он многим помогал. Пришедшая на прием женщина была той самой первой его любовью. Она постарела, видно было, что сильно нуждалась. Вспоминая ту встречу спустя годы, он сказал мне: «Женщина — это зеркало мужчины».

Я хорошо знала семью Солдатовых. Ведь с Михаилом, старшим сыном Анатолия Григорьевича и моим будущим мужем, мы вместе учились в одной школе, в одном классе.

В быту жить с А. Г. Солдатовым было «жутко трудно». В семье он был диктатор. Бывало так: наступил долгожданный выходной, мы заняты домашними делами, вдруг появляется Анатолий Григорьевич, хотим не хотим, не спрашивает: «Поехали купаться!» Все собираются и едут. Своей волей, недоверчивостью он очень подавлял своих сыновей, Михаила и Сергея. С возрастом он понял это, и когда появился первый внук Андрей, о котором он говорил: «Моя последняя лю-



На концерте в клубе завода «Знамя».
А. Г. Солдатов с внуком Андреем
и сыном Сергеем

бовь», — то, обращаясь к нам с мужем, всегда просил только об одном: «Не задавите его!» Спустя годы с удовлетворением отмечал: «А ведь ни один из ваших детей на вас не похож характером!» Маленькому Андрею он позволял делать все. Даже по столу он бегал (когда меня не было), и это ему прощалось. Он был нежным дедом, через каждые 5 минут говорил: «Давай поцелуемся! Ну давай!» И еще хорошим воспитателем. Есть фотография, где Андрюша сидит с ним

рядом на оперативке на заводе «Знамя». Уже тогда он приучал внука к своему делу. Он очень любил детей. Преданно, страстно, без остатка. И это особенно проявилось на внуке. И еще он все делал от сердца. Поэтому и рубил иногда с плеча — от сердца. Был уверен, что нельзя иначе.

Когда я попала в новую для себя семью, то впервые столкнулась с настоящим домостроем. Но диктаторский стиль главы семьи жену Солдатов, Варвару Николаевну, вполне устраивал. Она была простой деревенской девчонкой, без образования (они познакомились в 1930 г., когда вместе работали в таксопарке), а оказалась в таких хороших условиях жизни, какие тогда большинству были недоступны. Для нее семья, Анатолий Григорьевич были все. Он мог совершенно спокойно работать, зная, что дома никаких проблем нет и быть не может. В доме Солдатовых, как повелось еще с Перми, часто устраивались торжественные приемы. За их подготовку полностью отве-

чала она. Она прекрасно готовила, умела накрыть красиво стол, поддержать беседу. Это было ее призвание. Она умела принять быстро, красиво. Умела себя подать. Хорошо выглядеть. И Анатолий Григорьевич это ценил. Но я ни разу не слышала, чтобы они разговаривали о чем-нибудь, кроме обычных бытовых тем. Он не делился ни с кем своими проблемами, не обсуждал их в семье.

Гораздо труднее ему было справиться с нами, с молодыми. Ведь у нас были свои взгляды на жизнь, в чем-то отличные от родителей. Бывали ситуации, когда мы возражали. Меня он особенно не трогал, а вот младшей невестке доставалось. Один раз он ей сказал: «Вон отсюда!» И все только потому, что она не погладила брюки своему мужу. Он считал, что это обязанность женщины. Он считал, что у каждого человека должны быть свои обязанности и он их должен исполнять.

Разумеется, с Варварой Николаевной таких инцидентов не было и быть не могло. Она ему даже шнурки завязывала, когда он наклоняться не мог из-за болезни, хотя сама была довольно полной женщиной и страдала от боли в ногах. Ее верность и преданность мужу была абсолютной. Когда Анатолий Григорьевич ушел из жизни, весь ее мир рухнул, она просто потеряла ту опору, которая позволяла бы жить дальше. Она тосковала по нему. За ним была как за каменной стеной. Жизнь потеряла смысл. И благосостояние закончилось, потому что он содержал семью.

Все, кто был рядом с ним, могли уверенно себя чувствовать. Ведь всегда чувствуешь себя уверенно, когда руководитель знает, чего хочет. И он тебе показывает путь. Другое дело, что ты с ним не согласен... Но ты знаешь, что все получится, потому что он знает, как надо.

В редких случаях Анатолий Григорьевич советовался, пытался узнать мнение других, — значит, и он где-то сомневался, хотел откорректировать свою линию.

Про Солдатова можно сказать, что он человек, «поднявшийся с земли». Он прорывался к своей цели очень настойчиво. Он рассказывал, что, когда увидел впервые паровоз, то испугался. И за такой короткий период он смог окончить в Бауманском автомобильный факультет, пройти путь от техника до директора завода, руководителя государственного масштаба. Так что не надо бояться. Надо знать, чего ты хочешь, и верить в себя. А он верил в себя.

Он старшему сыну все время говорил: «Тебя должны знать в министерстве. Ты должен идти работать на завод. Ты же инженер». Между ними произошел конфликт, когда пришла разнарядка от комсомола на курсы арабского языка. Михаил решил пойти туда учиться, чтобы

впоследствии работать в Торгпредстве. Когда отец узнал об этом, он был такой разъяренный: «Ты решил торгашом заделаться?! Ты — инженер?! Ты должен работать на заводе! Я сейчас же заберу твои документы! Это все влияние женщины! Это им нужны тряпки и заграницы! Ты должен здесь работать!»

Так он считал искренне. Он просто не понимал нюансы, что Михаил останется инженером, но будет отвечать за эксплуатацию, налаживать международные и торговые отношения. Выслушав наши аргументы и высказав свои, через некоторое время снова спросил: «Ну что ты решил? Ты согласен?» Бедный Миша не знал, что сказать и как поступить, но я сидела рядом, и он ответил: «Я буду учиться!» Тогда Анатолий Григорьевич встал и ушел, не попрощавшись. Так дети стали выходить из повиновения.



**Миша и Сережа Солдатовы с бабушкой
Елизаветой Федоровной Дунаевой.
1950-е гг.**

Но он очень любил своих мальчишек, переживал за них. В последние годы очень огорчался, что старший все время находится за границей и они редко видятся, а у младшего никак не сложится личная жизнь. Все чаще, навещая родителей мужа, я заставляла Анатолия Григорьевича сидящим в кресле в глубокой задумчивости. В такие минуты особенно остро чувствовалось, как он душевно одинок.

С возрастом начинается переоценка ценностей, жизнь уже за плечами. Я часто вспоминаю об Анатолии Григорьевиче, когда приезжаю на дачу, что вблизи станции Валентиновка под г. Королевым. Он строил ее еще для своей мамы, позднее дом переделали под дачу. Он так мечтал увидеть здесь, под этой крышей, своих близких — детей, внуков, а живет в ней какая-то Дина Алексеевна. Совершенно чужая. Спасибо Анатолию Григорьевичу за то, что дом построил, есть где жить, от непогоды спрятаться. И я много рассказываю своим сыновьям и внуку Антону, и Вере — жене Андрея, о том, какой замечательный он был человек. Никто не говорит — только я рассказываю. Ми-

ша молчит, он так далеко от нас. Сергея уже нет. Анатолий Григорьевич был добрый человек, прямодушный, работоспособный, одаренный от природы и... собиратель. Даже в отношении нашей семьи. На даче он сколотил большой стол для того, чтобы когда-нибудь собраться всем вместе. Надеялся — дети, их жены, внуки его помянут. Дома он оставил память о себе. Дом построил, участок. Он не думал, что завод как-то будет отмечать его юбилей. Просто для своих близких хотел оставить что-то. Хотел, чтобы мы переехали в его квартиру на Смоленской набережной. Но я не согласилась. Не смогла. У нас были сложные отношения. Он даже плакал, что не удастся уговорить нас. У него была хорошая библиотека, он ее собирал с молодости. Приглашал нас приехать, что-то выбрать для себя. Мы с Мишей как-то приехали, поговорили, но надо было уходить, так он заплакал и ушел. Он столько лет собирал для детей, и тут на его глазах происходило разорение его гнезда. И ему было очень больно.

Конечно, гораздо чаще мы общались в те годы, когда Солдатовы переехали в Москву. Завод «Знамя», когда он был назначен его директором, был чрезвычайно запущенный. Ни дисциплины, ни плана. Он, сам всегда одетый безупречно (безусловно, это заслуга Варвары Николаевны), сразу же всех заставил являться на работу в белых сорочках и костюмах. Начал проводить оперативки четко и регулярно, требовать с исполнителей не слов, а дела, и вскоре поставил завод на ноги. Еще одна черта его характера всем тогда бросилась в глаза — он был чрезвычайно добрый человек, мог, что называется, снять с себя последнюю рубашку, если видел, что кто-то нуждается в его помощи. Несмотря на то, что он всегда умел держать дистанцию с подчиненными, в то же время любил быть среди людей, умел формировать коллектив и создавать дружескую, теплую атмосферу общения. Не раз и дома, и на даче у нас собирались заводчане, было всегда шумно, весело. Даже на свадьбу сына Сергея он пригласил очень многих своих товарищей с завода.

Характер у Анатолия Григорьевича, как я уже отметила, был хоть и крутой — мог накричать так, что стены дрожали, — но очень отходчивый. Он никогда и ни на кого не держал зла. Практически все, с кем доводилось мне говорить на эту тему, отмечали: на работе, бывает, громит человека в пух и прах, а вечером — душевная беседа и приглашение в гости. Как-то довелось мне присутствовать во время оперативного совещания на заводе — мат стоял за плотно закрытой дверью отборный. Но что интересно, после окончания

разноса народ выходил из кабинета с вполне довольным видом. На вопрос: «Почему?» — один из его подчиненных мне сказал: «На Анатолия Григорьевича невозможно обижаться, ведь он абсолютно прав!»

Не раз в своей жизни ему приходилось сталкиваться с бюрократической, неповоротливой системой управления. С нежеланием чиновников делать жизнь людей лучше. Не боялся он брать на себя ответственность, принимая решения, действовал решительно и без оглядки на чины и устоявшийся порядок. За это «самоуправство» ему не раз объявлялись выговоры. Он по этому поводу всегда говорил: «Выговор забудется, а дело останется». Однажды вечером мы как-то разговорились о нашей жизни, о положении в стране. Он произнес: «Систему надо менять». Анатолий Григорьевич был личностью, у него было много знаний и много опыта. Он любил повторять детям, что инженер — это думающий человек. Он сам был максимально думающий человек. И если на старости лет он пришел к тому, что надо менять систему, то он думал над этим, и болел этим. Он не был равнодушен к тому, что происходит в стране.

Где бы Анатолий Григорьевич ни работал, он всегда добивался успеха, потому что видел людей, умеющих дело делать. И очень ценил тех, которые и могут, и работают. Это черта государственного человека. Он давал возможность подниматься тому, в ком видел человека работающего, смышленного. Но он действительно был по-русски добрый. Его попросишь — он ни в чем не откажет. Никогда не откажет. Он и в семье был добрый, и на работе. Особенно на работе. Толковых он всегда старался продвигать, особенно молодежь. Обидно, что в конце жизни именно один из таких его «выдвиженцев» и предал его. У Анатолия Григорьевича и без того были напряженные отношения с райкомом партии, а тут еще он перенес инфаркт, был слаб. Этим, я считаю, воспользовались. С подачи некоего Серегина был организован «уход» Анатолия Григорьевича на пенсию. Сам Солдатов ни за что бы не ушел. Он не представлял себе жизни без работы. Он всегда говорил: «Мужчина приходит домой, чтобы отдохнуть». Но представить жизнь как сплошной отдых — это было просто невымыслимо. Он не смог этого пережить и вскоре умер.

ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. Машинопись.

Запись сделана Т. И. Силиной 29—30 марта 2004 г. Дополнена 23 сентября 2004 г.

О. И. Годощенко

ЛЮБОВЬ У ПОДНОЖИЯ МОНУМЕНТА Шесть писем генерала Солдатова возлюбленной

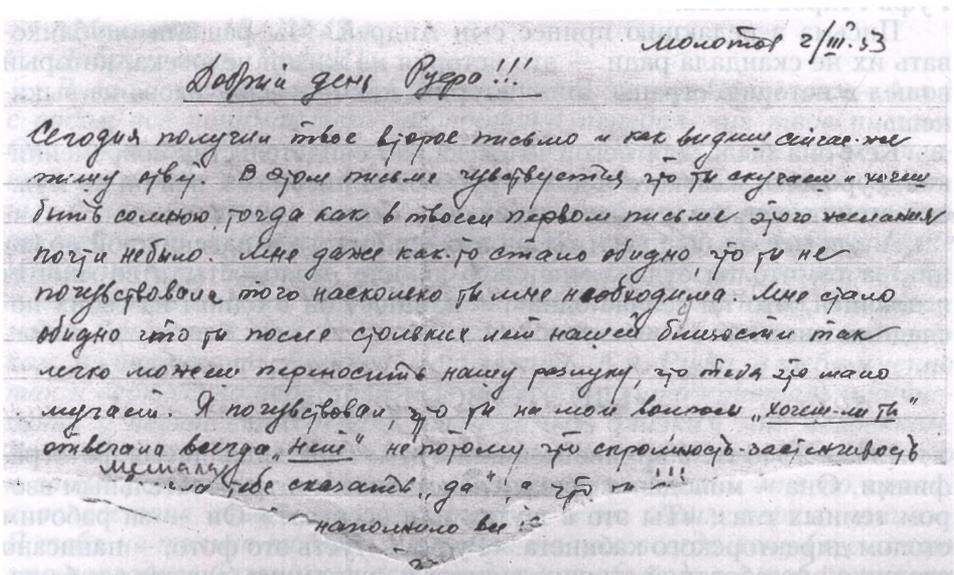
Эти письма никогда не были (да и не могли быть) опубликованы ранее. Хотя об Анатолии Солдатове, герое тыла Великой Отечественной, директоре завода имени Свердлова, кавалере двух орденов Ленина, лауреате Государственной премии, в свое время писали много. Особенно в 1980-х, когда за давностью лет был снят гриф секретности с некоторой военной продукции советского оборонпрома и рассекречивались имена.

Писали о многом, только не про «это». Не по одним лишь соображениям этическим. «Этого» у советского человека, тем более руководителя, просто быть не могло.

Нет, девушки были. Но думать о них следовало «потом». Помните, «первым делом, первым делом самолеты...»

И думали. О девушках, о любви и, представьте себе, о сексе.

И секс в этих размышлениях, как и в жизни наших отцов, занимал далеко не последнее место. Только не всякий мог себе позволить в том признаться. Мы решили взять на себя ответственность и приоткрыть завесу интимных отношений тех лет.



Из письма А. Г. Солдатова Руфине Николаевне Мирвичковой

История, о которой идет речь, уникальна ровно настолько, насколько и банальна.

Он — женат. Она — молода и красива.

И, между прочим, идет война.

Они познакомились, когда ему было 39. Юная студентка-медичка из пермской глубинки и молодой красавец директор, прибывший из Москвы и возглавивший крупное оборонное предприятие. Его имя войдет в историю города и даст имя одной из улиц.

Его слава набирала силу. Тогда еще он не был генералом (это звание он получит через год), но орден Ленина уже был прописан на его груди.

Ей мало что от этого досталось.

Анатолий Солдатов был женат. Тем не менее их связь продолжалась более десяти лет (с 1943 г. по 1950-е гг., если судить по письмам, но, возможно, и далее). Она говорила ему «нет», но отдавала себя всю. Ей было мало жарких встреч два раза в неделю, она хотела большего. Но вариант «распада его семьи» даже не обсуждался.

Она стала хорошим врачом, родила сына, но так и не вышла замуж. Вырезки из газет, где описывались его заслуги перед Родиной, хранила вместе с его письмами к ней, но перед смертью наиболее интимные строки уничтожила. Она берегла его репутацию. Ее имя Руфь Мировчикова.

Письма в редакцию принес сын Андрей. Мы решили опубликовать их не скандала ради — это история из жизни человека, который вошел в историю страны, а из истории, как из песни, слова не выкинешь.

Кем она была для него, человека, по свидетельству современников, сурового, жесткого и даже грубого? В письмах к ней он по-мужски эгоистичен, но и нежен, заботлив.

А для нее он был всем. И он это понимал. «Я навеки твой должник за то, что ты отдала мне свою юность, молодость, и во многом я повинен, что ты сейчас одна», — напишет он в одном из своих последних писем.

«ГДЕ ЭТО ВСЕ БЫЛО»

1943—1946 гг. в архиве женщины отмечены лишь двумя фотографиями. Она — молодая и прекрасная, с ясным и требовательным взором темных глаз: «Ты это в шутку или всерьез?» Он — за рабочим столом директорского кабинета. «Руфь!!! Пусть это фото, — написано его рукой на обратной стороне снимка, — напомнит, где это все было. Анатолий».

Плюс — множество записок и записочек, направляемых в общежитие в конвертиках без почтовых штемпелей.

«Молотов, 29/X-44 г.

Привет, Руфочка!

Совершенно не понятно, почему вы пропали, никаких признаков жизни. Занятия давно начались, должны вернуться в Молотов, а звонка все нет и нет. Нехорошо».

«Молотов, 29/XII-44 г.

Руфа!!!

Не понимаю, почему ты молчишь. Это не по-дружески, жду телефонного звонка. Посылаю два билета в театр, может быть, воспользуешься, там будет концерт.

Жду звонка. Анатолий».

Они встречались эпизодически. Девочка из пермской глубинки, диковатая Руфь, похоже, пугалась своего высокопоставленного уха-жера. Да и времени для встреч было немного: работали по 12 и более часов в сутки. Но связь их не прерывалась, а крепла. О чем свидетельствуют его телеграммы из Кисловодска, где он отдыхал (1947 г.), в Чусовской район, на родину Руфи. Ведь им незачем было писать письма, когда они оба жили в Перми (Молотове). Были телефонные звонки, посредники, встречи. И только письмо, посланное в 1949 г. Солдатовым в поселок Чунжино, где Руфь поправляла свое здоровье, говорит о том, чем стала для него эта связь.

«Молотов, 15/XI-49 г.

Добрый день, Руфа!!!

Вчера вечером Савелий Самсонович (секретарь Солдатова. — Авт.) с видом все понимающего заговорщика передал мне твое письмо. Он, конечно, о многом догадывается, но, как человек засекреченный, он и виду не подает о своей осведомленности в наших сердечных делах и тайнах. Честное слово, очень было приятно получить от тебя эту весточку и почувствовать, что вот где-то в поселке Чунжино есть близкий, очень близкий тебе человек, который думает о тебе, любит тебя и готов отдать все для тебя. Ты понимаешь, это ни с чем не сравнимое богатство, богатство человеком, в которого ты беспредельно веришь. А я, Руфа, в тебя именно так и верю. Эта вера в тебя, в твою какую-то кристальную чистоту и честность сделала тебя самым близким мне человеком. Твою близость к себе я могу разве только сравнить с близостью к своим ребяткам — Мише и Сереже. Они близки мне по крови, а вследствие своего малолетства — и по своим переживаниям. Я тебя не только люблю, я тебя не только всегда хочу (я считаю это последнее большим счастьем для нас обоих), я с тобой навеки сроднился и не могу себе представить, что мы можем когда-либо

разойтись. Посмотри, разве не доказательством этому служит буквально все в наших отношениях — беспредельная близость и крайняя щепетильность буквально во всем. Ты ведь моя, и, однако, ты всегда строго охраняешь свою свободу и независимость, делая этим наши встречи подарком себя друг другу.

В своем письме ты меня поздравляешь с некоторыми успехами на заводе, спасибо тебе, но, честно говоря, меня надо поздравлять не за это, а за то, что я почти случайно шесть лет тому назад нашел тебя...»

КАРЬЕРА

Наметившийся перевод Солдатова в Москву, в министерство, нарушил гармонию их отношений. Герой делал карьеру.

Намерения со временем устроить в столице и Руфу не реализовались. Похоже, по ее воле. Есть намек на какую-то предпринятую ею попытку устроить иначе свою жизнь. Руфь тоже делала карьеру, она училась в институте повышения квалификации врачей в Казани, куда и адресовал свои письма Солдатов.

Но, скорее, она просто не хотела быть обузой для него, не видя своего места на его пьедестале.

«Молотов, 14/II-53 г.

Добрый день, Руфа!!!

Вчера приехал из Москвы и, к большому сожалению, ничего тебе определенного сказать о моем положении не могу. Все это время мои молотовские «друзья» продолжают развивать чертовскую активность в деле устилания моей дороги шипами, чем, конечно, страшно осложняют решение моего вопроса. Свою активность они проявляют не только в Молотове, но также и в Москве, создавая мне репутацию человека, никого и ничего не признающего, своевольного и тяжелого. Правда, мало кто этому верит, но положение мое от этой активности, конечно, не улучшается. Дело перешло в самые верха, и как оно там решится, невозможно предвидеть. Конечно, это меня волнует, портит настроение, но, как тебе известно, я не такой человек, который разрешает себе раскисать, и поэтому окружающие меня люди ничего этого не видят и удивляются, почему я к этому делу так легко отношусь. Им я, конечно, не скажу, а тебе, моему самому близкому и поэтому все понимающему другу, скажу, что мне тяжело, очень тяжело. Самое худшее сейчас, что я совсем один и, как говорят, даже душу открыть некому.

Ты даже представить себе не можешь, как ты мне необходима и как я хотел бы, чтобы ты была вот сейчас тут, около меня.

Мои губы пересохли от жажды, мое тело дрожит от зноя, и весь я во власти желаний, сейчас несбыточных и потому так мучительных. Чувствуешь ли ты все это, понимаешь ли ты всю глубину твоей хотя и невольной вины во всем этом?»

О ЛЮБВИ И СЕКСЕ

«Молотов, 2/III-53 г.

Добрый день, Руфа!!!

Сегодня получил твое второе письмо и, как видишь, сейчас же пишу ответ. В этом письме чувствуется, что ты скучаешь и хочешь быть со мною. Тогда как в твоём первом письме этого желания почти не было. Мне даже как-то стало обидно, что ты не почувствовала того, насколько ты мне необходима. Мне стало обидно, что ты после стольких лет нашей близости так легко можешь переносить нашу разлуку, что тебя это мало мучает. Я почувствовал, что ты на мои вопросы «хочешь ли ты» отвечала всегда «нет» не потому, что скромность-застенчивость мешала тебе сказать «да», а что ты...

Вот, Руфа, это-то и есть самое дорогое, самое высокое, что может дать природа нам, живущим на земле. Редко, очень редко бывает так, чтобы мужчина полностью, душой и телом, верил женщине так, как я верю тебе. Ты знаешь, что я всегда считал и считаю, что если не хочешь, то и любить не можешь. Бывает много случаев и другого порядка, но это именно случаи. Большой же любви без большого желания не может быть».

РАЗБОР ПОЛЕТОВ

Два последних письма с разрывом в год — осенние листья после бала. И хотя был еще совместный отдых в Кисловодске, от горячего чувства молодости мало чего осталось. А потому идет осмысление: а что же было? И попытка оправдать несбывшееся и оправдаться.

«Москва, 5/VIII-54 г.

Добрый день, Руфа!!!

Очень приятно было получить от тебя письмо. Я уже думал, что ты решила окончательно забыть и меня, и все, что между нами было. Думал, что то, что мы когда-то говорили «на всю жизнь», прошло, как грехи молодости, что за этот год ты повзрослела и стала иначе мыслить. Решив так, я, конечно, сосчитал, что писать тебе — это ворошить старое, а, быть может, тем самым портить твое новое.

Если помнишь, я тогда всегда говорил «на всю жизнь» и сейчас

повторяю это, и что только твое непонятное поведение помешало нам уже снова съехаться в Москве. В июне этого года я устроил себе специальный полет в Молотов на два дня, но тебя не мог найти, ибо по всем телефонам получил ответ: «Она у нас не работает».

Если ты собираешься в отпуск в сентябре, то я очень хотел бы тебя встретить в Москве. Ребята мои стали большие и очень хорошие. Это мое основное богатство».

«Москва, 29/IX-55 г.

Добрый день, Руфа!!!

Очень рад, что ты написала. Я понимаю, что это должен был сделать я, и давным-давно. Виноват, прошу помилования. Тон твоего письма таков, что ты, по-видимому, считаешь: все кончено и ушло в прошлое. Это ошибка, и дело обстоит далеко не так. Весь этот период я не только все хорошо помню, но и очень сильно переживаю, больше того, я страдаю, что эта наша связь нарушена.

Во второй половине октября я думаю быть несколько дней в Молотове, уверен, что мы увидимся и еще эти вопросы обсудим. Я работаю теперь не во 2-м Глав. Упр., а в 6-м Глав. Упр. Работа очень интересная, и за этот период я кой-что сделал, но полностью меня это не удовлетворяет. Лучше работать не в министерстве, и я кой-какие меры предпринимаю о переходе на другую работу. Пытаюсь уговорить всех отпустить меня работать начальником одного нашего научно-исследовательского института. Пока все возражают, но я не сдаюсь, и если удастся, то это будет очень хорошо во всех отношениях.

Как ты, по-видимому, знаешь, произошли большие неприятности с руководством завода им. Сталина. Мы тут предпринимаем всякие меры, чтобы исправить это дело. Думаю, что это в конце концов сделаем. Прошу тебя, напиши мне больше всяких новостей из жизни города Молотова. Ведь я так долго жил там, я так много пережил там, я оставил там лучшие свои годы, я оставил там тебя, бывшую для меня многие годы тем, чем может быть женщина, когда она всю, всю себя отдает другу. Я навеки твой должник за то, что ты отдала мне свою юность, молодость, и во многом я повинен, что ты сейчас одна. Ну что, милая Руфа, так вот бывает в жизни. Крепко, крепко целую.

Всегда твой А.»

Пермские новости. 1999, 12—18 нояб.

Т. А. Кетегат

ПОСЛЕДНЕЕ ТЕЛЕИНТЕРВЬЮ

Анатолия Григорьевича Солдатова я интервьюировала в 1973 г. Наверное, это было последнее его интервью, скорее, даже не интервью-диалог, а прямое обращение его к коллегам, подчиненным, друзьям, которые работали с ним, под его началом в годы войны, в Перми, на заводе им. Сталина, известном как почтовый ящик № 19. Солдатов был директором этого завода. Продукция предприятия шла на фронт, а директор имел «прямой провод» с Кремлем, со Сталиным.

Поводом встречи почти через три десятилетия послужило большое для Перми событие — 250-летие города. Тогдашние руководители области и города приняли решение отмечать его масштабно.

В числе мероприятий были праздники районов на сценах заводских Дворцов культуры. Сценарии торжеств с большим привлечением исторического, архивного материала, воспоминаний старейших пермяков, знатных людей писали журналисты областного комитета по телевидению и радиовещанию. Все действие транслировалось в прямом эфире.

Наш авторский тандем — Татьяна Кокшарова, старший редактор музыкальных передач, и я, журналист литературно-драматической редакции, — работал со Свердловским районом. Естественно, центральным эпизодом сценария были война, завод № 19, Солдатов.

Анатолий Григорьевич уже давно не бывал в Перми. Он жил в своей московской квартире, которая сохранялась за ним все годы, пока он работал в нашем городе. Никто не знал реального эквивалента во времени этому «пока», и меньше всего он сам. Эфемерное понятие «пока» вместило в себя такую огромную, напряженную, самоотверженную жизнь и работу, что, можно предположить, стало главной вехой судьбы человека. Потом, в послевоенное время, Анатолий Григорьевич руководил главком Министерства авиационной промышленности, возглавлял Западно-Уральский в Перми и Вологодский совнархозы, Главное техническое управление Совета народного хозяйства РСФСР. Но его, человека и руководителя, сделал завод. И он, без преувеличений, сделал завод таким, который долгие годы после него стоял на «солдатовских» традициях главного предприятия города и отрасли.

В Свердловском райкоме партии одобрили нашу идею слетать в Москву, снять Солдатова на пленку. Не обошлось без препятствий: Анатолий Григорьевич был серьезно болен; командировки в столицу нам давались туго, только с разрешения главка. И это не все: секретарь по пропаганде горкома КПСС сказала: «Солдатова не трогайте.

Мы хотим пригласить его на заключительный городской вечер в театре оперы и балета». Препятствия, однако, были преодолены: Солдатов на съемку согласился, горком мы «ослушались» (под прикрытием райкома). И без командировочных улетели в Москву на заводском самолете. В составе группы были я, кинооператор Станислав Сыпневский и звукорежиссер Виктор Волегов. О бытовых удобствах говорить не приходится. Вспоминается неухоженная представительская квартира — контора завода с выдавшим виды кожаным диваном, широким жестом предоставленным мне коллегами. А в ожидании обратного рейса мы маялись не часы... Вылет самолета все откладывался, заводчане дожидались то ли какой-то «ходовой части» от смежников, то ли самих смежников, не спешивших забрать мотор... Вот что значит делать доброе дело без командировочных средств на обратный (хотя бы!) путь.

Нас грело то, что мы везли домой. На узкую черно-белую пленку 16 мм сняли все, что смог и захотел сказать Анатолий Григорьевич. То, что заменит встречу с ним в такой торжественный для его соратников день. Предварительные переговоры о съемке райком вел через его жену. Мы не без приключений добрались до улицы, дома, подъезда, уточнили адрес у женщины, которая зашла с нами в тот же подъезд и села в лифт. В лифте мы гадали, на каком этаже искомая квартира, и вышли на предполагаемом этаже тоже вместе с ней, молчавшей всю дорогу. Потом, сверившись по бумажке, направились к двери с ней же, и она, открыв дверь, пропустила нас в коридор. Это оказалась жена Солдатов, которая, естественно, давно догадалась, кто мы такие, но не сделала попытки пойти нам навстречу. Помнится, что тогда я не разделила недоумения моих коллег: по зыбким впечатлениям детства, жена генерала рисовалась женщиной с характером.

Анатолий Григорьевич сидел в кресле. Кажется, он так и ночами спал — сидя. Его мучила тяжелейшая астма. Говорил он трудно. В первый момент показалось, что не состоится никакого разговора, и я даже была бы этому рада. Напрягать его не хотелось, и являть его таким — правильно ли это будет?! Люди его поколения навсегда впечатали в сознание образ всеильного, могучего человека, которому все по силам. Таким мы его и увидели. И сняли. Он собрался и заговорил... В его речи было совсем мало придыханий, она просто была медленной. Дыхание затаили мы. На страже стояла жена. Только она и осталась, подумалось мне, одна, вместо свиты, вместо окружения, послушного даже движению его бровей. (Сыновья его, по чьей-то информации, работали за рубежом.) Не укладывалось: Солдатов — один в большой старой московской квартире, требующей ремонта, со старой, послужившей немало мебелью, — будто вместе с хозяином умирало (и уже умерло) все, что его окружало. Трудно было с этим сми-

риться. Во мне жил ребенок, который помнил его другим и ни за что не хотел принимать очевидных сиюминутных истин.

В июле 1941 г. мы с матерью, бабушкой и сестрой приехали в Пермь (тогда — Молотов) в эвакуацию из Москвы. Отец, вернее, отчим с первых дней войны был призван в действующую армию и отправлен на передовую. Пермь была родным городом и бабушки, и мамы — обе здесь родились.

Приютили нас мамин брат с женой, они незадолго до войны вернулись в Пермь из Туапсе, и жилья у них тоже не было, если не считать восьмиметровой проходной комнаты в деревянном доме по улице Большевицкой, 61 (это напротив нынешнего ТЮЗа), с потолком на уровне не самого высокого человеческого роста. Но и это для всех нас стало счастьем: другим эвакуированным и такого не светило. Меня сразу «сбросили со счетов» — устроили в детсад № 88 в Сталинском (ныне — Свердловском) районе, где тетя работала музыкальным работником. Мама туда же устроилась «техничкой» (уборщицей) и ночной няней. Детсад стал для меня детским домом: меня не брали домой даже на выходной, оставляя с дежурными «техничками». Понятно, что Москва была для меня, домашнего ребенка, сияющей альтернативой Перми и формулой «мирной жизни» — так обозначали все, что было до войны, и все, что еще будет. Мне было четыре года, когда началась война, и я успела осознать, запомнить, что в мирной жизни есть зоопарк с живыми, а не на картинках, всякими-разными зверями. Жили мы рядом с Московским зоопарком, а в зоопарке продавали горячие бублики. И еще мне разрешалось самой покупать себе мороженое на углу Большой Грузинской улицы и Малого Тишинского переулка, где стоял наш дом. Мороженое выдавливали из круглой формочки, куда предварительно закладывали вафлю, а другой закрывали сверху. Вот это и была мирная жизнь, с утренним трамваем под окном, с гастрономом на первом этаже, где продавали сосиски. И все это мне представлялось перед сном, а потом снилось...

Однажды в детском саду мы ждали каких-то гостей и приготовили концерт. Я танцевала молдавский танец, у меня хорошо получалось одно движение, которое не давалось другим, и я гордилась. А в гости к нам пришла тетя, волосы у нее впереди были уложены валиком, а на голове — шляпа. За руку она вела двух чистеньких мальчишек в светлой одежде, примерно моего возраста. Сказали, что это жена



На 70-летию А. Г. Солдатова.
Слово юбиляра

Солдатов и его сыновья. Они были из «мирной жизни», посмотрели наш концерт, а потом их увели угощаться. Мы знали, кто такой Солдатов. Садик был заводской, и большинство родителей работало на заводе. Мы все маленьким умишком понимали, что у Солдатова должны быть особыми и жена, и дети, лучше нас, потому что он большой человек и директор. Позже я ездила в заводские пионерлагеря в Григорьевское и Мулянку, училась в 22-й школе рядом с особняком Солдатова и главного инженера Колосова и принимала все это как должное. Сыновья его (не помню, с матерью ли?) тоже, как гости, посещали наш лагерь.

В 1942 г. по демобилизации, с восемью ранениями, вернулся из армии отчим, долечивался и пошел работать в типографию завода им. Сталина. Он виртуозно владел всеми типографскими специальностями и, не имея почти никакого образования, вскоре стал работать мастером. С Солдатовым он встречался, директор постоянно бывал в цехах, говаривали, здоровался за руку с рабочими, и отцу это тоже посчастливилось. Был он прост, уважителен к трудящемуся человеку, а с начальниками строг. Бывало, бросал в свиту: «Премировать!» Люди его уважали и любили: надо же, заметил, поблагодарил такой государственный человек! Он не снисходил, а заботился о людях, о жилье, устройстве детей, проверял, что там с фабрикой-кухней, с заводской футбольной командой, со строительством в поселке, который стал красивейшим районом города. Деталей не помню, но разговоры впечатались в память.

С выпуском своей боевой заводской газеты «Сталинец» отец зачастую задерживался допоздна, ночевал в цехе и тоже попадал в передовики. Тогда, как и другим, были ему грамота, отрез ткани на брюки или отоваривание по бирке. Бланки грамот печатались в цехе, и как-то бракованные он принес домой. Я выписала грамоту себе и повесила над кроватью.

Не знаю, не помню, встречалась ли я с Солдатовым в детстве, но облик его запечатлелся: в генеральской папахе, длинной шинели, сапогах. То ли по фотографиям в газете нарисовался, то ли и вправду видела... Помню его с директорским взглядом, статным и очень красивым.

В зале погас свет. Не очень-то была приспособлена наша скромная черно-белая пленка, 16 мм шириной, для показа во Дворце, строительство которого было закончено после войны, и все мое детство и отрочество он был для меня символом праздника и царских палат. Кинопроектор «Украина» стоял в проходе, в середине зала, трещал, перекрывая и так не сильный звук. Небольшой экран был подвешен над сценой, чтобы было видно отовсюду. Звук не очень соответствовал артикуляции говорящего, так как мы записывали его отдельно

от изображения и запустили с магнитофона («узкого» синхронного кино не было).

Анатолий Григорьевич Солдатов сказал: «Дорогие мои... Помню... Поздравляю... Желаю...» Не могу точно воспроизвести его речь, пленка не сохранилась, она недолговечна, сохнет, рвется, и ее по технологии через несколько лет сжигали, чтобы получить вторичное серебро. Тогда я не расшифровала для себя, для архива его речь: не думала, не предполагала, что этот эпизод моей журналистской работы будет когда-то подведением итога и моего труда, моей жизни, останется со мной, не забудется. Наоборот, высветится на фоне других.

В темноте зала под треск проектора медленно говорил Солдатов. Подозреваю, что на галерке его и не слышали. Но всхлипывали и даже навзрыд плакали люди, продолжая плакать, когда зажегся свет. На экране был старый больной человек. Но его не воспринимали таким. Существовала в зале только общая молодость, трудная, но такая нужная и востребованная жизнь, дающая ощущение радости от преодоления и победы.

И это было прощание. Анатолий Григорьевич не смог приехать на городской вечер, хотя собирался, но с самыми близкими, со своими заводчанами благодаря нашей несанкционированной съемке он простился.

Через три года, в 1976-м, его не стало.

Статья написана специально для данного сборника. 26 сент. 2004 г.

АВТОБИОГРАФИЯ

Село Попадьино Рязанской губернии, где я родился, было довольно большим по тогдашним понятиям. В селе нашем, как и повсюду в России, жили все три категории крестьян — кулаки, середняки и бедняки-безлошадники. Семья моего дедушки принадлежала как раз к третьей категории — бедняцкой. Именно поэтому отца моего Григория Петровича к моменту моего появления на свет в селе уже не было. Он работал в Москве на городской бойне. По его примеру и дядя мои, Иван Петрович и Михаил Петрович, едва достигали пятнадцати-шестнадцатилетнего возраста, тоже уходили на отхожий промысел в Москву и устаивались на бойню.

В селе я прожил до 1920 г., успев закончить трехклассную приходскую школу. Затем отец взял меня к себе в город. Однако все попытки устроить меня на работу в Москве так и не удались. Я оказался в городке Воткинске тогдашней Пермской губернии. Стал работать учеником слесаря в паровозном цехе на Воткинском машиностроительном заводе.



Жизнь была очень тяжелой, особенно для нас — пришельцев из других краев. Местные рабочие, как правило, имели свои хозяйства, и это им помогало, а мы жили только за счет того, что нам давали на заводе. Давали же по тем временам не ахти как густо. Но мы были молодые, бессемейные и переносили все жизненные невзгоды довольно легко.

В октябре 1921 г. при Воткинском заводе организовался филиал Пермского рабфака. Нас, молодых рабочих, завком послал на учебу. Рабфак был вечерний, и занимались мы без отрыва от производства. Надо правду сказать: поначалу учиться никому не хотелось, жизнь и без того была трудная. Однако постепенно мы все больше втягивались в учебу, и в конце концов она уже превратилась для нас в потребность.

Но Воткинский рабфак просуществовал лишь одну зиму. В июне 1922 г. он был закрыт. И в начале июля нас, девяносто воткинских рабфаковцев, перевели на дневное отделение основного Пермского рабфака при университете.

Условия, в которые мы попали в Перми, оказались, пожалуй, еще тяжелее, чем в Воткинске. Но все та же молодость и теперь уже вполне осознанное стремление к знаниям помогали преодолевать трудности.

И вот осенью 1922 г. началась учеба в Пермском рабфаке. В 1923 г. мы, уже много узнавшие и пристрастившиеся к учебе, успешно преодолевали программу, рассчитанную в средних училищах на шесть-семь лет.

А в мае 1924 г., окончив рабфак, я получил направление в Томский технологический институт. Но через год оформил перевод в Московское высшее техническое училище имени Н. Э. Баумана, которое окончил в 1930 г.,

получив специальность инженера-механика. После МВТУ я был направлен на завод.

Но вместо двух лет, как предполагалось, проработал десять — прошел путь от цехового контролера до начальника производства завода.

В 1940 г. меня перевели главным инженером одного из заводов Наркомата авиационной промышленности, а в декабре я стал директором этого завода.

Мы успешно справились с особым заданием правительства по освоению и выпуску новой авиационной продукции.

В августе 1941 г. мне было поручено эвакуировать завод на восток и немедленно начать выпуск продукции.

В ноябре завод уже успешно выполнял программу на новом месте.

В апреле 1942 г. новый приказ — я был назначен директором моторостроительного завода в Перми (ныне завод имени Я. М. Свердлова). Работал этот завод неудовлетворительно, и администрации совместно с парторганизацией пришлось приложить немало усилий, чтобы наладить положение с питанием коллектива, с трудовой дисциплиной, с ритмичностью работы. Вскоре заводу было присуждено первое место и Переходящее красное знамя Государственного Комитета Обороны. С этого момента и до конца войны завод работал успешно и все время удерживал Переходящее красное знамя ГКО. Завод был награжден первым орденом Красного Знамени. Много раз орденами и медалями награждались работники завода. Был отмечен правительственными наградами и я — двумя орденами Ленина, орденом Кутузова I степени, Отечественной войны I степени, шестью медалями. Мне было присвоено звание генерал-майора инженерно-технической службы, а также присуждена Государственная премия I степени.

С 1953 по 1957 г. я работал начальником Главного управления Министерства. А затем снова Пермь — председатель совнархоза Пермского административно-экономического района.

Много еще было почетных и ответственных должностей. Работал бы и сейчас, но в 1972 г. внезапно заболел — инфаркт миокарда. Пришлось оставить работу. Сейчас я персональный пенсионер союзного значения.

Комсомолец — с 1921 г., член КПСС — с 1940 г. С 1958 по 1962 г. — депутат Верховного Совета СССР.

Пермский рабфак. — Пермь: Пермское книжное издательство, 1975.

Документы

Представленная в книге подборка документов подготовлена по фондам Государственного общественно-политического архива Пермской области (№ 1 «Пермский горком КПСС», № 231 «Свердловский райком КПСС» и № 817 «Партком производственного объединения «Моторостроитель» им. Я. М. Свердлова»), Государственного архива Пермской области (№ р-1655 «Пермский моторостроительный завод имени Я. М. Свердлова Министерства авиационной промышленности»). Хронологические рамки документов — 1942—1951 гг. — период, когда А. Г. Солдатов возглавлял моторостроительный завод № 19 им. Сталина. Главная цель, которую ставили перед собой авторы, публикуя эти документы, — документально проиллюстрировать деятельность А. Г. Солдатова как талантливого организатора, социально ориентированного руководителя, человека и гражданина.

О человеке, как правило, судят по его делам, а также по тому, расходятся ли его слова с его делами. Следуя этому принципу, на суд читателя авторы выносят тексты выступлений, прежде всего самого Солдатова, на различных собраниях, совещаниях и активах, а также выступления других должностных и ответственных лиц, касающиеся деятельности Анатолия Григорьевича. Конечно, видовой состав представленных документов весьма скудный, но зато они весьма информативны. В этих докладах и выступлениях затрагивается большой круг вопросов, от организации производства до улучшения социально-бытовых условий работающих на заводе и городского благоустройства. Многие из поднятых в этих документах вопросов — обеспечение жильем, создание оптимальных условий труда, благоустройство жилых кварталов, создание имиджа города — не потеряли своей актуальности и по сей день.

Документы публикуются в соответствии с требованиями Правил издания исторических документов в СССР (М., 1990). Систематизация документов — хронологическая. Каждый документ имеет собственный порядковый номер и редакционный заголовок. После текста документа располагаются текстуальные примечания, если таковые к тексту документа имеются; они обозначаются знаком сноски (арабские цифры). В них оговаривается содер-

жание опущенных частей текста, указываются должности упомянутых в тексте людей, занимавших руководящие посты в политической и хозяйственной элите области, объясняются авторство и датировка документа, поясняются названия предприятий, специфические термины, разъясняются неисправности и особенности текста (пропуски, разовые сокращения, неразборчивые слова, подчеркивания). Разъяснение должностей руководителей среднего звена и служащих завода им. Сталина, упомянутых в текстах документов, в текстуальных примечаниях не приводится, как не имеющее принципиального значения.

После текстуальных примечаний следуют контрольно-справочные сведения (легенда), включающие в себя поисковые данные, подлинность и способ воспроизведения документа.

Большинство документов публикуется в извлечениях — приводятся наиболее ярко характеризующие деятельность А. Г. Солдатова части выступлений. Все извлечения из документов оговорены в заголовке предложением «из», а в тексте — отточием в угловых скобках. В отдельных случаях содержание нескольких извлечений из одного текста оговаривается в одном сводном текстуальном примечании. В квадратных скобках воспроизведены пропущенные в тексте и восстановленные по смыслу слова, а также части слов. Имеющиеся в тексте подлинника объявления председателя собрания, реплики с мест, вопросы, реакция аудитории выделены курсивом.

Общепринятые сокращения в текстуальных примечаниях не расшифровываются, их объяснения внесены в список сокращений. Сокращения, не являющиеся общепринятыми, расшифровываются в текстуальных примечаниях.

Выявление и набор текста документов проводились специалистами Государственного областного учреждения «Государственный общественно-политический архив Пермской области» (ГОПАПО) Н. Л. Адеевой, С. В. Дагелине, М. Г. Нечаевым, С. А. Плотниковым, С. А. Пономаревым, Л. Л. Шиловой, а также Т. И. Силиной, начальником отдела истории моторостроения ОАО «Пермский моторный завод». Археографическая обработка документов выполнена С. А. Пономаревым (документы № 1—38) и Т. И. Силиной (№ 39—44).

№ 1

**Доклад А. Г. Солдатова на заседании хозяйственного актива
завода им. Сталина**

**«О задачах завода во втором полугодии 1942 г.»
26 мая 1942 г.**

Товарищи, наш хозяйственный актив происходит, поистине, в переломный период. Если до сего времени мы были в числе отстающих заводов, в долгу перед страной, то решение Государственного комитета обороны о закреплении за нашим заводом одного крупного самолетостроительного завода обязывает нас работать по-другому. Мы должны подчинить нашу работу, все наше умение задаче во что бы то ни стало выполнить решение Государственного комитета обороны по резкому увеличению выпуска наших моторов и активно включиться в войну советского народа против гитлеровской Германии.

Естественно, это потребует от всех участков работы нашего завода коренной перестройки.

На сегодня многие звенья работ завода все еще имеют серьезные недостатки. Самым важным из них, с моей точки зрения, является отсутствие надлежащего авторитета у заводоуправления. Только этим можно объяснить, что очень часто распоряжения не принимаются к немедленному исполнению, а обсуждаются, и тем самым происходит бесполезная потеря времени, а это ведет к срыву нормальной работы завода. Поэтому вам совершенно необходимо сейчас же заняться созданием надлежащего авторитета заводоуправлению.

Авторитет сам не приходит, его нужно зарабатывать, а это значит, мы должны создать на заводе такой стиль работы, который бы обеспечил нам выполнение заданной программы.

Всем нам в этом вопросе надо ставить в пример младшего главного конструктора, Героя Социалистического Труда Аркадия Дмитриевича Швецова, как вы знаете, пользующегося громадным и непререкаемым авторитетом на заводе. Если бы мы, руководители завода, добились своей работой чего-либо подобного в отношении нашего места в коллективе завода, а это показать умение работать, знание дела, которым мы руководим, настойчивость в разрешении вопросов, стоящих перед нами, — то мы, бесспорно, вывели бы завод в ряды передовых заводов авиационной промышленности.

В работе завода по выполнению программы исключительное место занимает работа производственно-диспетчерского аппарата. Поэтому качество и культура работы этого участка завода во многом определяют характер работы по выполнению программы. Можем ли мы сейчас сказать, что наш производственно-диспетчерский аппарат справляется со своими задачами? Конечно, нет и далеко нет.

Мы все еще имеем положение, когда начальник производства не является единоначальником в полном смысле этого слова, и часто его распоряжения делают предметом обсуждения и дискуссии вместо того, чтобы их немедленно выполнять.

Не лучше, а даже хуже, обстоит дело с распоряжениями и указаниями главного диспетчера завода.

Такое положение дальше совершенно нетерпимо.

Организация и стиль работы производственно-диспетчерского аппарата должны быть в этом свете коренным образом изменены. Начальник производства должен стать действительным единоначальником в вопросах работы завода по выполнению программы. Только это условие даст возможность и производственно-диспетчерскому аппарату и заводу в целом справиться с задачей обеспечения нормальной, ритмичной работы завода по графику.

Вторым, не менее важным отделом, также не пользующимся на заводе необходимым авторитетом, является аппарат главного технолога завода. Главный технолог у нас никак не является такой фигурой, о которой можно было бы сказать, что он является единоначальником в вопросах технологии и ведет это дело так, как сейчас требуется обстановкой. Было бы очень хорошо, если бы главный технолог в вопросах своей работы, в вопросах авторитета копировал бы работу и авторитет нашего главного конструктора, тогда бы с вопросами технологии, с вопросами отступлений от технологии дело на заводе было бы значительно лучше, авторитет главного технолога поднялся бы, и мы обеспечили бы необходимый авторитет заводоуправления в этих вопросах. <...>¹

Наконец, на заводе совершенно отсутствует организация, занимающаяся вопросами подготовки производства, и они опять как-то висят на главном технологе. Вот такое сплетение непонятных, по существу, совершенно неправильных организационных форм создает такие затруднения в работе главного технолога, с которыми он, конечно, не справляется и справиться бы не мог, если был бы даже куда более сильной фигурой в этих вопросах, чем наш сегодняшний главный технолог завода.

Поэтому наша первейшая задача — немедленно создать такую организационную форму работы аппарата главного технолога, которая бы упростила эту работу и конкретизировала ответственность главного технолога, создала бы его действительным единоначальником в вопросах технологической работы завода.

Надо немедленно выделить из аппарата главного технолога и создать как самостоятельный крупный аппарат в ведении главного инженера завода, возглавляемый заместителем главного инженера, — это

аппарат по подготовке производства, тем самым изъять из ведения главного технолога все вопросы подготовки производства.

Надо обязательно произвести объединенные технологические работы по горячей и холодной обработке деталей в едином центре — аппарате главного технолога и подчинить главного металлурга завода главному технологу в виде одного из его заместителей по горячей обработке деталей. Такая организационная форма создаст главному технологу (при условии, конечно, если работника отдела главного технолога захотят) надлежащий авторитет, оперативность и высокое место в работе завода и в заводоуправлении.

Мы сейчас имеем все возможности эту работу проделать быстро и решительно.

Чрезвычайно важным отделом в заводоуправлении является серийно-конструкторский отдел. Надо прямо сказать, что, по существу, его у нас на заводе сейчас нет, ибо аппарат серийно-конструкторского отдела никак не беспокоится о том, чтобы создать себе надлежащий авторитет в коллективе завода и перед главным конструктором. <...>

Можем ли мы сегодня сказать, что работа отдела технического контроля в какой-то мере удовлетворяет общий уровень работы на заводе?

Можем ли мы сегодня сказать, что в работе отдела технического контроля имеется надлежащая оперативность и необходимая решительность в решении тех вопросов, которые перед ним ставят ежедневно, и что в решении этих вопросов ОТК пользуется надлежащим авторитетом и на заводе, и у нашего заказчика?

Я думаю, что вы все со мной согласитесь, что этого пока нет, а есть как раз все наоборот. Часто вместо оперативности мы имеем задержку в решении тех или иных вопросов, стоящих перед ОТК, а вместо необходимой решительности — известную боязнь и желание уйти от ответственности. ОТК часто пытается спрятаться в этих вопросах за широкую спину главного конструктора, тем самым мы, бесспорно, понижаем авторитет нашего отдела технического контроля и ухудшаем и без того довольно трудные условия работы в производственных цехах.

<...> Совершенно естественно, что если вот эти все основные звенья заводоуправления заработают по-другому, если мы с этим сумеем создать ответственность и конкретность для каждого в работе по выполнению программы, если мы будем говорить о программе не вообще, а конкретно о дневной программе по цеху, группе, участку и т. д., мы, безусловно, завоюем заводоуправлению надлежащий авторитет и справимся с задачей вывода завода в передовые предприятия нашей авиационной промышленности.

<...> Нам нужно потребовать, чтобы все наши распоряжения немедленно исполнялись. Мы должны заставить людей, которые сегодня еще не понимают, что такое единоначалие, почувствовать это единоначалие, почувствовать очень серьезно и даже очень больно. Надо создать такое положение, чтобы распоряжения вышестоящего начальника являлись высшим законом для подчиненного и подчиненному нечего беспокоиться, находится ли это распоряжение в соответствии с указами и постановлениями партии и правительства, ибо за это уже отвечает полностью и головой начальник, дававший это распоряжение, и я глубоко убежден: наше дело будет делаться быстрее и с большим эффектом.

Недисциплинированность у начальников, бесспорно, передалась известным образом и на весь коллектив завода, ибо состояние трудовой и производственной дисциплины на заводе сейчас на очень и очень невысоком уровне.

Мы обязаны сделать, и мы обязательно это сделаем, чтобы на производстве была действительно военная дисциплина. Мы обязательно поведем жесточайшую борьбу со всякого рода болтунами, объективщиками и бездельниками, которые вместо дела, вместо выполнения полученного распоряжения разговаривают, болтают и обсуждают это распоряжение. Мы много еще имеем руководителей, которые вместо прямого ответа на вопрос: почему он не выполнил задание — начинают рассказывать истории, стараясь запутать истину и сделать невозможным понимание причин невыполнения. У нас еще многие начальники вместо выполнения полученного распоряжения стараются переложить его выполнение на другого и потом объяснять невыполнение тем, что этот сосед этого дела не сделал, не доделал и т. д.

Это, товарищи, самый отсталый способ работы. Надо, чтобы начальник, получивший распоряжение, обязательно нашел средства для выполнения этого распоряжения. Для этого начальник обязан обладать необходимой смекалкой, расторопностью и общим знанием того дела, которым ему поручено руководить. Мы большие специалисты объяснить причину, почему мы то или иное дело не сделали, а вот не болтать о причинах, а просто сделать мы все еще не можем.

Надо прямо сказать, товарищи, нет у нас надлежащего уважения к вышестоящему начальнику. У нас много панибратства между начальниками и подчиненными, а это приводит к общему нарушению трудовой дисциплины и ухудшению работы по выполнению программы. Надо кончить раз и навсегда с панибратством. Надо, чтобы подчиненный обязательно уважал начальника, а начальнику надо создать такое положение, чтобы подчиненный никогда не разговаривал с начальником, не приняв соответствующей позы уважения к начальнику. У нас же дело обстоит, конечно, совсем не так, и даже директора

завода, идущего по цеху, не только средние командные работники цеха, но даже и начальник цеха старается не замечать и как-то увернуться.

Надо с этим повести решительную борьбу и в течение июня покончить раз и навсегда.

В вопросах производства нам во втором полугодии придется проделать исключительно большую работу по перестройке организационных форм производства. Наши организационные формы цехов сейчас построены, исходя из принципа технологической идентичности в обработке деталей.

Такая форма организации была на заводе терпима до тех пор, пока выпуск наших моторов был мелкосерийным, когда количество выпускаемых деталей из цехов и заводом в целом было не очень большим, но сейчас, когда выпуск из мелкосерийного превратился в крупносерийный и даже массовый — может ли такая форма организации производства нас удовлетворять? Я считаю, что такая форма организации нас удовлетворять не может.

Можно посмотреть на автомобильную промышленность, где давно уже производство идет с расчетом на массовый выпуск продукции, и поставить вопрос: справились бы руководители этих заводов со своей задачей, если бы в автомобильной промышленности была бы такая же форма организации? Конечно, каждый из вас на этот вопрос ответит отрицательно. Там давно производство построено по агрегатному принципу. Там нет, скажем, цеха крупных стальных деталей и т. д. Там есть цеха: цех моторов, цех шасси, цех заднего моста, цех переднего моста и т. д., то есть там цех сдает не детали, а окончательно собранный, апробированный агрегат, который и монтируется на главном конвейере. Это не только облегчает и упрощает производство, но и коренным образом улучшает общие вопросы планирования завода.

Я глубоко убежден, что нам в недалеком будущем также придется завод перестроить на этот принцип работы, ибо все возрастающий выпуск нашей продукции заставит нас, если мы захотим по-настоящему справиться с программой, заменить нашу форму организации производства. Поэтому, мне кажется, надо уже сейчас нашему главному инженеру и главному технологу заняться этими вопросами и соответствующим образом их подготовить с тем, чтобы мы имели уже конкретный, технически просчитанный план перевода производства на этот, я бы сказал, высший принцип организации.

Эта работа чрезвычайно ответственная и большая. Она потребует полностью перекантовать все наше оборудование, делать это мы должны без ущерба для выполнения нашей производственной программы, а это значит, надо исключительно точно продумать и еще раз продумать.

Совершенно исключительное значение для нашей работы приобретают вопросы материально-технического снабжения завода. Стиль работы, который царит сейчас на этом участке, конечно, ни в какой мере нас не удовлетворяет и не обеспечивает. Мы должны с вами всегда иметь все то, что нам необходимо для ритмичной работы завода, а это значит, надо на этот участок поставить таких работников и так их организовать, чтобы все необходимое у нас было. Надо понять коллективу работников материально-технического снабжения, что перед ними стоит исключительной трудности задача — задача обеспечить заводу нормальную работу по графику, и эту задачу они обязаны решить.

Советский Союз располагает всем необходимым из того, что нам нужно для нашей нормальной работы по графику, что нам нужно для обеспечения не только выполнения, но и перевыполнения заданных нам правительственных программ.

Я глубоко убежден, что коллектив отдела снабжения это дело поймет. Перестроится и своей работой докажет, что это можно сделать, что это будет сделано.

Не могу не остановиться на вопросе опытного производства. Надо прямо сказать, что на заводе недооценивали это дело, не понимая по-настоящему это дело, и часто усложняли работу главного конструктора и опытного производства. Нам надо отчетливо понять, что опытное производство — это наша перспектива. Что такой завод, как наш, не может жить без перспективы. Мы должны понять, что в Советском Союзе не только мы одни изготавливаем моторы, поэтому должны быть всегда конкурентоспособными и всегда напряженно работать над более мощными, более современными моторами, ибо война есть темпы и требует этого. Поэтому наша задача всемерно и усиленно помогать и облегчать работу опытного отдела над нашей перспективой. Мы должны обязательно остаться заводом, выпускающим самые мощные советские моторы. Мы должны добиться того, чтобы с нашими моторами наша советская авиация показала лучшее из того, что мы имеем сейчас. Надо всемерно помогать главному конструктору в его работе над новыми, более совершенными моторами, в его работе над нашей перспективой. Надо окружить главного конструктора и его коллектив исключительной заботой, вниманием и дать им все, что нужно для того, чтобы они справились со своей задачей: быстро и лучше всех давать новые образцы моторов, тем самым предохраняя завод от возможности превратиться из завода ведущего в завод ведомый. Нет, не можем, это было бы государственным преступлением. И мы этого не допустим.

Я прошу и приказываю: все работы по опытному производству, попадающие в серийное производство, делать вне очереди, как можно скорее и как можно лучше, не считаясь, если потребуется, ни с какими

ми затратами. Тогда наша перспектива с таким главным конструктором, как Аркадий Дмитриевич Швецов, будет, безусловно, разрешена, и мы останемся на позициях передового завода.

Несколько слов по вопросу общественного питания на заводе. Надо всем нам ясно и отчетливо представить себе, что если мы не разрешим вопрос улучшения общественного питания, то мы не справимся с задачей обеспечения нормальной работы завода по графику.

Вопрос улучшения общественного питания сейчас на заводе чрезвычайно важный и большой вопрос, и решать его можно не вообще, а только в случае дифференцированного подхода к этому делу. Надо нам провести политику, что общественное питание есть целевое питание, кто больше работает, тот больше ест. Мы не можем создавать здесь уравниловки, это сгубило бы общественное питание. Надо создать несколько типов столовых, организовать питание в этих столовых, исходя из вышесказанного принципа. Тогда, я глубоко убежден, мы с задачей улучшения общественного питания на заводе справимся. Мы должны, и я глубоко убежден, что разрешим в течение июня эти вопросы.

Товарищи, наше июньское задание есть наше пробное задание, на котором мы с вами должны испытать не только себя, но и все звенья нашего завода, начиная от верху и до низу. Надо суметь использовать тот исключительный, политический подъем, который имеет место сейчас на заводе в связи с решением Государственного комитета обороны по нашему мотору и по нашему заводу <...> ².

ОИПМ. За передовую технику. Сборник материалов БТИ завода (июнь 1942 г.). С. 3—7.

¹ Здесь и далее по тексту опущены части выступления о работе структурных подразделений завода.

² Опущена заключительная часть выступления о необходимости повышения производительности труда и качества продукции для скорейшей победы в Великой Отечественной войне.

№ 2

Выступление А. Г. Солдатова на техническом совете завода им. Сталина по вопросу организации цехов по агрегатному методу 24 июля 1942 г.

Во-первых, мы были бы не государственными людьми, просто глупцами, если бы кто-нибудь всякое дело на заводе ставил бы и решал бы не из соображений увеличения отдачи, улучшения качества, а из соображений улучшения планирования, облегчения работы директору завода, главному диспетчеру и т. д.

Тогда, когда этим вопросом занимался Центральный Комитет партии и когда мне особо уполномоченный Государственного комитета обороны тов. Попов при моем выезде сюда на завод рекомендовал такую форму организации цехов, очевидно, эти высокие организации понимают, что в этом для нас есть улучшение.

Если посмотреть весь ход обсуждения на нашем сегодняшнем совещании, характерно обрисовываются два лагеря: лагерь, который считает, что это дело интересное и кое-что дает, второй лагерь считает, что это дело несвоевременное, в лучшем случае, это дело нужно замять. К моему особому огорчению и неудовлетворению, в лагере таких неверующих оказались все мои технические руководители и даже главный инженер как вождь этого дела.

Что дает нам эта система? Когда говорят об использовании оборудования, это, вообще говоря, неправильно. Если мы будем специализировать людей на деталях, то такой человек всегда даст значительно больше и со станка, и с рабочего места. Это так идет из поколения в поколение, люди привыкают к деталям, люди начинают чувствовать эти детали, у людей вырабатывается специфика в рассуждениях. В этом случае что получается: цех агрегатов или цех нагнетателей — весь коллектив цеха думает, что значит этот нагнетатель; сейчас ведь тот, кто изготавливает детали нагнетателя, не знает, что такое [весь] нагнетатель.

Я глубоко убежден, что при агрегатном принципе построения цехов качество деталей будет неизмеримо выше, чем имеем сейчас. Возьмите 1929—1930 годы. Агрегаты были в значительной степени хуже. Если бы не создали специального завода карбюраторов, имели бы мы в Советском Союзе карбюраторы? Я уверен, что не имели бы. Возьмите нашего Манского, разве он знает мотор? Он заботится только о том, чтобы протолкнуть через контроль детали.

Я прямо скажу, что мне как директору будет трудно работать над решением этого вопроса, в котором сомневаются все мои помощники. Грибов, между прочим, совсем не политик. Все его выступление характерно с такой точки зрения, что он никакой идеи не высказал и ничего не опорочил, т. е. у него получилось: «Туго, тяжело, страшно, может быть, лучше этого и не делать», т. е., вообще говоря, наш Грибов работает в 10 раз лучше, чем говорит.

Я считаю, что агрегатная система организации цехов, бесспорно, даст заводу увеличение выпуска и только в этом случае, при такой организации сможем получить 40 коленвалов, 40 нагнетателей и т. д. При сегодняшней организации завода мы не дадим 40 моторов в день.

Как нам сейчас подойти к организации таких цехов? Дело это легко не обойдется, потребует солидной работы, умения в работе.

Какой вариант нам выбрать? Если у нас имеется достаточное количество наладчиков на МААГах и на «Феллоу»¹, то надо выбрать первый вариант. Весь вопрос выбора варианта определяется вопросом подбора наладчиков.

Я прямо говорю, что всякое новое дело в производстве, оно в какой-то степени рискованно. У некоторых есть сейчас такие мысли: «Завод сейчас работает прилично, чего же вы хотите, а вдруг не выйдет, вдруг вы моторов не дадите?» Если так ставить вопрос, то никакого прогресса в жизни не будет.

ГАПО Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 314. Л. 167 – 168. Подлинник. Машинопись.

¹ МААГи и «Феллоу» – название оборудования.

№ 3

Из доклада А. Г. Солдатов

**на заседании партийно-хозяйственного актива завода им. Сталина
об организации работы завода и повышении эффективности
производства
12 октября 1942 г.**

<...>¹ Нас считают одним из лучших заводов в Советском Союзе, стало быть, мы должны сейчас оправдать эту оценку и дать в IV квартале 1942 года новый объект.

Наконец, нам с вами необходимо, работая ежедневно над вопросом организации, создать такую организацию, которая обеспечила бы за нами и в IV квартале 1942 года переходящее Красное Знамя Государственного комитета обороны.

Вы понимаете, что сейчас заводов, работающих хорошо, очень много. Вы понимаете, что сейчас удержат Знамя ГКО становится тяжелее и тяжелее. Это значит, что нам нужно все наши звенья пронизать такой организационной работой, которая бы дала возможность быстрее, дешевле и лучше делать наши моторы. Однако мы еще имеем массу примеров, которые показывают, что мы еще не все сделали и работаем еще не так, как нужно. Мы еще не всегда вкладываем в дело всю душу, а это необходимо, без этого мы с задачами не справимся. Надо помнить каждому из нас, где бы мы ни работали, что если мы в эту работу не будем вкладывать всю свою душу, то это дело будет хилое и не эффективное.

Надо сказать что, несмотря на то, что мы проделали большую работу по расстановке и выращиванию руководящих кадров, однако мы еще далеко не все здесь сделали. Эта работа по выдвиганию

и выявлению кадров для нас сейчас, когда мы ни откуда, кроме как от себя, получить эти кадры не можем, приобретает исключительное значение.

Наконец, мы должны и дальше развивать и углублять инициативность наших работников. Надо это все довести до исключительной остроты. Надо понять каждому из нас, что идет исключительно жесткая война, когда каждый человек должен отдать все для того, чтобы расправиться с ненавистным врагом, отдать все для того, чтобы дело, которое поручает партия, было с честью сделано.

Мы добились того, что основная масса наших работников так и поступает. Однако и у нас есть еще руководители, у которых интересы собственного бытия затушевывают его общественные обязанности. Мы должны от наших руководителей потребовать как можно больше инициативы, разворотливости, самопожертвования, тогда задачи будут решаться значительно быстрее, чем они решались в III квартале. Мы имеем еще очень много исключительно узких мест, которые мешают нам в нормальной работе.

Надо, чтобы наши инженерно-технические работники смелее расширяли эти узкие места. Нельзя без содрогания вспоминать недавно ликвидированные случаи, когда мы при изготовлении одной детали 98% металла гнали в стружку и только 2% — в дело. Разве это беспокорство за экономию, за [...]ности]?? Конечно, нет. Это настоящее варварство и расхлябанность. Не так давно тарелочку клапана мы изготовляли на 4 шпиндельных автоматах, тратя колоссальное количество времени, оборудование и делая очень мало этой продукции. Перевод этой детали на штамповку дал возможность высвободить 3 станка, сократить на 30% расход металла и увеличить отдачу в 2,5 раза. Так и нужно работать. Нужно смелее и инициативней бороться за экономию, ценить как никогда фактор времени в нашей работе.

Я мог бы привести чрезвычайное множество таких примеров. Ну, скажем, такой вопрос: при изготовлении коленвала, исходя из старой конструкции, конструкции однорядного мотора М-25, были установлены центрирующие отверстия, в двухрядном моторе эти отверстия оказалось возможным не делать, пользоваться индикатором, и только это дало экономии 3,5 часа на каждый коленчатый вал. Таких примеров масса, десятки, сотни. Надо сейчас инженерно-техническим работникам над этими примерами и вопросами работать исключительно настойчиво и инициативно. Надо прямо сказать, что мы по-настоящему вопросами экономии еще не занимаемся. Приведенные примеры отчетливо говорят, что мы часто беспокоимся о том, лишь бы сделать, без учета того, что это будет стоить и сколько

времени мы в эту деталь вложим. Надо сейчас понять всем нам, что время — это все. Разгром немцев возможен только при условии, если мы дадим больше, чем немцы, пушек, танков, самолетов, автоматов в единицу времени.

Вопрос экономии материалов в IV квартале принимает исключительное государственное значение. Мы должны повести решительную борьбу за сокращение отходов в нашем производстве. Мы теряем очень много, например, из слитка для седла клапана, рассчитанного на 12 штук, два седла выбрасывались как отходы. Нужно было немного подумать, по-хозяйски подойти — и оказалось возможным использовать и эти два седла. Вот вам доказательство, как мы не экономим материал. Наконец, пройдите по цеху, участкам, вы везде увидите массу разбросанных поковок, материалов, даже такие крупные поковки, как коленвалы, картера, шестерни — и лежат они целыми годами, а мы ходим и не замечаем их.

Надо повести решительную борьбу с отходами и в технологии борьбы за то, чтобы больше материала шло в деталь и меньше в отходы. Нельзя допустить, чтобы 98% материала шло в стружку, это преступление, и такого начальника цеха надо немедленно отдавать под суд как вредителя.

Не лучше дело обстоит и с экономией топлива. Вопрос топлива для нас, в данный период времени, становится особенно серьезным и решающим. Можем ли мы с вами сказать, что здесь все благополучно? Наоборот, абсолютно неблагополучно. Не так давно наша ТЭЦ потребляла до 30 тонн мазута в сутки. Вы знаете, что такое мазут. Это острейший материал в Советском Союзе. И оказалось возможным буквально только за счет установления премии за экономию мазута сократить расход до 2 тонн, а сейчас довели расход до 40 килограмм в сутки. Это показывает, как мы безразличны, как мы расточительны в расходовании технических материалов, которые в государстве чрезвычайно дефицитны.

Возьмите, скажем, [положение] с углем. Наша ТЭЦ в состоянии обеспечивать нас не только электроэнергией, но и теплом, и если мы это тепло используем, то автоматически экономим до 35 тонн угля в сутки. Нужно серьезно заняться этим делом и сделать бойлерную установку на ТЭЦ и экономить топливо.

Наконец, разве можно сказать, что мы с вами серьезно ведем работу по экономии электроэнергии? То, что мы сделали, это только начало. У нас еще непочатый край возможностей, которые нужно использовать.

Нам нужно решительней вести дальнейшее сокращение всякого рода аппарата, не работающего непосредственно на производстве. Надо

понять, что мы должны заставить наших служащих и инженерно-технических работников работать плотно 12 часов, как работают наши рабочие. У нас все еще много людей, которые кончают работу в 5 часов. По какому праву наши служащие, ИТР работают в период Отечественной войны менее напряженно, чем работают наши рабочие?

Наша работа в области ОРСа в IV квартале должна решить следующие вопросы: первое и основное — это собирать и сохранить урожай в наших совхозах. Мы получили неплохой урожай овощей, он дает нам возможность безбедно прожить до следующего урожая. Значит, дело чести работников ОРСа собрать этот урожай и сохранить. Сейчас мы этот урожай собрали, начинаем раскладывать в овощехранилищах, и уже есть сигналы, что в этих овощехранилищах картофель начал гнить. Все это показывает, что над этими вопросами ОРС плохо работает. В Краснокамске [осталось] в поле около 1000 тонн картофеля, который необходимо срочно вывезти в овощехранилища. Надо сказать, что в такой острейший период, ОРС с работой не справляется и явно ухудшил свою работу.

Надо этот собранный урожай толково рассчитать, чтобы не получилось сейчас густо, а зимой пусто. Надо режим экономии в расходовании продуктов начинать не тогда, когда этих продуктов уже не будет, а вот сейчас, когда они есть. Это серьезно должны понять работники ОРСа и тем самым держать на достаточно высоком уровне качество нашего общественного питания.

Надо прямо сказать, что по линии общественного питания и по линии рабочего снабжения уже сейчас не все благополучно. Запустили это дело и с точки зрения качества питания, и с точки зрения культурности обслуживания в столовых. Надо с этим кончать и как можно скорее.

Чрезвычайной важности вопрос — это вопрос отоваривания продуктовых карточек. С этим вопросом дело обстоит очень плохо, карточки не отовариваются, и даже не потому, что мы продуктов не имеем, а просто потому, что ОРС плохо работает в этой области и часто неправильно распределяет продукты. Надо отнести только за счет плохой работы отдела рабочего снабжения то, что наш коллектив, по существу, карточки не отоваривает.

Следующий вопрос — это вопрос ширпотреба. В Москве я убедился, что положение не так уж безнадежно, каким оно казалось. Мы имеем возможность получить достаточное количество шерсти, чтобы сделать тысячи пар валеных сапог, мы имеем возможность получить большое количество овчин для того, чтобы сшить не одну сотню шуб. Мы имеем возможность получить шерстяные, шелковые

и трикотажные изделия на полмиллиона рублей. Надо, чтобы работники ОРСа живее этим делом занимались, и тогда с этими товарами мы будем жить лучше. Мы можем сейчас получить много тысяч пар обуви, правда, не фасонной, но такой, в которой можно работать. Надо прямо сказать нашим работникам ОРСа и особенно его руководителям: или вы, товарищи, работаете и начальствуете, или вы уходите, не мешайте нам, коллективу, лучше жить и лучше работать.

Наши задачи в области материально-технического снабжения. Надо прямо сказать, что сейчас фонды, спущенные заводу на четвертый квартал, являются достаточными для того, чтобы справиться с нашей программой, надо только реализовать эти фонды. У нас, как правило, много теряется из-за того, что аппарат отдела снабжения не полностью реализует то, что полагается по фондам. В этом квартале надо обязательно добиться полной реализации фондов. Это одна из основных и решающих задач, стоящих перед работниками отдела снабжения. Фонды вполне достаточные, чтобы при полной реализации их выполнить ту программу, которая нам сейчас спущена. Надо сейчас связаться с поставщиками и добиться, чтобы материалы поставлялись нам качественные. Если материалы пойдут с большим процентом брака, как идут сейчас по некоторым позициям, то мы не справимся с задачей выполнить программу.

Наконец, чрезвычайно важный вопрос сейчас в работе отдела снабжения — это вопрос жесточайшего лимитирования выдачи материалов по цехам. До сих пор это определялось качеством глотки получателя: если глотка хорошая — получишь сколько хочешь материала, глотка похуже — материала получишь меньше, если глотка плохая — материала совсем не получишь.

Эта задача для отдела снабжения становится решающей, и она будет определять успех или неуспех в работе отдела снабжения.

Наши задачи в области опытного производства. Первая и самая важная задача, стоящая перед опытным производством, — это дать в октябре месяце форсированный мотор. По предварительному проекту решения ГКО мы с января месяца должны полностью перейти на этот мотор. Если мы этот мотор не получим сейчас, будут сильные затруднения в подготовке к переходу на этот мотор.

Наконец, сейчас приобретает чрезвычайную важность вопрос — помощь серийному производству лично главным конструктором завода тов. Швецовым. Надо прямо сказать, что сейчас мы больше чем когда-либо, в особенности при внедрении нового объекта, нуждаемся в помощи главного конструктора. Мы хотели бы, чтобы главный конструктор ходил по серийным цехам и показывал, как надо делать

детали нового мотора. Я думаю, что в IV квартале главный конструктор тов. Швецов это дело — помощь серийным цехам — должен увеличить.

Одним из важнейших вопросов, стоящих перед ОКЦ³, является вопрос тематики на 1943 год. Чем мы кончаем 1942 год в опытном производстве — для нас всех ясно, но на что будет настраиваться завод в 1943 году, нам сейчас пока еще не ясно. Надо в октябре — ноябре эту тематику обязательно создать. Это дело опытников, дело главного конструктора завода.

Надо сейчас серьезно развивать инициативу работников опытного отдела по части совершенствования и модификации мотора, ближе подойти к серийному производству.

Надо прямо сказать, что взаимоотношения между опытниками и серийными цехами у нас на заводе лучше, чем на каком-либо другом заводе. Этот замечательный факт надо развивать и углублять, создав положение, когда у нас опытники и серийщики составляют единый коллектив завода имени Сталина, который общими усилиями и решает стоящие перед ним задачи в области моторостроения.

Мы сейчас являемся лучшей фирмой в Советском Союзе, таких перспектив на других заводах, как у нас, нет ни на каком другом заводе. Надо эти перспективы двигать, развивать и быть действительно всегда впереди. В Центральном Комитете партии мне прямо заявили, что «вы — коллектив завода № 19, носящего имя великого Сталина, идете сейчас впереди в моторостроении», что «ваш мотор — самый мощный и самый живучий, но вы, — говорят, — не зазнайтесь, а еще больше и лучше работайте, и тогда ваше будущее будет обеспечено».

Заканчивая, я бы хотел сказать о роли и значении в работе нашего завода инженеров и техников. Роль и значение инженера и техника у нас в производстве сейчас переоценить просто невозможно. Раньше, когда всего было в изобилии, когда всего было в избытке, роль инженеров и техников была совершенно иной. Сейчас, когда надо выкручиваться, изобретать — роль инженера и техника уже другая.

Надо, чтобы каждый инженер, каждый техник в своей прямой работе подходил из принципа — делать быстрее, дешевле, и тогда мы в IV квартале получим показатели значительно лучше, чем добились в III квартале.

Мы, товарищи, сейчас имеем все для того, чтобы работать лучше, для того, чтобы оказаться на позициях лучшего завода в авиационной промышленности. Мы имеем все для того, чтобы создать такую организацию завода, которая бы обеспечивала при любых

обстоятельствах и при любых условиях выполнение заданной нам программы.

Я глубоко убежден, что элементов зазнайства, чванства в нашем коллективе нет и быть не может. Мы понимаем, что сейчас от каждого из нас требуется, и отдаем все наши силы, все наши знания, если потребуется, отдадим и свою жизнь для того, чтобы разгромить немецких фашистов и справиться с задачами, стоящими перед заводом.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 314. Л. 186—193. Подлинник. Машинопись.

¹ Приведена часть доклада, касающаяся вопросов повышения эффективности производства, организации общественного питания, обеспечения продовольственными и промышленными товарами.

² В стенограмме доклада слово написано неразборчиво.

³ ОКЦ — опытно-конструкторский цех (ныне — ОАО «Авиадвигатель»).

№ 4

Из протокола № 73 заседания парткома завода им. Сталина о состоянии столовых 3 декабря 1942 г.

Тов. Солдатов — директор завода

Сегодня поставлен вопрос на парткоме о состоянии столовых инструментального отдела, т. к. в этих столовых безобразное санитарное состояние.

По требованию начальников цехов, столовые переданы в их распоряжение, а оказалось, что столовые остались бесконтрольными. Начальники цехов питанием рабочих не интересуются, что вызвало большое недовольство среди рабочих. Питание рабочих — это вопрос большой политической важности.

Начальники цехов должны с сегодняшнего дня взять под свой личный контроль столовые, обеспечить их необходимым инвентарем, упорядочить с обслуживанием рабочих. Отсутствуют термоса, тарелки, ложки — все это может цех сделать своими силами, но начальники цехов занимаются только своими прямыми обязанностями. Долг каждого начальника — беспокоиться за питание так же, как и за выполнение программы.

Считаю, что на начальников цехов № 60, 61 и тов. Гельтмана за безобразное отношение к столовой нужно наложить партийные взыскания.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 23. Л. 135—136. Подлинник. Машинопись.

№ 5

**Из доклада А. Г. Солдатова
на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина
«Итоги работы завода в 1942 году и задачи на 1943 год»
20 января 1943 г.**

<...>¹ Безусловно, мы в этом направлении работали, но, надо прямо сказать, недостаточно. Надо эти вопросы сейчас со всей остротой проанализировать и по-другому к ним подойти. Мы все обязаны основательно запомнить, что наши успехи в 1943 году будут определяться вопросами производительности труда и вопросами использования мощностей завода. Никому не секрет, что вопрос производительности труда определяется вопросами быта, если мы не решим вопросы быта, то мы не решим вопросы производительности, а значит, и не решим вопроса выполнения программы 1943 года.

<...> Как я уже говорил, в области улучшения быта работающих мы в 1942 году кое-что сделали, но явно недостаточно, и наша первейшая задача в 1943 году эти вопросы довести до конца. Надо вопросы улучшения быта из области разговора перевести в область настоящей работы по улучшению быта работающих на заводе. За счет чего это улучшение должно пойти? Прежде всего, за счет выполнения утвержденного Государственным комитетом обороны плана жилищного строительства на 1943 год. Без решения этого вопроса мы не справимся с вопросом быта. Надо каждому понять, что сейчас строительство жилья является актуальнейшей государственной задачей. Нельзя дальше терпеть такого положения, чтобы рабочий, придя домой, отдыхал даже не на кровати, а на многоярусных нарах вагонного типа. Можем ли мы справиться с выполнением плана строительства по жилью? Безусловно, можем, если будем заниматься этим вопросом по-деловому. Если мы это дело положим только на плечи 12-го Стройтреста и будем считать, что это его задача, то, конечно, мы этого жилья не получим. Надо сейчас основательно подумать над вопросом, как строить, но обязательно запланированные в I квартале 1943 года 3800 кв. метров жилплощади получить. Это коренным образом улучшит жилье рабочих. Может быть, тут надо пойти на то, чтобы заранее преопределить, что такие-то комнаты отводятся такому-то цеху, чтобы цеха помогли эти дома, комнаты строить.

Вторым вопросом, решающим образом влияющим на быт работающих, [является] работа ОРСа. Работа ОРСа сейчас явно не удовлетворяет потребностям работы завода во всех его показателях. Ни в вопросе общественного питания, ни в вопросе отоваривания

карточек наших рабочих и вообще населения, связанного с нашим заводом. Здесь можно говорить о трудностях, но часто своя неразворотливость, бездушие, наплевательское отношение к нуждам работающих усугубляют остроту этого вопроса. Можно ли в этом вопросе добиться улучшения? Безусловно, да, но это требует, чтобы работники ОРСа по партийному относились к нуждам и потребностям работающих на заводе. Нужно считать вам всем, работникам ОРСа, что вы являетесь слугами коллектива завода имени Сталина, что вы должны сделать все для того, чтобы коллектив вас ценил, поддерживал и оказывал помощь в вашей, безусловно, тяжелой работе.

Надо ОРСу сейчас же очиститься от присосавшихся к его аппарату работников, которые свое личное благополучие ставят превыше всего, а они есть и своим присутствием помогают разваливать аппарат ОРСа.

Надо, наконец, нашему профсоюзному аппарату взяться за организацию серьезного рабочего контроля, такого контроля, который бы помог резко улучшить работу ОРСа.

Наконец, вопросы общего коммунального обслуживания работающих, вопросы наших бань, прачечных и парикмахерских. Мы в состоянии лучше обслуживать работающих на заводе в коммунальном отношении, чем это имеем сейчас. Мы просто эти вопросы упускаем и недооцениваем их, считая, что рабочий понимает трудности, вызванные войной, и терпеливо будет тратить на парикмахерскую 2—3 часа. Работники коммунального отдела должны понять, что злоупотреблять патриотическими чувствами работающих и не делать для них элементарных вещей мы не имеем права. Коммунальный отдел, заставляющий по 3 часа ждать очереди в баню, неделями ждать очереди, чтобы сдать белье в стирку, по 2—3 часа сидеть в очереди в парикмахерской, — это плохой, бездушный и бюрократический коммунальный отдел. Дальше такого коллектив завода терпеть не может, и вы, работники этого отдела, или должны немедленно перестроиться и создать нормальные коммунальные условия, на что вы имеете все возможности, или уйти с этих постов.<...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 315. Л. 12—15. Подлинник. Машинопись.

¹ Здесь и далее по тексту приводится часть доклада, касающаяся улучшения социально-бытовых условий.

№ 6

Из выступления А. Г. Солдатова на V партийной конференции завода им. Сталина по вопросам быта и общественного питания 10—11 апреля 1943 г.

<...> ¹ Остановлюсь на вопросах быта и общественного питания. Если, товарищи, посмотреть на вопросы быта, общественного питания — у нас здесь явное несоответствие. Если вопросы общественного питания, распределения продуктов питания сейчас находятся в сфере нашей повседневной работы и контроля, то вопросы быта все еще решаются кампанейски. Возьмите вопрос организации наших столовых в цехах. Вы посмотрите, с какой любовью некоторые начальники цехов подходят к этому вопросу. Возьмите такие столовые, как столовая цеха № 12, цеха № 38 — ведь там, надо прямо сказать, начальник вместе с партийной организацией болеют за качество внешнего вида столовой, там начальник цеха основательно занимается вопросом, как будет питаться рабочий. Посмотрите, на какие изобретательства идут работники в цехе № 38: взяли марлю, разрисовали и получили хорошие шторы. Мы имеем явную тенденцию заниматься вопросами общественного питания, правда, это далеко не во всех цехах. Возьмите такой цех, как цех № 50, — нет, пожалуй, хуже столовой, чем столовая в цехе № 50. Там начальник цеха и партийная организация этим не интересуются — сделали какой-то темный закуток, а не столовую. Надо прямо сказать, что вопросом организации общественного питания мы много занимаемся, начиная от директора завода и кончая каждым работником на заводе.

Совершенно другой подход на заводе к вопросам быта. Мы, безусловно, живем сейчас в довольно трудных жилищных условиях, но ведь и при этих условиях можно построить довольно хорошую, культурную жизнь, если бы мы проводили работу не кампанейски, а по настоящему. Вот пример, в бараке ремесленного училища ребята жили в отвратительных условиях, в бараке почти ничего не сделали, остался тот же барак, но там обратили серьезное внимание на создание хороших условий жизни и систематически этим занимаются, и барак сейчас узнать нельзя. Комиссия, ежедневно проверяющая состояние жилья в этом бараке, при всей своей придирчивости не может поставить другую отметку, как только «отлично». Вот что значит подойти к вопросу с любовью. Если каждый начальник цеха будет так же интересоваться вопросами быта, как Каплан интересуется вопросом столовой, то, безусловно, в этом вопросе можно многое сделать.

Несколько слов по вопросу работы совхозов. Партийная организация с задачей организации работы в совхозах в прошлом году не справилась. С одной стороны — потому, что не было надлежащего опыта,

а с другой стороны — не придали серьезного значения этому участку работы. Наши совхозы только 27% валового выхода продукции отдали заводу, а остальные 73% совхозы съели сами, сами совхозы съели процентов 50 полученных яиц, процентов 70 мяса и т. д. Сейчас, наученные горьким опытом, мы иначе подходим к работе совхозов и получению от них продукции. У нас была практика, что все продукты, которые получает совхоз, он сам получал вне всякого учета, в результате этого в совхозах развилась пьянка. Мы сейчас установили новый порядок: весь валовый выход совхоза идет на базы ОРСа, а с базы продукция выдается детским учреждениям, совхозам, заводу. До сих пор в совхозе три раза в день плотно кормят, а мы на заводе в лучшем случае два раза, и то неплотно, кормим рабочих. Правильно ли такое положение? Неправильно. Совхозы предприятиям даны для того, чтобы поддерживать коллектив работающих на заводе, но не для того, чтобы продукция совхозов потреблялась бы самим совхозом. Вот это положение в прошлом году не было как следует учтено. Руководители ОРСа и совхоза ввели меня в заблуждение. Мы истратили на премирование работников совхоза 50 тысяч рублей, 5000 выдали премии директору совхоза, а на самом деле совхоз с работой не справился, он не обеспечил себя даже семенным материалом для посевной кампании 1943 года. Мы сейчас серьезно занимаемся этим вопросом. Мы не допустим тех ошибок, которые сделали в прошлом. Наши совхозы нужно сейчас усилить с точки зрения руководства.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 31. Л. 6—7. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть доклада, касающаяся производственных вопросов.

№ 7

Доклад директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова
«Мы, безусловно, за поток!»
Ноябрь 1943 г.

Производительность труда рабочих в нашей социалистической промышленности являлась и будет являться предметом исключительного внимания и изучения как правительственного аппарата, так и нас, работников промышленности, особенно ее руководящего состава.

Такое неослабное внимание государственного и промышленного аппарата к вопросам производительности труда объясняется тем, что производительность труда определяет количество продукции, получаемой страной, с одной стороны, и с другой стороны — производитель-

ность является самым наглядным и самым правильным показателем в оценке уровня организации промышленности.

Вся история развития промышленности есть, по существу, безостановочная работа над способом поднятия производительности труда работающих. Проследите за историей создания инструмента, от грубого каменного топора до современного победитового, сложно-фасонного инструмента — это борьба за производительность. Проследите за историей организации предприятия, от кустаря, делающего себе все, и до наших современных предприятий с широкой дифференциацией производственного процесса, — это борьба за производительность.

Наша социалистическая промышленность всегда очень много и настойчиво работала в этом направлении, и только поэтому мы из отстающей в промышленном отношении России за годы сталинских пятилеток сделали такой скачок в этом вопросе и сегодня не только сравнялись с основными капиталистическими странами, но кое в чем и обогнали их.

Однако, несмотря на наши огромные успехи в вопросе роста производительности труда, мы все еще значительно отстаем в вопросах организации производства, — а это значит, и в производительности труда, — от крупной американской промышленности. Американская крупная промышленность создала такую дифференциацию и специализацию труда рабочих и, вследствие этого, так высоко подняла их производительность, что сегодня является пока непревзойденной.

В чем особенность организации крупной американской промышленности?

Почему американский рабочий дает большую отдачу, чем наш советский рабочий?

Только потому, что уровень организации крупной американской промышленности выше уровня организации нашей промышленности. Американцы давно отказались от организации производства, когда рабочий был вынужден не только выполнять заданную ему операцию, но и обслуживать себя подноской к рабочему месту деталей, инструмента и ходить куда-то за инструктажем. Американцы заставили рабочего, стоящего у станка и выполняющего ту или иную операцию, делать только эту операцию и не беспокоиться о деталях, инструменте и об инструктаже, ибо это все к нему приходит помимо его.

Таким образом, американский рабочий на крупных механизированных предприятиях свой трудовой день тратит только на то, чтобы сделать как можно больше уже заученных движений руками и телом, и выполнить максимально возможное количество деталей.

Все это стало возможно только потому, что американцы, как правило, вспомогательные операции механизировали за счет приме-

нения конвейеров, транспортеров, рольгангов и подвесных подъемных приспособлений.

Мы пока такой дифференциации труда и механизации подсобных работ не имеем. Наш рабочий вынужден подносить к своему рабочему месту детали, сходить в кладовую и получить инструмент, получить где-то у мастера необходимый инструктаж, т. е. он помимо своей основной работы обязан произвести, по существу, и все необходимые вспомогательные работы. Такая организация труда отбирает у рабочего много времени, заставляет его делать много лишних движений, утомляет его и в конечном счете резко снижает его производительность.

Можно ли сейчас изменить это положение?

Можно ли сейчас дифференцировать труд наших рабочих и механизировать подсобные операции?

Безусловно, можно, и, надо прямо сказать, — крайне необходимо это именно сейчас, когда наша промышленность испытывает известный дефицит в рабочей силе. Каждый наш завод в отдельности, конечно, не переставая, занимается этими вопросами. Много уже во время войны мы сделали, но надо прямо сказать, что темп этих работ явно недостаточен и сейчас удовлетворить никого не может.

Наряду с этим надо иметь в виду и то, что эта работа по перестройке производственного процесса предприятий исключительно большая, требует, как правило, значительных капитальных затрат и, безусловно, на крупных предприятиях ее сделать неделями невозможно.

Очень важно сейчас правильно понять, что такое поток, что он дает и что он, безусловно, потребует. Некоторые думают, что перевод изготовления деталей на поток сразу же высвобождает и основную и вспомогательную рабочую силу и детали, как говорят, начинают делаться из ничего. В действительности, дело происходит не совсем так. Мы при переходе на поток будем обязательно иметь рост рабочей силы, занятой в цехах главного механика, главного энергетика, инструментальных цехах, т. е. мы, безусловно, получим удельный рост вспомогательных рабочих на одного рабочего, занятого в основном производстве. И это неизбежно хотя бы потому, что поддержание усложнившейся техники предприятия в работоспособном состоянии требует повышенного количества рабочей силы. Что это так, говорит опыт и крупных американских механизированных предприятий, и наш собственный, союзный опыт.

Но разве это удельное увеличение вспомогательной рабочей силы порочит поточную организацию производства?

Отнюдь нет. Наоборот, только благодаря этому возможно создать значительную дифференциацию и специализацию труда рабочих,

и рабочий своей повышенной, вследствие этого, производительностью с лихвой обрабатывает эту дополнительную вспомогательную рабочую силу.

Вот несколько примеров из работы нашего завода, которые показывают, что действительно удельный рост вспомогательной рабочей силы при создании потока происходит, но благодаря резкому повышению производительности труда рабочих основного производства средняя отдача продукции на трудящегося значительно возрастает.

Для простоты анализа берем 100 средних рабочих основного производства и посмотрит, кто их обслуживает и какую отдачу продукции они давали в принятый нами для рассмотрения сравнимый период работы 1942 года и 1943 года.

	1942 г.	1943 г.	+/- %
1. Рабочие, занятые на основном производстве	100 ч.	100 ч.	—
2. Подсобные рабочие, обслуживающие этих рабочих	31 ч.	33 ч.	+6,4
3. Рабочие цехов главного механика, обслуживающие этих рабочих	23 ч.	24 ч.	+4,4
4. Рабочие инструментальных цехов, обслуживающие этих рабочих	20 ч.	22 ч.	+10,0
5. Рабочие цехов гл. энергетика, обслуживающие этих рабочих	6 ч.	9 ч.	+50,0
6. Рабочие ОТК, обслуживающие этих рабочих	17 ч.	17 ч.	+/- 0,0
7. Транспортные рабочие и пр.	17 ч.	16 ч.	- 5,7
ИТОГО обслужив.	114 ч.	121 ч.	+6,0

Из приведенных цифр видим, что произведенная перестройка организации производства изменила расстановку рабочей силы на нашем заводе; количество вспомогательных рабочих увеличилось для обслуживания тех же 100 средних рабочих основного производства на 7 человек, т. е. на 6%, но самое-то важное в том, что эти исследуемые нами 100 средних рабочих основного производства в 1942 г. дали продукции на 657 тыс. руб., а в 1943 г. — на 789 тыс. руб., т. е. увеличение отдачи составляет 20%. Если сравнить отдачу продукции за рассматриваемый период на трудящегося, т. е. в 1942 г. 657 тыс. руб. на 214 чел., а в 1943 г. — 789 тыс. руб. на 221 чел., то имеем увеличение отдачи продукции в 1943 г. на трудящегося по сравнению с отдачей продукции за этот же период в 1942 г. на 16,2%.

Законно спрашивается: за счет чего же это произошло?

Ответ для нас, работников завода, совершенно ясен. Произошло это потому, что мы непрерывно работали над улучшением организации нашего завода и механизацией его производственных процессов.

Мы имеем уже много цехов и групп, работающих по принципу потока, и они-то и создали нам указанное увеличение производительности труда в среднем по заводу. Примером таких цехов может служить цех изготовления поршневых колец (индивидуальная отливка), переведенный на поточно-конвейерную организацию производства в марте 1943 г. и сейчас дающий нам миллионы поршневых колец.

Так же, как и в предыдущем примере, мы для простоты анализа возьмем 100 средних рабочих основного производства этого цеха и посмотрим, кто их обслуживает и какую отдачу они отдают.

	До реконстр.	После реконстр.	+/- %
1. Рабочие, занятые на основном производстве	100 ч.	100 ч.	—
2. Подсобные рабочие, обслуживающие этих рабочих	9 ч.	9 ч.	+/-0,0
3. Рабочие цехового механика, обслуживающие этих рабочих	8 ч.	12 ч.	+50,0
4. Рабочие инструментальщики и модельщики, обслуживающие этих рабочих	3 ч.	5 ч.	+67,0
5. Рабочие ОТК	21 ч.	19 ч.	- 9,3
ИТОГО обслужив.	41 ч.	45 ч.	+9,5

Как и в первом примере, вы видим, что количество рабочих, занятых на обслуживании этих 100 средних рабочих основного производства, увеличилось на 4 чел., или на 9,5%, отдача же продукции этими 100 средними рабочими до реконструкции составляла 349 тыс. руб., а после реконструкции составляет 594 тыс. руб., т. е. отдача возросла на 70%. Если так же, как и в первом примере, сравнить отдачу продукции в этом цехе на трудящегося до реконструкции и после реконструкции, то до реконструкции 141 чел. дали продукции на 349 тыс. руб., после реконструкции 145 чел. дали продукции на 594 тыс. руб., т. е. производительность трудящегося в среднем после реконструкции в этом цехе возросла на 65%.

Приведенный пример с переводом нашего цеха поршневых колец на поточно-конвейерную организацию производства с исчерпывающей ясностью показывает, как мы должны организовывать производство, если хотим получить резкий рост производительности труда наших рабочих.

Опыт нашего завода и особенно приведенный пример с цехом поршневых колец показывает, что не следует бояться при переводе производства на поток роста удельного веса вспомогательных рабочих, они в этом случае себя полностью оправдают.

В обоих приведенных нами примерах мы исходим из рассуждения, на сколько можно увеличить отдачу продукции располагаемым количеством рабочих при переводе на поток, и это, конечно, не будет тождественно, если поставить задачу иначе, т. е. сколько рабочих поток мог бы высвободить, если отдачу продукции предприятия оставить на прежнем уровне. Такая постановка вопроса может иметь место только в просчетах; на практике, как правило, этого сделать не удастся. **Поток требует укомплектования рабочей силой всей линии, и если этого нет — нет и потока.** Другими словами, не совсем правильно понимать, что перевод предприятия на поток высвобождает рабочих; может быть, даже и наоборот — организация потока требует даже добавку рабочей силы на линии, **но поток обязательно и резко увеличит производительность труда и отдачу продукции заводом.** Каждый занятый человек в производственном процессе при поточном способе организации дает неизмеримо больше и **поэтому не следует задачу организации потока ставить только как средство высвобождения рабочей силы. Эту задачу надо ставить и понимать как основное и решающее средство в вопросах резкого увеличения производительности труда предприятия.** Поток дисциплинирует предприятие, заставляет его работать ритмично, без авралов и штурмовщины. Поток облегчает труд рабочих, неизмеримо упрощает планирование и, как правило, делает работу предприятия рентабельной. Поток увеличивает отдачу продукции предприятием, снижает ее себестоимость и, безусловно, значительно повышает качество выпускаемой продукции.

Наш завод это уже основательно почувствовал, и мы сейчас форсированно перестраиваем наш производственный процесс в этом направлении.

Сейчас вопрос внедрения потока широко обсуждается и дебатруется и на страницах нашей печати, и на всех предприятиях. Надо, чтобы это дело не поняли как кампанию. Это не кампания — это большая, созидательная работа по перестройке нашей промышленности в направлении ее механизации, конвейеризации, в направлении решения задачи, поставленной партией и правительством по всемерному увеличению производительности труда наших рабочих. <...>¹

МИПМ. Мы безусловно за поток. Сборник по обмену техническим опытом БТИ завода. С. 3—5.

¹ Опущена заключительная часть доклада.

№ 8

Из доклада А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива
завода им. Сталина

«Итоги хозяйственной деятельности завода
за 1943 г. и задачи на 1944 г.»¹

17 января 1944 г.

<...>² Все вы прекрасно понимаете, что работа на заводе, работа [такого] коллектива, как наш, не может быть оторвана от социально-бытовых и всякого рода ОРСовских организаций. Поэтому я позволю себе остановиться на этом вопросе и наших перспективах в этом деле. За 1943 г. мы ввели жилплощади 5886 кв. метров, тут мы значительно не выполнили решение, мы должны были получить 10 т[ысяч] кв. метров. Кроме того, мы использовали площадь под жильё, не предназначенную раньше под жильё. Это 2-й этаж в ф[абрике]-кухне, детсад в пос[елке] Леваневского. Мы приспособили под жильё 1750 кв. метров. Этим самым мы все-таки сумели при том значительном привлечении рабочей силы на завод, какой мы имели во 2-й половине 1943 г., жилую площадь оставить на прежнем уровне. Раньше мы имели 4 кв. мет[ра] жилья на человека, сейчас 4,1 кв. м[етра] на человека, живущих в наших домах. Таким образом, мы жилые условия не ухудшили. По решению, мы должны были резко и решительно улучшить жил[ищные] условия нашего коллектива, однако, вы знаете, что стройпрограмма не была выполнена полностью 12-м трестом, а поэтому, естественно, мы не выполнили план жилья и не улучшили условий жилья, а отсюда завяжут грязь и захламленность. Правда, мы ликвидировали двунарную систему, она сейчас имеется как исключение, однако с планом улучшения жил[ищных] условий на заводе не справились.

Мы с вами в течение 1943 г. получили довольно значительное количество таких вещей, как обувь и мануфактура. За год получено 17 409 пар обуви и 60,3 тысячи [единиц] одежды, мануфактуры — 237 тыс. метров. Таким образом, мы с вами роздали в течение года в среднем на человека, занятого на производстве, по существу: на двух человек — одну пару обуви и одежды, на трех человек — одно пальто, или пиджак, или телогрейку и мануфактуры 11,5 метра на каждого человека. Вообще, когда посмотришь, что в среднем на человека выдано 11,5 метров мануфактуры, то получается не так уж плохо, и если бы это был народ оседлый, это было бы известным вкладом в дело. Но мы получили с вами 4500 людей, которые ничего не имели, и нам пришлось их оборудовать полностью и истратить на каждого до 30 метров мануфактуры. Эти люди нам испортили обеспечение людей, живущих здесь давно. Однако надо сказать, что количество, ко-

торое мы получили по решению ГКО, нам дало возможность хотя [бы] как-то подготовиться к зимним условиям. Надо прямо сказать, что все эти цифры не выход, что мы проделали за ближайшее время — пошив обуви в цехах. Мы сделали не одну тысячу пар обуви и роздали молодым рабочим. Однако этого недостаточно. Если бы у нас социально-бытовой отдел и ОРС были более инициативны и изобретательны, мы имели бы гораздо больше. Мы имеем ряд заводов, которые имеют свои мастерские и пимокатные³, а мы целый год разговариваем, а построить не сумели. Изготавливать обуви мы могли бы гораздо больше, и только благодаря неудовлетворительной работе нашего соц[иально]-быт[ового] отдела и ОРСа в этом отношении, мы не имеем того, что могли бы иметь сегодня.

<...> Наша задача заключается в том, чтобы в 1944 г. расширить жилищный кризис на заводе, создать надлежащие социально-бытовые условия работающим на заводе, особенно молодым рабочим.

Надо дать возможность нашим рабочим, особенно молодым рабочим, нормально кормиться.

Надо создать эти условия для того, чтобы не было мысли у наших рабочих уйти с завода, наоборот, чтобы к нам на завод шли. Со стороны наших бытовых организаций, ОРСа надо поменьше проявлять бюрократизм, а побольше понимания этого дела. Руководителями этих отделов мы имеем сейчас таких, которые, безусловно, справятся с этими задачами, но до сих пор они часто впадают еще в бюрократизм. Если рабочий пришел с каким-либо заявлением, то он должен претерпеть большие мтарства в социально-бытовых организациях нашего завода. Ведь вы посмотрите: дело доходит до того, что на заявлении есть резолюция директора завода, что нужно сделать то и то, и вот [для того, чтобы] по этой резолюции получить то, что ему разрешено, человек должен затратить массу времени. И иногда он это заявление оставляет, а иногда идет снова к директору завода. Это, конечно, недопустимо. Возьмите такой вопрос, как вопрос обеспечения дровами. Мы имеем возможность в этом вопросе кое-что делать, но не делаем лишь только потому, что есть формальное отношение к этому делу. В частности, возьмите такого работника, как Волчек, он так запутает всякое дело, что потом ни один юрист не разберется, что правильно и неправильно.

Надо этот бюрократизм в нашем социально-бытовом отделе, в транспортном управлении, в ОРСе ликвидировать. В нашей бухгалтерии часто цепляются за запятую и теряют человека. Надо в таких делах, где имеем мы дело с человеком, имеем дело с его производительностью — с бюрократией кончать.

Ко мне недавно пришла молодая работница с заявлением об уходе с завода, потому что ею никто на заводе не занимается. Она ходила

в милицию, ходила в прокуратуру, но не пошла в организацию завода, который должен был ей заниматься. Она говорит, что она разута, но в социально-бытовой отдел не пошла, потому что ей там не помогли. Мы с ней договорились, что она возьмет на себя обязанности комсорга цеха. Я уверен, что она будет работать исключительно хорошо после того, как ей помогли.

Я считаю, что мы по этим вопросам — с жильем, питанием, с обслуживанием — должны проявлять внимания больше, должны подходить к человеку как к человеку, а не как к единице. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 317. Л. 16—23. Подлинник. Машинопись.

¹ Текст публикуется с исправлением явных стилистических ошибок, вставкой пропущенных слов, расшифровкой сокращений.

² Здесь и далее по тексту опущены вступление и части доклада, касающиеся производственных достижений за отчетный период, проблем продовольственного обеспечения завода, вопросов налаживания серийного выпуска новых моторов.

³ *Пимокатные* — мастерские по производству валенок.

№ 9

Из протокола № 1 закрытого партийного собрания завода им. Сталина о работе завода 1 июня 1944 г.

Тов. Солдатов — директор завода

<...> ¹ Несколько слов о работе соц[иально]-бытового отдела завода. Самое острое место, где сталкивается человек, — это соц[иально]-быт[овой] отдел. Бездушия и бюрократизма в аппарате соц[иально]-бытового отдела не меньше, чем в нашем отделе найма и увольнения. Надо, наконец, нашим работникам, особенно работникам соц[иально]-быт[ового]отдела, понять и очень основательно взвесить свою работу, прекратить писание по 5—10 резолюций на одном заявлении. Неоднократно об удовлетворении заявлений рабочих говорилось т. Яфаеву, и если он будет из 70 заявлений по 7 заявлений в день удовлетворять — это будет уже хорошо. Кроме того, надо побольше смелости в решениях соц[иально]-бытовых дел. Например, инженер просит квартиру. Ему дали комнату 12—13 метров, он от комнаты отказывается, ему надо 2 комнаты по 15 метров, чтобы вместить рояль, пианино, а такой площадью мы не располагаем. Надо твердо сказать этому работнику, что в квартире он не нуждается, и он ее не получит.

Начальники цехов должны быть действительными помощниками директора завода. Если они видят, что директор сделал упущение, не разобрал своевременно какое-то заявление, так вы должны подсказать директору и помочь рабочему. Тот же т. Яфаев имеет достаточно мужества, смелости и решительности для выполнения поставленных перед ним задач. Критика сегодняшнего дня, безусловно, правильна. Уходя с данного собрания, коммунисты должны подумать над тем, как построить свою работу, чтобы изжить отмеченные здесь недостатки и повысить энтузиазм рабочих в борьбе за выполнение производственных заданий.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 50. Л. 34. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть выступления, касающаяся производственных вопросов.

№ 10
Из выступления А. Г. Солдатова
на встрече лучших стахановцев завода им. Сталина с молодыми
рабочими об оборудовании, технологии, кадрах
и социально-бытовых условиях, созданных на заводе
14 ноября 1944 г.

<...> ¹ Как видите, вам придется работать у нас на заводе над созданием таких моторов, которые являются лучшими моторами в Советском Союзе, и не только в Советском Союзе, а во всем мире. Поэтому вы всегда должны помнить, что ваш труд должен быть всегда качественным, точным. Вы пришли из разных ремесленных училищ, начиная от черной металлургии и кончая цветными металлами. Сейчас вам придется работать в авиационной промышленности. Причем работать на самой сложной машине — это авиационный мотор. Надо прямо сказать, что нет сложней машины сейчас, изготавливаемой всеми отраслями промышленности, чем машина, которую мы изготавливаем. Эта машина в очень сжатом, компактном виде, очень легкая, сосредоточивает в себе колоссальное количество лошадиных сил. Естественно, чтобы сделать такую машину, требуется очень серьезная организация, квалифицированный подбор оборудования, инструмента, руководителей, рабочих, служащих и т. д.

Вот если посмотреть на оснащение нашего завода, вы потом познакомитесь с этим, то увидите, что мы являемся одним из передовых заводов нашего Советского Союза по характеру и качеству оборудования, которым мы располагаем. Вы сейчас увидели и будете работать на этом оборудовании. Достаточно сказать, что мы имеем такие уни-

кальные станки, которых в мире насчитывается единицы. Вот, например, станок для испытания, которых в мире насчитывается 5—6. Эта установка — исключительная ценность и точность. Достаточно сказать, что в цехе № 33 имеется прекрасное оборудование «Буларды» и др., которые имеют по весу до 25 тонн и по высоте до 5 метров и по прочности обработки не имеют равных. Мы имеем прекрасные уникальные станки «Эксцелло». Это теперь оборудование, завезенное из Америки, от нас — завода № 19 — получило распространение по всему Советскому Союзу, и сейчас надо сказать с гордостью, что у нас этих станков столько, сколько их имеется во всем Советском Союзе.

Мы имеем прекрасное шлифовальное оборудование, фрезерное, токарное оборудование, т. е. мы имеем прекрасные агрегаты самой высокой производительности и чрезвычайно дорогое оборудование. Поэтому для вас, вновь пришедших, надо помнить и соответствующим образом к этому оборудованию подходить и использовать его. Чем дороже оборудование, тем осторожнее к нему надо подходить.

Мы имеем почти 100% оборудование заграничное, лучшее оборудование, которое можно было собрать в мире, прислано к нам на завод, поэтому научиться хорошо работать на этих станках является делом чрезвычайной государственной важности.

Надо вам обязательно поставить свою работу так, чтобы не ломать станков, изучить эти станки, понять [станок] и достигнуть того, чтобы он работал точно и без всяких поломок. Надо это каждому учесть в своей практической работе.

На заводе, наряду с оборудованием, мы имеем прекрасную технологию. Мы сейчас имеем массу случаев, когда рабочие только что пришли и через несколько дней уже начинают перевыполнять норму. Все это возможно потому, что на заводе разработана чрезвычайно аккуратная, точная, оснащенная технология. Те детали, которые мы делаем, без хорошей технологии, без хорошей оснастки сделать с точностью невозможно. Поэтому на заводе насчитывается десятки тысяч единиц инструмента, поэтому на заводе любая операция, которая делается, зафиксирована в технологии и должна делаться в соответствии с технологией. Это совершенно необходимо, потому что, если бы мы не обрабатывали по технологии, то мы с вами не смогли бы создать такого качества моторов. Только потому, что на заводе создана работа строго по технологии, только поэтому мы получаем достаточное количество деталей и необходимого качества. Поэтому вам сейчас, безусловно, прежде всего надо привыкнуть, что у вас есть технологическая операционная карта, и работу строить строго в соответствии с этой инструкционно-операционной картой. Если этого не будет, вы, безусловно, наделаете брак. Значит, вы не только не принесете пользу, а сделаете ущерб для завода. Мы этого допустить не можем. Нам нужно, чтобы ваш труд давал

нам детали, из которых мы бы собирали моторы и отправляли на фронт. С другой стороны, ресурсы государства напряжены и всякая деталь, сделанная с браком, — это ущерб для государства. Поэтому каждый из вас должен помнить очень отчетливо и хорошо, что деталь-брак делать нельзя. Что работать надо строго по технологии, что работать надо, придерживаясь тех указаний, которые указаны в технологии, без этого мы не смогли бы давать моторов высокого качества и в необходимом количестве. Значит, вы должны обязательно запомнить — надо настойчиво учить станок, надо точно изучить операционную карту, познакомиться с инструментом, и когда вы это дело освоите, тогда и начинайте делать деталь, и тогда она будет годной. Если вы этого не сделаете, то, безусловно, детали будут идти в брак, но этого допустить мы не можем и этим мы не поможем делу.

Наша технология, помимо станка и операционной карты, во многих цехах оснащена вспомогательными механизмами. Например, в цехе № 34 — там имеются и конвейера, и тележки на монорельсах и т. д. Там очень сложная механизация, и поэтому там все это сделано для того, чтобы облегчить труд рабочих, но надо сразу к этому привыкнуть. Если к этому не привыкнуть, то эта механизация может не дать той организации, которую она должна давать.

Например, в цехе № 33 на картерах сделана также значительная механизация — рольганги, подвесные кошки² и т. д. Все это облегчает труд, но в том случае, если его правильно использовать. Поэтому обязательно, прежде чем приступить к работе, организацию рабочего места вы должны обязательно изучить. Когда вы это прочувствуете, вы тогда, безусловно, начнете производительно работать. Вот то, что мы сейчас имеем, что много людей из вас работают очень хорошо, выполняют и перевыполняют нормы, — все это является следствием того, что эти товарищи правильно поняли и то рабочее место, и организацию рабочего места, и то как надо делать эту деталь.

<...>³ Сейчас решением ГКО нам резко увеличена программа. Мы должны делать моторов больше, чем мы делали до сих пор. Мы без вас с этой задачей справиться не сможем, со всей откровенностью я об этом говорю. Справится мы сможем с этой задачей только в том случае, если вы, армия, пришедшая к нам из ремесленных училищ, начнете производительно работать и именно сразу же производительно работать. Мы должны сказать, что если вы будете долго учиться, если вы навыки производства будете осваивать долго, мы с задачей не справимся. Мы ставим задачу, чтобы вы максимум в 10—15 дней овладели процессом и стали перевыполнять норму и стали через 10—15 дней равноправными членами нашего коллектива, чтобы через 15 дней вас считали старыми кадровыми рабочими. Вот чего мы хотим от вас и, конечно, поможем вам в этом деле.

Те цифры, которые мы имеем, они показывают, что дело так и идет, что очень большой процент вас выполняют нормы. Достаточно сказать, что из всех работающих сейчас самостоятельно на сдельной оплате труда, 52,7% выполняют нормы. Значит, таким образом, только 47% из вас еще не выполняют нормы. Достаточно назвать такие цифры, что из этих 52,7% выполняют нормы: 20,9% — до 110%, 13,5% — до 150%, 6,6% — до 200% и 3,4% — выше 200%. Вы представляете, что эти товарищи, которые работают за двоих, это является героизмом и исключительным умением работать. Вот сегодня приказом по заводу мы целую группу вас, молодых рабочих, отметили. Считаем, что это дело величайшей важности. Мы отметили 52 человека, лучших из вас на сегодня, и хотим, чтобы за ними последовали и все вы. Эти люди выполняют норму не ниже 120%, этим людям сегодня приказом по заводу объявлена благодарность с внесением в трудовые книжки, и выданы премии, и об этом будет доведено до сведения ремесленных училищ, из которых они пришли, чтобы они гордились своими посланцами, чтобы там знали, что вы, придя к нам на завод, держите высокую честь ремесленного училища. Об этом будет известно и в Москве, и в Центральном Комитете, и в Управлении трудовых резервов — о том, что вы, придя на завод, сразу очень серьезно начали работать и сейчас являетесь героями в этом деле, настоящими героями трудового фронта.

В нашей газете, в «Молниях», которые выпускаются, мы отражаем массу людей — вас, которые показывают чудеса, героизм в трудовых делах. Возьмите Николая Пономарева — фрезеровщика цеха № 35, он замечательный патриот Советского Союза. Он почти в первый день начал работать и давать две нормы, и крепко стоит на этом и говорит, что будет и дальше подвигаться в этом деле.

Шлифовщица цеха № 36 т. [?]⁴ вместо нормы 200 шт. сделала 400 деталей. Это также замечательный рекорд.

Таких людей мы имеем в каждом цехе, сейчас нет цеха, где бы вы, молодые рабочие, не отличились. Надо, чтобы это дело продолжалось в этом духе и дальше.

Вы поймите, что сейчас на заводе, особенно в период военного времени, человек определяется качеством труда. В зависимости от того, насколько производителен, квалифицированный и полезен труд человека, настолько и оценивают качество того или другого человека. Вы поймите, что у нас нет другой ценности, как определение качества его труда. Чем лучше человек трудится, тем этот человек дороже, тем известней этот человек в нашем Советском Союзе.

Вот, например, наш главный конструктор завода Швецов Аркадий Дмитриевич, Герой Социалистического Труда, доктор технических наук и генерал-майор инженерно-авиационной службы. Этот человек работает на заводе с момента создания его. Он создал все се-

мейство моторов, которые мы изготовляли. Этот человек день и ночь работает над нашей перспективой, чтобы мы всегда имели в запасе новый мотор.

Тов. Швецова все знают и не только в Советском Союзе. Чем выдающийся как человек тов. Швецов? Только качеством труда. Почему все его знают? Потому что его труд приносит исключительную пользу. Почему грудь т. Швецова увешана орденами? Потому что он производитительно и с большой пользой работает на оборону Советского Союза.

Возьмите и не только т. Швецова. У нас много есть людей, как, например, старший мастер цеха № 34 т. Андрюков, который пришел на завод чернорабочим. Сейчас он является лучшим старшим мастером на заводе. Это такой человек, которого мы все уважаем, потому что на протяжении этих 10 лет он каждый день вкладывает всю свою смекалку, энергию в дело лучше и больше дать продукции для фронта и страны, и сейчас нет почти ни одного человека на заводе, который бы не знал т. Андрюкова.

У нас есть старый рабочий Аднашев, он работает на заводе с первых дней основания завода. Сейчас находится на пенсии, но все еще работает. Этот человек является исключительным кладом завода, человеком исключительного патриотизма для завода. Мне известна масса случаев — когда кто-нибудь недостаточно почтительно и нехорошо отзывается о заводе, так Аднашев почти лезет в драку. Он доходит в своих спорах до слез, и это только потому, что он любит этот завод и он не может помыслить не работать на заводе. И коллектив его уважает, он награжден орденом, его знают потому, что он свой труд отдал полезно нашему заводу.

У нас немало и молодых рабочих, известных и приносящих пользу для завода. Например, воспитанник ремесленного училища Григорий Пичкалев, руководитель фронтовой бригады. За 5 месяцев бригада выполняет нормы не ниже 150%, высвободила много рабочих, внесла 6 рационализаторских предложений и вновь обучила 14 молодых рабочих, и мы все ценим и знаем его. За что? За тот труд, который он вкладывает и организует.

Воспитанник ремесленного училища Сухоплетьев зарабатывает ежемесячно по 1500 рублей, на днях установил новый рекорд — вместо 12 цилиндров собрал 20. Его также уважают, потому, что он хорошо работает. Вот из вас уже мы имеем тоже замечательные данные: Шумилова выполняет нормы на 140%, цех хорошо ее знает, на заводе о ней говорят, потому что она по-настоящему, не считаясь с силами, с затратой энергии, отдает все, чтобы сделать больше боевой продукции.

Ефремов выполняет нормы на 130%. Павлушина — на 150%, Пономарев — на 200%, Смирнова — на 173%, Старикова — на 160%,

которая на такой сложной и ответственной детали, как направляющая толкателя, показала чудеса.

Таким образом, работа на заводе, так же, как и на фронте, создает своих героев. Безусловно, эти все рабочие являются героями. Это значит, что завтра, послезавтра героев будет значительно больше, именно героев трудового фронта. Мы все понимаем, что без героической работы тыла невозможен героизм, такой успех на фронте, ибо техника создается в тылу. Безусловно, что работа у нас на заводе, героизм в этой работе в такой же мере ценен и важен в государстве, как героизм на фронте. Поэтому надо сказать прямо, что все мы с вами должны сейчас, особенно в период, когда окончание войны не за горами, когда все зависит от того, в какой мере мы сейчас увеличим отдачу нашей продукции, в такой мере сократится срок к окончанию войны. Поэтому мы должны больше работать. Это значит, мы скоро закончим войну. Это значит, что те лишения, которые мы переживаем, скорей кончатся. Это значит, что скоро наступит мир и мы проживем счастливой мирной жизнью. Поэтому сейчас для того, чтобы ускорить конец этой войны, надо начать работать с большей отдачей, чем мы работали до сих пор. Мы сейчас вам по возможности оказываем внимание. Мы организовали встречу вас более или менее удовлетворительно, более или менее удовлетворительно расселили, но мы прекрасно понимаем — и об этом я сейчас хочу договориться с вами — что сразу организовать нормальные жизненные условия мы, конечно, не в состоянии. Во-первых, потому что на завод пришло очень значительное количество людей, которых нужно устраивать. Достаточно сказать, что одних кроватей пришлось сделать очень большое количество. Чтобы лучше устроить вас в общежитиях, чтобы были столы, стулья, тумбочки, умывальники и все прочие вещи, требуется время. Конечно, я прекрасно знаю, что этого всего пока нет, мы это знаем и переживаем, понимаем, что вам приходится все делать на кровати, но пока нет выхода. Мы сейчас начинаем организовывать общежития, чтобы были столы, тумбочки и стулья, чтобы было достаточное количество умывальников, кружек, чтобы было второе остекление в общежитиях, но те трудности, которые мы переживаем в стране, мешают нам все сразу сделать. Если сейчас у вас нет столов, то не потому, что мы не понимаем, что это нужно. Мы это прекрасно понимаем, но сейчас пока у нас нет возможности. Мы постепенно начинаем делать, и доведем до конца и создадим юн. городки образцовые. Мы создадим жизнь в этих городках удовлетворительную. Наконец, мы обязательно заставим работать и столовую, которая имеется в юн. городке, чтобы вы могли там завтракать и ужинать, мы обязательно заставим работать и наш клуб, который там имеется. Все эти условия будут созданы вам, но это нельзя понимать, что это будет создано

немедленно, и вы прекрасно понимаете, почему. Мною, партийной организацией, представителями Наркомата, которые сейчас здесь находятся и много нам помогают, решаются эти вопросы, но, тем не менее, задержки есть, вот, например, стекло, им занимаемся и мы, и в центре об этом знают. Оно необходимо, чтобы сделать остекление в общежитии. Все эти вещи, безусловно, будут сделаны, и вам в этой части не надо волноваться, надо отнестись терпимо, помочь в некоторой части своими силами создать уют в комнатах. Но в ближайший период времени мы с этой задачей, безусловно, справимся и создадим вам нормальные условия жизни.

Наконец, чрезвычайно важный вопрос, который всех вас волнует, — мы вам, вновь прибывшим из ремесленных училищ, обязаны выдать по 2000 рублей. Вы можете эти деньги уже считать у себя в кармане. Большинство из вас получили по 300 рублей, сделали это так только потому, что, если выдать сразу по 2000 рублей, то это будет не много не мало 3 миллиона рублей. С такими деньгами могут и вас украсть. Мы выдадим по 300 р., а на 1700 р. выдадим сберегательные книжки, но здесь вы опять встретитесь с препятствиями: не могут брать вклады одинаковые от всех коллективно потому, что здесь соблюдается также тайна вклада, но с этим мы обязательно решим. Поэтому вы можете не беспокоиться и считать, что эти деньги ваши и они будут всегда у вас. Если бы вы получили сразу 2000 р., потеряли бы их и толку бы не было. Когда я был в Москве, то там прямо записано, что дать вам эти деньги для первого обзаведения, чтобы вы на них смогли кое-что купить и помочь семье. Это ваши собственные деньги, которыми вы располагаете, как хотите, но не следует делать так, как сделали некоторые — получили эти 300 р., пошли на базар, выпили и начали куролесить. Это пользы не принесет.

Еще раз повторяю, что эти деньги ваши, и вы будете распоряжаться ими, как вы захотите, так что те беспокойства, которые высказываются, совершенно неосновательны, и вы каждый получите эти деньги потому, что они отпущены правительством и поэтому не связаны с финансовой деятельностью завода.

Чрезвычайно важный вопрос — культурное обслуживание и учеба. Многие из вас изъявляют желание учиться. Многие хотят уже по возрасту веселиться, танцевать и т. д. Все эти вещи специально для вас будем организовывать. Это не значит, что вам в клуб вход закрыт. Ходите, когда хотите, здесь часто бывают концерты, будет выступать театр оперы и балета, например, с оперой «Риголетто», будет выступать Молотовский государственный драматический театр, замечательный театр, об этом надо сказать прямо. Так что вы попали в очень крупный город, это один из больших городов Урала с населением более полмиллиона. Таких городов на Урале всего три: Свердловск,

Челябинск и Молотов. Здесь вы при желании можете получить любую специальность, здесь имеется несколько институтов, имеется много техникумов, у нас при заводе есть авиационный техникум. Так что поле деятельности в вопросе учебы очень широкое. Но сейчас основная задача, чтобы нам вместе очень напряженно работать и поскорей закончить войну. Надо вместе сейчас задуматься над таким вопросом, что вы пришли сюда не на день и не на год, вам здесь надо устраиваться основательно. Это что значит? Это значит, что вы приехали сюда надолго, а поэтому я вам советую подыскивать себе пару и жениться (*смех*) и жить, как полагается.

Еще одно дело, которое вы, как вновь прибывшие, должны развернуть. Я помню: в свое время, работая на заводе в Москве, когда также решением правительства на наш завод было отправлено большое количество людей, то среди этих людей развилось замечательное дело — это закрепление на постоянно за заводом. Что это значит? Мне кажется, что вновь прибывшим нет лучше дела, если бы, продумав, тот или другой молодой рабочий сказал, что город Молотов такой замечательный, завод им. Сталина имеет большое значение, неплохое место, чтобы здесь обосноваться, жить и работать. Это закрепление надо вам самим поднять. Такое движение, такая волна проходила раньше, писали обязательство проработать 2—3 года, и это создавало крепость на заводе. Надо, чтобы это дело поднялось и у нас на заводе.

Вот вопросы, по которым я с вами хотел побеседовать.

Мне кажется, что я вот работаю на заводе 2,5 года и со своей стороны считаю, что трудно подыскать завод лучше, чем наш. Считаю честью для себя работать на этом заводе. Надо, чтобы и вы все посмотрели, привыкли к этому заводу, почувствовали, какое значение он имеет, какую роль играет в войне, и сами почувствовали честь работать на этом заводе и гордиться этой честью, чтобы когда спросят вас, где вы работаете, сказали, что на заводе имени Сталина, и чтобы чувствовалась гордость, тем более на таком заводе, с такими традициями, который из месяца в месяц улучшает непрерывно свою продукцию, он является ведущим заводом, он очень многим заводам помог встать на ноги. Поэтому работать на таком заводе есть дело доблести и чести. Я вот и призываю вас к этому делу, товарищи молодые рабочие.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 318. Л. 50—57. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена вступительная часть выступления об истории предприятия и лучших образцах продукции.

² *Рольганги, подвесные кошки* — название оборудования.

³ Опущена часть выступления о преимуществах советской авиации над немецкой.

⁴ В тексте стенограммы выступления отсутствует фамилия работницы.

№ 11

**Из протокола № 96 заседания парткома завода им. Сталина
о состоянии юн. городков
15 ноября 1944 г.**

Тов. Солдатов — директор завода

Я считаю величайшим безобразием производить переселение народа. Надо сейчас за каждым цехом закрепить бараки. Нельзя так ставить вопрос, как цех № 51, — видите ли, имеют вещи и не дают, так как там не их ребята живут. Никуда не годится такая постановка вопроса. Нет камеры хранения. Обезображены уборные — нет там лампочек. Разве нельзя вернуть лампочки? За все эти безобразия дать выговоры т. Каплану и т. Пушкареву, которым немедленно нужно такое положение исправить. Все можно и достать, и сделать, для этого нужно только проявить свои хозяйские способности.

Комсомол также ничего не делает в юн. городках. Занялись загадками, шарадами, как например: «Какая разница между курицей и велосипедом» и т. д. Это называется воспитательной работой? Комсомол нужно направить и заставить работать по-настоящему, это их родное дело — воспитание молодежи.

За воспитание молодых кадров и их быт мы будем отвечать со всей серьезностью, вплоть до того, что многим из нас, не справившимся с этой задачей, придется потерять партбилет. Если мы многое не сделали в прошлом году, в результате чего от нас много ребят сбежало и нам за это простили, то, теперь, конечно, не простят.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 49. Л. 41. Подлинник. Машинопись.

№ 12

**Доклад А. Г. Солдатова
на собрании жен-общественниц и домохозяйек завода им. Сталина
о создании и улучшении бытовых условий работающих на заводе
16 декабря 1944 г.**

Товарищи, мы сейчас с вами переживаем знаменательный период в жизни нашего Советского Союза. Наша доблестная Красная Армия, очистив свою территорию от немецких захватчиков, успешно ведет бои по разгрому немцев на их собственной территории.

Мощь и доблесть нашей Красной Армии, [что] совершенно всем понятно, в том числе и вам, присутствующим, определяется, главным образом, тем, как производительно, настойчиво и как хорошо работает тыл. То есть, другими словами, как успешно справляются с этими

задачами заводы, обеспечивающие нашу Красную Армию танками, самолетами, моторами, пушками, автоматами и т. д. От успехов тыла, безусловно, зависят и успехи нашей Красной Армии. То, что сейчас наша Красная Армия имеет явное преимущество перед немецкой армией, это показывает, что наш труд в тылу исключительно производительный, труд, который создает необходимые ценности для вооружения нашей доблестной Красной Армии, чтобы они успешней громили ненавистных захватчиков — немецких фашистов.

Таким образом, мы с вами — работники тыла, работники завода, — безусловно, являемся участниками в тех успешных боях, которые ведет наша Красная Армия на территории немцев, в Венгрии, Югославии и т. д.

В этой победоносной борьбе советского народа с немецкими захватчиками славную страницу вписали в исторический документ наша молодежь и наши женщины. Ни для кого не является секретом, что основной рабочей силой в наших предприятиях, основным капиталом являются молодежь и женщины. На всех заводах, в том числе и таких оборонных заводах, как наш, в значительной мере мужская часть ушла в армию. На их место пришли подростки, ребята, девчата, женщины и с успехом обеспечивают армию и фронт необходимым вооружением. Вы понимаете, что сейчас война идет, безусловно, к концу. Вы все это чувствуете, читаете, сами догадываетесь, что любая война, в том числе и эта, без конца длиться не может. То, что немцев разгромили на всех фронтах, то, что их окружили и силы немцев, слабнут, в то время, как наши, наоборот, восстанавливаются, все это вам ясно, и не далек тот час, когда на всех фронтах немцы будут разбиты. Сейчас все — и мы, и наши союзники — заняты окончанием войны, поэтому от нас в тылу требуется исключительное напряжение сил в этот период, исключительная боеспособность. Поднять производительность труда, дать необходимое количество боевой продукции нашей Красной Армии для того, чтобы она могла скорей закончить войну и мы смогли бы зажечь мирной, счастливой жизнью, которой мы жили перед войной. Но все это возможно, если мы по-настоящему, серьезно включимся в это дело скорейшего окончания войны. Будем больше и больше делать продукции, тогда мы сможем добиться, чтобы она скорей закончилась.

Всякая работа, в том числе работа у станков на заводе, определяется производительностью работающих людей. Все это мы прекрасно знаем, что производительность сама по себе является средством хорошего настроения человека, который работает у станка. Если у человека настроение хорошее, на работе он спокоен, человек делает чудеса, дает продукцию высокого качества и много дает этой продукции. И, наоборот, если настроение у человека убитое, нарушено чем-то,

человек производительно работать не может, и он всегда делает большое количество брака и делает всегда мало и не выполняет норм и т. д. Поэтому наша задача очень серьезная задача — всегда наблюдать, следить за тем, каково настроение у работающих. Это очень важный факт, который не только на заводе, но и в семье является основным.

Если в семье настроение хорошее, если есть доверие между мужем и женой, они меньше спорят. У них все спорится, и жизнь идет хорошо. И наоборот, если они ругаются, подозревают друг друга, не доверяют, то такая семья считается несчастливой, и производительности от такой семьи ожидать не стоит. Поэтому нам — руководителям ли предприятий, руководителям цехов, — прежде всего нужно заниматься вопросом изучения и создания хорошего настроения у всех работающих. Без этого совершенно невозможно строить плодотворно и производительно свою работу. Чем, в основном, это настроение определяется? Одним из важнейших вопросов является вопрос быта. Возьмите в цехе рабочего: если у него быт устроен хорошо, если он знает, что, поработав напряженно 12 часов, иногда без выходных дней, он придет домой и хорошо отдохнет, то он на другой день все-таки будет работать производительно, а если нет уверенности, что он сможет отдохнуть дома, успокоиться от рабочего дня, то, безусловно, в этом случае рабочий нервничает и производительности большой не получается. Значит, наша задача заключается в том, чтобы поднять настроение работающих, создать ему хороший быт. Без этого условия, без условия создания работающему хорошего быта мы не сможем создать хорошее, бодрое настроение у нашего коллектива и не сможем получить надлежащей отдачи и производительности.

Можем ли сейчас, в четвертый год Великой Отечественной войны, при тех неисчислимых трудностях, которые мы переживаем ежедневно, можем ли сейчас в общежитиях, квартирах, в отдельных комнатах создать вполне удовлетворительные условия быта работающих у нас на заводе? Безусловно, можем, и совершенно необходимо. Вы все знаете, что завод за годы войны здорово работал, нервы у работающих здорово порастрепались. Сейчас это нас ставит на «попа», сейчас требуется особенно заняться серьезным улучшением наших бытовых условий работающих, чтобы их настроение было боевое, ибо нервы за эти годы войны у всех в значительной степени, вследствие трудностей, порастрепались. Сейчас возможности мы для этого имеем. В частности, взять возможности нашего завода. Они довольно широкие. Мы, безусловно, можем эти возможности удвоить и создать надлежащий быт работающим нашего коллектива в домах, общежитиях, квартирах. Этим самым мы решаем задачу, которая стоит перед нами в деле ускорения окончания войны.

У нас на заводе очень значительный контингент людей, которые требуют исключительного внимания в вопросе устройства быта. Мы имеем на заводе много тысяч людей, порядка 8000, которые требуют повседневного внимания в вопросе быта. Такую армию людей обслужить, такую армию людей устроить с бытом только теми возможностями, которыми располагает завод, администрация или общественные и партийные организации, невозможно. Мы все очень основательно занимаемся этим вопросом, чтобы за счет тех ресурсов, которыми мы располагаем, создать нормальные условия для быта. И я вам должен сказать, не стесняясь, что мы с этой задачей не справились. Эта задача оказалась выше наших возможностей. Для выполнения этой задачи надо включиться всему нашему народу, тогда мы с ней справимся и сумеем сделать быт наших работающих удовлетворительным, и, стало быть, этим самым мы повысим настроение у работающих, а у них, в свою очередь, повысится производительность, они лучше сработают, и то Сталинское повышенное задание, которое мы получили, мы с успехом будем выполнять. Вы все понимаете, как нас, работников непосредственно на предприятии, так и вас, домашних хозяек, людей, которые не работают, но которые связаны по семейным обстоятельствам с нашим заводом, — всех людей волнует и интересует работа нашего завода, от этого зависит и благополучие. Если завод работает хорошо, если программа выполняется, в этом случае мы не только чувствуем удовлетворение моральное, но вы всей семьей чувствуете материальное улучшение, ибо это связано с получением премии, продуктов. Поэтому выполнение программы для всех нас в одинаковой степени является самым важным. Наконец, надо прямо сказать, что эти многие беседы людей, которые требуют сейчас, чтобы занялись их бытом, — они имеют и серьезное право на это. Возьмите, кто это за народ — это часть девушек от 14 до 17 лет, ребята от 14 до 18 лет. Это та молодежь, которую волею и необходимостью военных условий оторвали от ее семьи, привезли издалека и поставили здесь работать у нас. Если бы эта молодежь жила у себя на родине, в своей семье, она бы не требовала этой материнской заботы, а так как она мобилизована из разных городов, всех областей нашего Советского Союза, то вы представляете, как важно сейчас им заменить семью, если не полностью, то хотя бы приближенно, но заменить семью. Они вправе требовать этого дела от нас. Вы посмотрите: эти ребята, несмотря на трудности в производстве, они работают без выходных дней, по 12 часов в день производительно, не только выполняют нормы, но и перевыполняют, и они законно требуют, что если нас государство призвало, чтобы мы своим детским трудом сделали боевую продукцию для фронта, то вы, живущие здесь на месте, люди, которые в какой-то мере лучше обеспечены бытом, чем мы, позаботьтесь

и о нашем быте. Они вправе этого требовать. Вы все помните плакат, который был выпущен, — женщина прижала к груди ребенка, и на нее направлен немецкий штык. У кого не сжималось сердце от этого... Молодежь пришла к нам на завод, своим детским трудом выполнять полезное дело, они дали возможность Красной Армии отвести штык от женщины. Они вкладывают все силы, чтобы все больше и больше сделать моторов, но и, естественно, законно требуют от нас: «И о нас вы позаботьтесь». Было замечательным делом, если бы наряду с этим плакатом нарисовали молодого рабочего, стоящего у станка, дает большую производительность и требует от женщин-матерей: «Помогите нам устроить свой быт». Они честно заработали это дело, и я еще раз повторяю, что они вправе требовать от нас, чтобы мы серьезно подумали об этом. Ведь кто лучше женщин понимает быт? И если женщины у нас на заводе займутся этим вопросом, разве устоят трудности? А женщины тем и отличаются, что они ближе воспринимают эти вещи. Почему женщина плачет чаще, чем мужчина? Потому что она ближе все принимает к душе. Надо понять, что наши ребята-одиночки требуют от вас, чтобы вы, как матери, как сестры, по настоящему, помогли устроить этот быт. Ведь мы имеем массу случаев, что сейчас, в связи с тем, что прибывающая молодежь находится в таком возрасте, когда можно из человека сделать все что угодно, они еще не определились в жизни, и зависит от того, под какое влияние попадет человек, таким он и будет. Поэтому задача и заключается в том, чтобы эту армию молодежи, которая делает величайшее государственное дело, так воспитать, чтобы она была полезной всегда и была лучшей частью человечества, а это в наших силах и в наших возможностях. Проходя по общежитиям, я встречался не только с молодежью. У нас есть семейные люди, и из-за отсутствия такой помощи со стороны нас, эти люди все ниже и ниже опускаются. Я зашел в одну квартиру; с точки зрения условий, она не плохая. Человек занимает отдельную квартиру из двух комнат и кухоньки. Это наш рабочий, у него имеется семья, четверо детей мал мала меньше, жена лежит больная, с кровати не встает, самому маленькому ребенку месяцев 6. Муж на работе. И я как раз зашел в этот период, когда эта женщина лежит на кровати, а ребята около нее ползают, как котятка. Но что она может сделать? И что может чувствовать эта женщина? Если бы этой семье, этой женщине кто-нибудь со стороны помог, она бы почувствовала силы, встряхнулась, встала на ноги и оправилась, а если мы вовремя не поможем этой женщине, она будет опускаться все ниже, и ребята пропадут. Можем ли мы с вами пройти мимо этого? Мы знаем, что только в коллективе сила, что один человек в поле не воин с трудностями, а трудности большие, и если старается один человек, то трудности сбивают этого человека. Вспомните каждый, когда вы станови-

тесь один на один с трудностями и как важна бывает помощь со стороны. Вы помните сказание — когда старик дал каждому своему сыну по одной хворостине и, когда сыновья сложили эти хворостины в веник, то они его не могли сломать. Этим старик дал понять, что сила в коллективе. Так же получилось и в настоящей войне, что весь советский народ сплотился вокруг нашей партии и т. Сталина и как один человек, все за одного и один за всех. Этим мы создали непреодолимую силу. Если мы у себя на заводе попробуем сделать что-нибудь в этом духе, попробуем по-настоящему сплотиться, почувствуем ответственность за те судьбы, которые отданы в наше распоряжение, а мы имеем очень серьезный коллектив людей, кроме молодежи, мы получили больше тысячи досрочно освобожденных из тюрьмы. Эти люди очень серьезно испорчены, и если к ним не приложить по-настоящему рук, то с этими людьми мы будем плакать. Если с места в карьер мы займемся методическим воспитанием этих людей, то и из этих людей мы получим прекрасных рабочих, хорошие кадры. Мы имеем массу людей, которые идут по линии улучшения.

Нам, наконец, надо сказать прямо, что буквально перед нами стоит государственная необходимость заняться благоустройством нашей молодежи, заняться воспитанием этой молодежи и не только молодежи, а у нас масса людей семейных, которые опустили, людей, для которых сейчас безразлично, где ночевать, они психологически опустили, надо их встряхнуть, надо их убедить, что спать в чистой постели лучше, чем спать в штольне, и мы сможем это сделать, если за это мы возьмемся. В чем же состоит обязанность вот вас, которых мы хотим привлечь к этому делу? Я не думаю, что можно объяснить другим, что здесь собрался полный зал, просто люди сами понимают, хотят и безусловно будут работать в этом направлении. В чем основная обязанность вот вас должна состоять? Как мне кажется — прежде всего помнить всегда, что вы имеете дело с человеком, что этот человек требует от вас, чтобы вы по-матерински подошли, чтобы вы, где надо, основательно пожурили, не стесняясь, там, где надо похвалить, — похвалили, может быть, надо помочь, — чтобы обязательно помогли, чтобы они к вам пришли и рассказали о своих горестях и радостях. У нас очень много замечательных людей среди вас, которые прекрасно ведут семейное хозяйство, прекрасно воспитывают детей, очень серьезное влияние оказывают на мужа и подправляют в ошибках. Требуется, чтобы вы сейчас свою способность, чисто женскую способность, чуткость к этому вопросу перенесли и применили к нашей молодежи, к нашим одиночкам, к семейным, которые оказались в тех трудных условиях. Мы наряду с такой, чисто агитационной, работой хотим создать и некоторые меры поощрений для женщин, работающих по устройству быта. Разрешите зачитать Положение, которое

в известной мере оговаривает и ваши права в этом вопросе и ваши возможности. В этом Положении мы устанавливаем несколько премий первых, вторых и третьих (*зачитывает Положение*)¹. Мы здесь наряду с чисто такой работой морального удовлетворения, делаем и некоторую материальную заинтересованность в этом деле. Есть у наших женщин возможности заняться этим делом, безусловно, есть. Многие женщины сейчас охотно включились в эту работу, помогают нам и сейчас у них даже идет соревнование по этому вопросу, они не хотят, чтобы у другого было лучше. Нам это только полезно, мы за это. Но надо сказать, что часть, правда, небольшая, — не включаются в эту работу: или у нее дети, или она хочет учиться, или работает в госпитале. Я считаю, что нет более благодарной задачи, как устроить быт наших рабочих. Дети здесь совершенно не могут служить обузой в этой работе, можно идти в общежитие с ними. Моя жена возит сына в юн. городок, и он ей совершенно не мешает потому, что у нас все люди любят детей и если придет ребенок в общежитие — это также занятие для молодежи. Так что это отговоркой не должно быть, это никак не связывает рук женщины, чтобы нельзя было заниматься этим делом. Наконец, у нас наряду с домохозяйками есть большое количество женщин, которые работают на заводе, уходят с работы в 5 часов и не знают, куда себя девать. Будет лучше, если это время затратить на улучшение нашего быта. Это полезно и необходимо для каждого патриота нашего Советского Союза. Ведь я прямо говорю: если бы этот замечательный коллектив, который собрался здесь, если бы эта сила двинулась по нашим общежитиям, если бы эта сила поставила перед собой обязательство улучшить комнату или дом наших рабочих, то люди, живущие в этих общежитиях, будут бесконечно вам благодарны. Мы уже имеем это, наши активистки проделали первую часть работы, уже кое-где улучшились общежития. Вы посмотрите, с какой благодарностью эти ребята к ним относятся. Когда я там был, спрашиваю: «Как они вам, не надоели?» — так они мне отвечают: «Что вы, что вы, конечно, нет». Ребята просят, чтобы к ним ходили жены-общественницы. Это ваше право и обязанность пойти обязательно в общежитие и улучшить положение. Мы имеем в числе общественниц таких прекрасных активисток, как Юганова, Дмитриева, Петренко, которые своей работой сделали очень много. Это является замечательным патриотическим движением женщин. Ведь женщина всегда в трудных условиях вставала во главе и боролась с трудностями. Возьмите Парижскую Коммуну — как женщины боролись. Возьмите нашу революцию, то же самое. Великую Отечественную войну — как женщины себя показали в тылу и на фронте. Мы имеем десятки, сотни Героев Советского Союза, героев тыла. Это надо понять женщинам, которые двигаются на борьбу с трудностями быта.

Нам нельзя оставить в покое и наших старушек, они также своим опытом и знаниями могут принести чрезвычайно важное дело. Вот, например, т. Сабурова. Это просто профессор по быту, в квартире идеальнейшая чистота. Вы попробуйте пообедать у нее, так вам захочется еще раз прийти, так вкусно все у нее приготовлено. Если ее способности, знания принести в общежитие, то через очень небольшой промежуток времени ребята будут ее любить.

Заканчивая свое выступление, я старался рассказать, почему необходимы вы для нас, почему мы ставим так вопрос перед вами, почему это для нас требуется. Мы должны переложить всю энергию, чтобы сделать как можно больше и сократить срок окончания войны. Война очень всем досталась, так надо ее скорей кончать. Если сейчас армия наших женщин включится в дело окончания войны, я целиком убежден, что мы скоро окончим эту войну.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 318. Л. 107 – 117. Подлинник. Машинопись.

¹ Положение не публикуется.

№ 13

Из протокола № 100 заседания парткома завода им. Сталина о состоянии общественного питания 20 декабря 1944 г.

Тов. Солдатов — директор завода

У нас как-то повелось в практике: если вопрос своевременно поднят, так им занимаются, а как перешли на другой вопрос, так по первому работа затихает. Сегодня мы собрались сюда для того, чтобы встряхнуться, выправить этот вопрос.

На оперативном совещании начальники цехов поднимают шум о питании, а сами в цехах не занимаются по-серьезному этим вопросом. В столовой цеха т. Парфенова грязь, бескультурье. Почему это в цехах № 40—42 такое безобразие, безответственность? Я на днях беседовал с работниками фабрики-кухни, они какие-то допотопные. Или, например, т. Собенин месяц проработал, а на него столько нареканий, замечаний, жалоб, что за него стыдно. Среди работников столовых полнейшая безответственность. Нет заботы и любви хорошо приготовить и подать, а так — ладно, все равно, из чего приготовить и как угодно обслужить.

Далее. Я считаю, что совершенно неверная работа кулинарного совета. Нельзя допускать того, чтобы из цехов приготовленные обеды носили на фабрику-кухню на оценку, т. е. они, безусловно, то, что

приготовят для рабочих, не понесут, а приготовят для контроля другого. Нужно, чтоб к ним приходили, и они об этом бы не знали.

Все повара плохо готовят. Вот и мне приносят суп, в котором жиру толщиной на палец, так что кушаешь и задыхаешься от жира, да и противно.

О наружной опрятности работниц, которые просят спецодежду. Надо сказать, что повара сами опустили, ходят на работе грязные. Такие столовые, как в цехе № 32, которую недавно еще открыли, — а она уже захламлена. Пора привести в порядок все столовые. И заниматься ими возможности у всех имеются, вероятно, нет желания. Нужно начальникам цехов серьезно заняться столовыми и одеть людей в приличную спецодежду, завести инвентарь — ложки и т. п.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 49. Л. 84. Подлинник. Машинопись.

№ 14

Из доклада А. Г. Солдатова на собрании партийно-хозяйственного актива завода им. Сталина «Итоги хозяйственной деятельности завода за 1944 г.» 18 января 1945 г.

<...>¹ Наконец, мы очень серьезно задались вопросом улучшения социально-бытовых вопросов. Очень много проработали со старыми кадрами, мастерами, начальствующим составом и молодыми рабочими и не на словах, а на деле очень много сделали. Создали пимокатный² цех с производительностью 100 пар валенок в сутки. Наконец, для того чтобы обеспечить нормальные бытовые условия нашим молодым рабочим, создали юношеские городки и создали в них такие условия живущим, чтобы желание уйти с завода прекратилось. Ведь почему от нас бежал народ в 1-м квартале 1944 года? Потому что рабочие были поставлены в такое положение: зарабатывали они не больше, чем на другом любом предприятии, социально-бытовые условия были не лучше, а может быть, даже и хуже, чем на другом каком-либо предприятии, а работать у нас на заводе трудно, нужно обязательно работать 11 часов, а в другом каком-нибудь предприятии можно работать по 8 часов. Когда мы этим вопросом занялись, появился настоящий патриотизм к нашему заводу, и эта текучесть прекратилась. Наконец, надо сказать, я считаю, что мы в 1944 г. сделали большое дело, создав юн. городки, мы бы сейчас с задачей удержать эту молодежь не справились, если бы не имели такого института, как юн. городки. Невозможно переоценить ту роль, которую они сыграли. Правда, полностью они еще не удовлетворяют, но одно то, что там

уже сделано, это надо считать достижением. То, что мы привлекли жен-общественниц — это сейчас играет решающую роль. Я прямо говорю, что мы бы одни не справились с задачей по настоящему наладить работу юн. городков. Если бы женщины не помогли нам, нам было бы куда трудней. Эти женщины ежедневно, кропотливо там работают, они не только наводят чистоту, они воспитывают этих ребят в другом духе. Как правило, этим женщинам ребята и девчата верят на слово и серьезно, чего нельзя сказать по отношению нашей администрации. Наши женщины-общественницы подходят таким образом: нужно это делать — они идут и по-настоящему допиливают это дело до конца. Возьмите Пушкарева. Если вы его пилить не будете, он ничего не сделает, а вот в этом случае все делается. Если бы у нас этого не было, у нас не было бы тумбочек, кроватей, занавесок и т. д. Сегодня как раз я обошел все общежития и прямо говорю и с удовлетворением отмечаю и выражаю нашим женщинам большое спасибо и благодарность за их работу. Надо только, чтобы они не бросали этого, а и дальше за это дрались.

<...> Надо, наконец, еще одну важную задачу в этом году решить и сейчас начинать с этим — это вывод наших подсобных хозяйств на широкую дорогу. Мы мучаемся без овощей, потому что подсобные хозяйства нам, кроме убытков, ничего не дают.

Мы, как правило, ничего оттуда не получаем. Мы имеем значительную птицеферму, а кто получает яички — неизвестно; говорят, что курицы яиц не несут.

Посмотрите вы на вспашку земли. Я прошлую весну ходил по полям. Если бы я так пахал, меня старик-сосед оглоблей бы убил. Ведь это делают вид, что пашут, и поэтому и получается: стоит кустик, а на нем две картошки. При такой обработке земли мы никогда картошки не получим. Надо нашим совхозам уже сейчас — не в апреле, а именно сейчас, — готовиться к посевной кампании. Надо сейчас т. Крещенко и, особенно, руководителям подсобных предприятий понять, что они просто головой отвечают за настоящую рентабельную работу в наших совхозах. Дальше такое положение просто нетерпимо. Мы не можем вечно не иметь овощей и картофеля. Мы просто побирušки, носимся по всем областям Советского Союза для того, чтобы получить немного картошки. Нам пришлось сделать 10 тысяч километров для того, чтобы вывезти машинами 200 тонн картофеля. Это уже не картофель. Апельсины, и те, кажется, дешевле, у нас одна картофелина стоит 1 р. 50 коп.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 319. Л. 42—44, 58—59. Подлинник. Машинопись.

¹ Здесь и далее по тексту опущены части доклада, касающиеся производственных вопросов.

² *Пимокатный цех* — цех по производству валенок.

№ 15

Из протокола № 1 общезаводского партийного собрания завода
им. Сталина
18 января 1945 г.

Тов. Солдатов — директор завода (заключительное слово, ответы на вопросы)

Вопрос: Несколько вопросов здесь одного и того же характера: как будут распределяться американские подарки?

Ответ: Сейчас эти подарки в количестве двух вагонов отгружены. Количество вещей там исключительно большое. Мы посоветуемся. Все эти подарки будут выдаваться бесплатно. Мы решили все эти вещи распределить соответственно по цехам и отделам, и треугольники этих цехов и отделов должны распределить непосредственно по людям. Руководители цехов и отделов должны серьезно взвесить и дать тому, кому нужно.

Вопрос: Будет ли учитываться стаж работы?

Ответ: Конечно, все будет учитываться, но тем не менее один стаж — конечно, недостаточно, будут учитываться все условия работы. В этих подарках много обуви, пальто, белья, фуфаек, платьев, костюмов, очень много вещей, там имеется не один десяток наименований. Распределение этих подарков надо провести серьезно, чтобы не было нареканий. Надо максимально правильно к этому делу подойти.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 61. Л. 22—23. Подлинник. Машинопись.

№ 16

Из доклада заместителя секретаря Молотовского горкома ВКП(б)
по торговле и общепиту¹ «Итоги проведения смотра
и дальнейшие задачи в области улучшения
общественного питания»
Февраль² 1945 г.

<...>³ За годы войны в городе Молотове значительно выросла сеть общественных столовых, раздаток. Если до войны на всех предприятиях города и треста столовых их было всего 57, то на 1 января 1945 г. уже имеется до 270 столовых, или рост на 473%.

Много потрудились над строительством новых столовых заводы: им. Дзержинского, им. Молотова и завод им. Сталина. Например,

завод им. Дзержинского принял от треста столовых одну столовую, к 1 января 1945 г. имеет их 12; на заводе им. Сталина все общественное питание базировалось на единственной фабрике-кухне, а в настоящее время многие ОРСы города и области устраивают на этот завод экскурсии с тем, чтобы ознакомиться с прекрасно оборудованными цеховыми столовыми — с пароварочными котлами; на заводе насчитывается до 40 столовых. Выросла сеть столовых на заводе имени Молотова (с 6 до 39 столовых).

Много сделали ОРСы промпредприятий и в деле улучшения **оснащения своих столовых** ⁴ кухонным и столовым инвентарем, причем почти вся кухонная и столовая посуда (надплитные бачки, пароварочные котлы, ложки, тарелки и т. д.) производится силами самих предприятий. <...>

Больших успехов в деле общественного питания рабочих добился коллектив ОРСа и сектора общепита на заводе им. Сталина. Здесь, можно сказать, **проделана целая революция** в перестройке сети общественного питания. В прошлом общественное питание рабочих на заводе осуществлялось через цеховые раздаточные, пища доставлялась в цеха завода термосами, в ведрах, благодаря чего ⁵ часто пища подавалась в холодном, переболтанном виде.

Сейчас не узнать общественные столовые. Из мелких, не приспособленных раздаток завод им. Сталина в 1943-м и в начале 1944 г. построил в каждом цехе вполне культурную столовую, с пароварочными котлами, оборудовав их всем необходимым. И по праву работники ОРСа гордятся цеховой столовой литейного цеха, где в питании рабочих, в организации обслуживания наведен должный порядок, чистота, вежливое, культурное обращение и высокое качество пищи. И таких, как они называют, «дозаготовочных столовых» на заводе оборудовано 40.

При фабрике-кухне организована пищевая лаборатория, которая контролирует работу цеховых столовых по калорийности пищи. В каждой столовой вывешивается **ведомость отоваривания** карточек и др[угих] видов питания. Много внимания уделяется качеству пищи и санитарному состоянию. Организован и работает при фабрике-кухне кулинарный совет.

Проведенный смотр общественного питания на заводе имени Сталина помог значительно улучшить санитарное состояние столовых. В смотре общественного питания принимало участие свыше 1500 человек работников столовых и профсоюзного актива. Из внесенных 490 предложений проведено в жизнь 450. Был произведен текущий, капитальный и средний ремонт в 32 цеховых столовых. В целях сти-

мулирования качества работы столовых учреждено переходящее Красное знамя завкома и ОРСа. <...>

ГОПАПО. Ф. 1. Оп. 45. Д. 148. Л. 18, 24—25. Подлинник. Машинопись.

¹ Авторство документа установлено по материалам к докладу, направленным на имя заместителя секретаря Молотовского горкома ВКП(б) по торговле и общепиту тов. Клепикова.

² Дата документа установлена путем сопоставления дат докладных записок, послуживших материалами к докладу.

³ Здесь и далее по тексту приводятся части доклада, касающиеся организации общественного питания на заводе им. Сталина.

⁴ Здесь и далее сохранено выделение в соответствии с текстом доклада.

⁵ Так в документе.

№ 17

Из протокола № 2 общезаводского закрытого партийного собрания завода им. Сталина по вопросам обеспечения обувью, продуктами и распределения подарков 22 марта 1945 г.

Тов. Солдатов — директор завода (заключительное слово)

<...>¹ Если мы сейчас поставим вопрос о том, что кто-то где-то нам даст обувь, то я вам со всей серьезностью заявляю: никто ничего нам не даст. В свою последнюю поездку в Москву я ничего не смог получить. Дело заключается в том, чтобы отремонтировать сейчас ту обувь, которую имеем. Мы создали в каждом цехе пошивочные ремонтные мастерские. Нужно, чтобы эти мастерские как никогда эффективно начали работать. Если цех захочет, он найдет материал для ремонта. Если таки опять будем прятаться за объективные причины, мы обязательно будем ходить босиком, народ простудим. Если бы в стране была обувь, безусловно, нам бы ее дали. Сейчас обувь и одежда — это самый сложный вопрос в стране, все остальные вопросы решаются легче. Этот вопрос был довольно напряженным и до войны, поэтому сейчас надо особенно серьезно взвешивать эти вопросы.

В вопросах питания у нас, безусловно, имеет место некоторое ухудшение, потому что овощей и картошки на заводе недостаточно. Мы приобрели достаточное количество сухого картофеля, но его надо вывезти. Мы имеем картофеля, в переводе на сырую, 700—800 тонн, сейчас принимаются меры к тому, чтобы ее вывезти. Примерно тонн 70 картошки мы получили при вскрытии Камы. Мы принимаем все меры к тому, чтобы улучшить питание. Мы сейчас сделали довольно

серьезную встряску нашего ОРСа, оживили работу ОРСа, и это должно дать соответствующие плоды, чтобы в ближайшие дни снова улучшить общественное питание.

Много вопросов задают относительно американских подарков. Мы сейчас недополучили один вагон. Все полученные на завод американские подарки разобраны, просмотрены, и сейчас они лежат в центральной лаборатории в зале заседаний. Мы не спешим с раздачей подарков для того, чтобы не испортить всего этого дела. В первой половине апреля, я думаю, мы все эти подарки выдадим. Есть среди них много хороших вещей: пальто, костюмы, белье и т. д. Транспортировка этих подарков нам стоит примерно 200 тысяч рублей. По решению правительства эти 200 т[ысяч] р[ублей] должны быть собраны с людей, которые получают подарки. Пальто обойдется примерно в 25 рублей, костюм — 15 рублей. Думать о том, что эти подарки будут выданы абсолютно бесплатно, не нужно, за них будет взиматься стоимость транспортировки. <...>

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 61. Л. 43—44. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть выступления, касающаяся производственных вопросов.

№ 18

Выступление директора завода им. Сталина А. Г. Солдатов на областном партийном активе по вопросу «Итоги работы за I квартал 1945 г.» 13 апреля 1945 г.

Товарищи, завод № 19 имени Сталина в первом квартале 1945 г. работал очень напряженно. Эта напряженность определялась еще и тем, что в 4-м квартале 1944 г. заводу специальным решением ГОКО значительно увеличили программу. В течение 4-го квартала 1944 г. завод должен был почти на 25% увеличить выпуск продукции, поэтому в 1-м квартале этого года нам нужно было не только выполнить программу, но и закрепиться на этой новой повышенной программе. Завод имени Сталина справился не только с выполнением квартальной программы, но даже несколько и перевыполнил ее. Товарную продукцию выполнил на 104,8% за квартал, что составляет рост в сравнении с 1-м кварталом 1944 г. на 38%. Нам удалось в этом квартале поднять производительность труда на 24,1% против 1-го квартала прошлого года. Нам удалось в этом квартале снизить потери рабочего времени на 40,5% против 1-го квартала 1944 г. Нам удалось в 1-м квартале этого года, по сравнению с 1-м кварталом прошлого года,

снизить текучесть рабочей силы в 9 раз. Естественно поставить вопрос — почему это произошло? Все это произошло потому, что мы стали больше и лучше заботиться о людях. В 1944 г. мы вопросами быта слабо занимались, вследствие этого создалась значительная текучесть. Наученные горьким опытом, мы во второй половине 1944 г. серьезно занялись этим делом и продолжаем сейчас неослабно заниматься этими вопросами.

Когда мы создали терпимые условия быта, навели порядок с вопросами зарплаты, создали возможность рабочим легко отремонтировать ботинки и одежду, улучшили питание — дезертирство сразу резко сократилось.

В вопросе зарплаты мы пошли на широкое применение прогрессивной системы оплаты. Это резко сказалось на устойчивости кадров на заводе.

Мы улучшили общественное питание и отоваривание карточек в магазине. Если в прошлом году как системой было неотovarивание карточек иждивенцев, в этом году уже не было случаев неотovarивания карточек. Это тоже помогло удержать и ликвидировать текучесть с завода.

Мы много поработали над созданием целой серии бытовых мастерских. Достаточно сказать, что сейчас работают только в цеховых мастерских по починке белья, одежды и обуви до 350 человек. Это дало возможность людям без задержки в цехах ремонтировать обувь, одежду, белье. Создали пимокатную¹ мастерскую с выпуском 100 пар валенок ежедневно. За зимний период мы выдали рабочим 7000 пар валенок собственного изготовления, тем самым создали удовлетворительное состояние с обувью зимой.

Мы много поработали над вопросом выделения кадровых рабочих нашего завода из общей среды работающих. Поставили таким образом этот вопрос, что при равных условиях кадровый рабочий должен находиться в лучших условиях и больше зарабатывать, чем вновь принятый рабочий. Это также способствовало закреплению рабочих за заводом.

Очень серьезно работали над вопросами жилища. Мы создали 3 юношеских городка, постарались в них создать такие условия быта, которые нам помогли удержать молодежь за заводом. Достаточно сказать, что полученные в 4-м квартале несколько тысяч молодых рабочих, поселенных в юношеских городках, довольны своим бытом и отлично работают на заводе. Из этих нескольких тысяч молодых рабочих за полгода ушло только 15—20 человек. Это показывает, какое значение в закреплении рабочих имеет быт. Мы не просто создали хорошие условия. Самое важное во всяком деле — система. Мы со-

здали систему контроля за состоянием общежития и ежемесячно приказом по заводу премируем лучшие общежития. Мы включили в работу по улучшению быта молодежи женщин-общественниц, жен командного состава. Это оказалась великая сила в практической работе по устройству быта. Добровольно каждые две женщины-общественницы выбирают себе общежитие и работают там. Ребята так привыкли к ним и женщины-общественницы так много делают для них, что было бы просто невозможно сейчас без них справиться с этими молодыми рабочими. Женщины-общественницы стали для них настоящими матерями, которым они доверяют буквально все свои сокровенные мысли и желания.

Вот эта система, система работы женщин-общественниц, нами, помимо их морального удовлетворения, поощряется и материально. Женщины-общественницы, общежития которых в конкурсе получают первые, вторые и третьи места, нами премируются отрезами на костюм и денежными премиями. Это дает исключительный эффект: сейчас сотни женщин-общественниц работают в общежитиях по созданию быта и уюта работающих. Этот опыт заслуживает всемерного поощрения и внедрения где только это возможно, а возможно это на каждом предприятии. Женщины-общественницы, жены комсостава часто говорят: «Спасибо за то, что и нам нашлась очень серьезная и ответственная работа на помощь фронту». Очень многие из них не были загружены и не знали, куда себя девать, а сейчас они загружены, охотно работают и оказывают очень большую помощь заводу в закреплении кадров.

Мы провели значительную механизацию для того, чтобы облегчить труд рабочих, для того, чтобы труд был легче и более производительный. Вследствие всего этого мы создали очень серьезный психологический перелом у работающих. Рабочий сейчас говорит, что с завода уходить не стоит, что на заводе созданы и создаются такие условия, которые обеспечивают нормальную жизнь.

Для возможности учебы и особенно молодежи на заводе создана сеть всевозможных школ, включительно до дневного и вечернего техникума.

На заводе есть где развить свой талант, для этого созданы всевозможные кружки при клубе и т. д. На заводе, как видите, мы многое делаем для того, чтобы закрепить рабочих за заводом и после окончания войны, но это далеко недостаточно.

Совершенно правильно выступил тов. Быховский², заявивший, что одного завода мало. Завод — это не вся жизнь, это часть жизни. Вся жизнь складывается — завод плюс город, где он живет. Если мы сумели вызвать патриотизм к заводу, то патриотизма к городу у мно-

гих еще нет. Наряду с патриотизмом к заводу надо создать патриотизм к городу. Когда говорят «Харьков», все представляют, что такое Харьков. Когда говорят «Киев», все представляют, что такое Киев. А когда говорят «Молотов», я уже не говорю о Кизеле и других городах нашей области, «О, — говорят, — это во всех отношениях отсталый город». Если мы серьезно хотим добиться закрепления кадров на заводах в городе Молотове, тогда молотовчанам надо серьезно заняться переделкой лица города. Ведь у нас сходить в кино невозможно. Если я, директор завода, хочу попасть в кино, то я своего секретаря за 5 часов посылаю за билетом. Как можно достать билет простому смертному? Ведь у этого театра творится черт его знает что. Или вы захотели сходить в театр. Театра, по существу, в городе нет. Драмтеатр не имеет помещения, музкомедия не имеет помещения, единственный театр — это оперы и балета, в который попасть очень трудно, потому что он один, да и то с недостаточной пропускной способностью.

Безусловно, наряду с работой на заводе по закреплению кадров нужно заняться городскими организациями городом. Одни заводы людей не задержат, если в городе не создадим такое положение, чтобы можно было купить зубную щетку, яблоки, груши, виноград и т. д. Нужно этот вопрос на активе поставить и решить его, необходимо добиться такого положения, чтобы все, что требуется человеку, иметь в городе. Надо дать возможность молотовчанину сходить в настоящее хорошее кино. Чтобы был театр, чтобы был индустриальный институт. Такой промышленный город — и не имеет индустриального института! На юге каждый город имеет институт. Что у нас, нет преподавательских кадров? Да больше, чем где-либо. Все условия есть, чтобы Молотов, — я не говорю о Лысьве, Чусовом, — близко походил на центральные города нашего Союза, чтобы людям с заводов Сталина, Молотова и в голову не приходило куда-либо уходить. Молотов не имеет ни одного метра асфальтовой мостовой, а улицы почти непроезжие. Все это создает трудности закрепления кадров. Мы, директора, партийные организации занимаемся закреплением кадров, но нужно, чтобы и городские организации занимались этим вопросом путем приведения города в надлежащее состояние. Тогда окончание войны нам не будет страшно в вопросе закрепления кадров.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 320. Л. 8—13. Подлинник. Машинопись.

¹ *Пимокатные мастерские* — мастерские по производству валенок.

² *А. И. Быховский* — директор завода им. Молотова (в последующие годы — завод им. В. И. Ленина, ныне — ОАО «Мотовилихинские заводы»).

№ 19

Из выступления А. Г. Солдатова
на закрытом партийном собрании завода им. Сталина
«О задачах заводской партийной организации
во II полугодии 1945 г.»
12 июля 1945 г.

<...> ¹ Как вам известно, в целях предоставления рабочим, служащим и ИТР возможности иметь больше свободного времени, завод с 11 июня 1945 г. перешел на 8-часовой рабочий день.

Вот на итогах, первых итогах работы завода на 8-часовом рабочем дне и хотел бы сейчас остановиться.

Как известно, основой благополучия всякого предприятия является сплоченность его коллектива. Сплоченность, наряду со многими причинами, также определяется теми материальными благами, которыми предприятие обеспечивает свой коллектив.

Переход на заводе с 12-часового рабочего дня на 8-часовой рабочий день значительно затрагивает эту сторону дела, и я считаю необходимым на этом остановиться.

Я приведу несколько цифр, обработанных нами за этот период времени. Эти цифры могут несколько измениться в ту или другую сторону, но они довольно показательны. Если взять среднечасовую выработку одного рабочего при 11-часовом и при 8-часовом рабочем дне, то среднечасовая выработка возросла: по группе горячих цехов — на 17%, по группе механических цехов — на 16,5%, по группе монтажных цехов — на 14,3% и по группе инструментальных цехов — на 14,5%. Таким образом, среднечасовая отдача увеличилась примерно на 15%.

Среднесменная отдача рабочего при 8-часовом рабочем дне уменьшилась: по горячим цехам — на 20%, по механическим цехам — на 20,5%, по монтажным цехам — на 22,7%, по инструментальным цехам — на 22,5%. Что это значит? Это значит, что рабочий дает заводу за рабочую смену продукции на 22% меньше, чем он давал при 12-часовом рабочем дне.

Среднечасовой заработок одного рабочего возрос на 11,3%, но его сменный заработок сократился на 25,7%, т. е., **короче говоря, он потерял четверть своего заработка** ². С того момента, как мы перешли на 8-часовой рабочий день, прошло всего 20 дней, и рабочий пока еще существенно этой потери не чувствует, пока это еще не отразилось на его прожиточном минимуме. Сегодня рабочий этого не чувствует, но завтра он это почувствует. Какие же выводы из этого мы должны сделать? Рабочий меньше работает, меньше утомляется, больше отдыхает, но в этом случае он будет меньше зарабатывать, у него будет

меньше материальных возможностей. Мы должны сохранить его средний заработок, а это возможно только одним путем — это путем резкого поднятия часовой производительности и использования рабочим полностью 480 минут его рабочего дня. Мне думается, что сейчас это важнейшая задача партийной организации завода. Если мы этого не сделаем, мы неизбежно получим тенденцию ухода с завода. Сейчас с точки зрения текучести дела у нас обстоят благополучно, но если мы не сделаем выводов из цифр зарплаты, а экономика определяет все, то некоторые очень серьезно подумают, не уйти ли туда, где можно заработать больше. Следовательно, партийная организация и командный состав завода должны поставить задачу — добиться, чтобы средняя месячная зарплата рабочего осталась на уровне, какой она была при 11-часовом рабочем дне. Можно ли это сделать? Из тех материалов, которыми я располагаю, надо прямо сказать, что это возможно, если в этом направлении сейчас надлежащим образом работать. Каждый начальник цеха, каждый парторг должны этому вопросу уделить исключительное внимание.

Я бы прямо сказал, что первейшая задача нашей партийной организации заключается в том, чтобы поднять производительность труда рабочих в 3-м квартале минимум на 10% и в четвертом квартале — еще на 10%, чтобы в общей сложности в течение второго полугодия поднять производительность труда на 20%. Если мы поднимем производительность труда на 20%, то мы и зарплату поднимем на 18 — 17,5%, а это уже создаст среднемесячную зарплату, гарантирующую от текучести людей с завода. В этом случае мы будем иметь обязательно приток новой рабочей силы на наш завод, ибо наш завод и сегодня, и завтра, и через месяц, и через год будет иметь работы больше, чем мы можем сделать. Наш завод счастливо отличается тем, что у него работы больше, чем он может сделать. Нам не страшно, что наш рабочий заработает больше. У нас трудность одна — это как поднять производительность труда. Надо, чтобы наш командный состав, партийная организация серьезно занимались вопросом поднятия производительности труда. Я считаю совершенно недостаточным, что мы увеличили за последнее полугодие производительность труда только на 6,0%. Это значит, вопросом производительности занимались слабо, это значит, наши командные кадры и наши партийные цеховые работники посчитали, что раз война окончена, то можно производительностью не заниматься.

И в связи с переходом на 8-часовой рабочий день нам надо так обставить наши кадры, чтобы они за 8-часовой рабочий день могли свободно делать то, что они делали за 11 часов.

Нам надо остро поставить перед собой задачу об использовании всех 480 минут. Надо начальникам цехов по-другому поставить свою работу. А то у нас еще часто начальники напирают на то, что у них

нет рабочей силы, и просят, чтобы им дали ее, а потери рабочего времени в это время нередко составляют до 30%.

Надо прямо сказать, что если мы этими вопросами сейчас не займемся, то с задачами, стоящими перед нами, мы не справимся.

Наряду с этой, главной задачей нашей работы вопрос закрепления кадров решается и теми социально-бытовыми условиями, которые мы предложили нашему коллективу. Питание, коммунальное обслуживание, жилище — это вопросы, которые никак не должны выпадать из повседневной нашей деятельности.

Вопрос ремонта наших жилищ, вопрос ремонта производственных помещений, ремонта общежитий и ряд других, связанных с ремонтами и подготовкой к зиме неотложных работ, мы не можем сейчас проводить должными темпами только потому, что у нас не хватает на этих участках рабочей силы. Поэтому вопрос экономии рабочей силы в данный момент является основным. В связи с сокращением работ на ряде участков лишних людей нужно немедленно высвободить и передавать их для использования на других участках, где они действительно нужны в данную минуту. Нам сейчас особенно тщательно надо пересмотреть наши накладные расходы с точки зрения тех излишеств, которые сами собой пришли к нам в период Отечественной войны, когда деньги не так считали, когда не останавливались ни перед какими затратами, лишь бы была выполнена работа. Все наши накладные расходы за время войны выросли. Сейчас мы должны пойти по линии сокращения этих расходов, по линии строжайшей экономии. Нам необходимо в текущем году добиться значительного уменьшения стоимости нашей продукции. Мы должны выпускать продукцию значительно дешевле, чем нам планируют. Только при значительном снижении себестоимости мы можем создать соответствующий директорский фонд. Сейчас начинаются отпуска, за время войны народ устал, есть больные, материальные ресурсы у большинства весьма ограничены, требуется оказать помощь из фонда директора завода. Личных накоплений ни у кого нет, значит, многим придется оказывать материальную помощь. Вопрос создания директорского фонда — это вопрос создания каждым работником завода своего личного материального благополучия.

Достаточно привести один простой пример, чтобы наглядно убедиться, какую помощь можно оказать при наличии фонда директора завода. На заводе мне стало известно, что у одного из начальников цехов очень тяжелое материальное положение, человек болен, необходима поддержка. Ему выдали из фонда директора завода 2000 рублей, и человек буквально ожил.

Есть рабочие и мастера, которым мы оказываем материальную помощь из фонда директора завода в суммах от 500 до 1000 рублей.

Если мы снизим себестоимость, то возможно получение путевок для лечения и отдыха за счет завода. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 320. Л. 54 — 58. Подлинник. Машинопись.

¹ Приведена часть выступления о проблемах закрепления кадров и оплате труда в связи с переходом на 8-часовой рабочий день.

² Подчеркивание сохранено в соответствии со стенограммой выступления.

№ 20

Из протокола № 4 закрытого партийного собрания завода им. Сталина «О задачах заводской партийной организации во 2-м полугодии 1945 г.» 12 июля 1945 г.

Тов. Солдатов — директор завода (заключительное слово)

Вопросов много, но все они почти на одну и ту же тему. Первая группа вопросов — когда начнут отпускать эвакуированных, чтобы они съехались со своими семьями.

Если из моего доклада это не ясно, я могу повторить, что сейчас такой задачи не ставят. Никто на заводе не мыслит о том, чтобы всех людей вернуть на прежние места жительства. Задача ставится таким образом: чтобы те люди, которые давно работают на заводе, получили на заводе соответствующую квалификацию и дальше оставались бы работать на заводе — для этого им нужно дать квартиру, нужно, чтобы эти люди закрепились на заводе, обосновались здесь недвижимым имуществом. Почему я здесь так отвечаю? Меня просят: скажите, как коммунист, со всей честностью, когда будут отпускать эвакуированных. Мы не можем отпустить всех людей, которые прибыли на завод по эвакуации. Это значит полностью остановить цехи № 39, 37, 11 и ряд других. Массового переселения людей на старые места быть не может и не будет. В отдельных случаях мы сейчас эти вопросы разбираем и в отдельных случаях принимается решение об отпуске с завода, но как массовое мероприятие — вопрос не ставится и не будет поставлен. На заводе мы со своей стороны будем делать все для того, чтобы улучшить жилищно-бытовые условия. Меня поразило в этом отношении выступление главного технолога, что пока была война, мы как-то терпели, а теперь терпеть не можем. Разве после окончания войны сразу построились пятиэтажные дома и т. д.?

Сейчас мы строительных материалов получаем значительно меньше, чем получали до войны, — все материалы идут на восстановление разрушенных городов. Сейчас мы ставим вопрос об организации у себя стекольного завода.

Я не понимаю, как можно ответственным людям здесь заявлять, мол, «давайте квартиру». Ведь дома еще надо построить. Было бы неправильно и было бы большой политической ошибкой думать, что раз война кончилась, можно сразу получить квартиру. Я прямо говорю, что вы должны понять ситуацию, которая сейчас сложилась в стране и, в частности, у нас на заводе, — что все сразу не делается, дома надо строить. И вот по мере того, как будем вводить в строй вновь выстроенные дома, мы будем улучшать бытовые условия работающих у нас на заводе. Сейчас в стройтресте № 12 сложилось очень тяжелое положение с рабочей силой. По последнему Указу освобождается очень много заключенных. У треста остается только 120 человек рабочих. Будучи в Москве, я буквально обивал пороги, чтобы усилить наш 12-й стройтрест. Кое-что мне удалось. Нам прислали управляющего, который способен поправить это дело. Нам обещали всяческую помощь в организации и усилении треста № 12. Но ведь днями это не делается. Поэтому нельзя ориентироваться на то, что, раз война закончилась, завтра все улучшится. Мы, коммунисты, должны это дело понять. Мы работаем в этом направлении, все, что можно, делаем. Сейчас сдаем жилища на Западном поселке для того, чтобы расселить молодежь. Дней через 10 открываем там кино для того, чтобы люди имели возможность сходить в кино. Освобождаем здание школы для того, чтобы наши дети могли учиться.

Всем своим заместителям я сказал, что я занимаюсь вопросами опытного строительства и благоустройства. Программой я не занимаюсь. Программа такая, что заместители вполне могут с ней справиться. То, что директор завода и парторг завода будут заниматься вопросами опытного строительства и благоустройства, то, безусловно, эти вопросы будут двигаться быстрее, но все-таки требуется время.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 61. Л. 68—70. Подлинник. Машинопись.

№ 21

Из выступления А. Г. Солдатова на общезаводском совещании по вопросам трудовой дисциплины 8 августа 1945 г.

Товарищи, [вопрос]¹, который стоит сегодня на совещании, для всех нас с вами совершенно понятен, и для нас, работников завода, особенно руководящего состава, партийного, профсоюзного, он имеет исключительное значение. Ведь каждый из нас понимает, что война кончилась, но условия жизни не улучшились и быстро улучшаться не могут. В стране не хватает продуктов питания, одежды, обуви и т. д.

Каждый из нас это знает. Мы были бы несерьезными людьми, если бы сказали, что сейчас всех сможем хорошо одеть, обувь и хорошо кормить. Но даже если смотреть с этой точки зрения, то у нас положение на заводе не ухудшилось. Мы за этот период времени дали работникам завода очень большое количество товаров ширпотреба, только 14 000 человек мы одели в американские подарки, за это время выдали очень много ордеров на шерсть, хлопчатобумажные и шелковые ткани, сейчас даем 6500 ордеров по 6 метров каждый на мануфактуру. Вся трагедия заключается в том, что неправильно распределены эти ордера, нередки случаи, что если человек имеет горло покрепче, он больше и получает, а человек скромный, честно работающий, ничего не получает. Вот в этом у нас большое упущение. Наша задача заключается в том, чтобы, имея эти минимальные возможности, как-то удовлетворять запросы работающих. Года два мы еще будем испытывать исключительные затруднения с обувью и одеждой. С питанием будет трудно до сбора нового урожая. Мы в один месяц съедаем больше, чем дают наши совхозы за год.

Второй вопрос — о нашем дезертирстве. Дезертирство растет не потому, что ухудшились материально-бытовые условия, а потому, что, надо прямо сказать, органы надзора и прокуратуры ослабили борьбу с дезертирами. Вспомните, до решения ЦК и Совнаркома было много дезертиров, после этого решения дезертирство резко сократилось. Конечно, в дезертирстве есть и наша ошибка. Несмотря на то, что на партийном собрании я долго останавливался на вопросе возможной текучести, однако надлежащих выводов в этом вопросе не сделали, и мы за это сейчас платим. Мы, безусловно, очень серьезной и действенной работой над ликвидацией текучести с завода вместе с органами надзора постараемся ее снизить. Так, где люди не оседлые, там есть и элементы бегства. И это наблюдается не только у нас в городе. Если посмотреть на 172-й завод², он весь окружен домиками с огородами и т. д., а мы получили 8000 молодежи, которые живут здесь одиночками. Конечно, закрепить такие кадры на нашем заводе значительно труднее, чем на 172-м заводе.

На сегодняшнем совещании надо сделать такой вывод: неправильно, если сейчас наш руководящий актив поймет, что текучесть определилась тем, что люди раздетые, голодные и т. д. Этот вывод неправильный. Кто может сказать о том, что на заводе резко ухудшилось положение с 7 июля? Дело определилось не этим: определилось это известной растерянностью всех в связи с указом об амнистии. Сейчас начальникам цехов надо очень тщательно изучить все это дело, начальники цехов должны понять, что они несут административную ответственность за своевременное оформление дел. В цехах, где наблюдается массовая текучесть, надо провести показательные суды. Надо

рассказать людям, что Указ об осуждении за дезертирство не отменен, что он действует.

Каждый должен сейчас после этого совещания сделать выводы.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 320. Л. 117—118. Подлинник. Машинопись.

¹ Слово «вопрос» в тексте отсутствует.

² Завод им. Молотова (в последующие годы — завод им. В. И. Ленина).

№ 22

Из протокола № 5 общезаводского партийного собрания завода им. Сталина 18 октября 1945 г.

Тов. Солдатов — директор завода (заключительное слово, ответы на вопросы)

Вопрос: Когда рабочие нашего завода смогут на свой заработок минимально жить?

Ответ: Вот вопрос. Это, я прямо скажу, наши рабочие зазнались. Средний заработок на нашем заводе 750 руб. Нет такого завода в Молотовской области, который бы имел такую среднюю зарплату. Наш завод освобожден от военного налога, чего не сделано на многих предприятиях. Трудности, безусловно, у нас есть. Трудностей будет меньше тогда, когда у нас будет много товаров широкого потребления, а мы должны их делать сами. Эти вещи будут в магазинах только тогда, когда мы их сделаем. Задача сегодняшнего партийного собрания в этом и заключается. Улучшение наших жизненных условий в наших руках. Как только будет налажен выпуск гражданской продукции, естественно, будет подниматься и наш жизненный уровень.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 61. Л. 82—83. Подлинник. Машинопись.

№ 23

Из выступления директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова перед новым пополнением ремесленного училища об истории и работе завода 11 ноября 1945 г.

Ремесленное училище № 1, в которое вы поступили, готовит кадры для моторостроительного завода № 19 имени Сталина. После окончания училища вам придется работать на этом заводе, пополнить его рабочий коллектив. Можно сказать, что вы уже связали с ним свою

судьбу и, очевидно, надолго. Вот почему я счел необходимым познакомиться с вами и рассказать вам о нашем заводе.

Что такое наш завод, чем он отличается от других предприятий города и области, чем знаменателен в Советском Союзе?

Завод входит в Наркомат авиационной промышленности. По существу, он еще очень молодой, моложе вас. Недавно ему исполнилось только 10 лет. Он возник в годы сталинских пятилеток.

Завод гигант, таким вы видите его перед собой. С одной стороны вырисовываются громадные корпуса. Рядом раскинулся красивый рабочий поселок с огромными многоэтажными зданиями. А десять лет назад здесь были лес, пни. Ваши сверстники бегали сюда за грибами. Завод создан усилиями советских людей, заботами партии и правительства.

Мне, теперешнему директору, довелось участвовать в его проектировании, в организации первых руководящих кадров. Я работал тогда на заводе № 24¹, тоже моторостроительном. Завод № 19 был задуман сначала как параллельный по изготовлению моторов, выпускаемых 24-м заводом. Правительство обязало нас помочь в организации нового завода, специализировать производство, подобрать и обучить кадры, передать им опыт, накопленный нами. Поэтому я достаточно хорошо знаком с историей завода, могу с достаточной точностью назвать важнейшие даты его развития и жизни.

В 1934 г. завод вступил в строй действующих предприятий. Освоение шло успешно. Завод быстро набирал темпы. К концу первого года он уже выпустил значительное количество авиационных моторов, достаточно мощных и совершенных по тому времени. За успешное освоение производства моторов 16 декабря 1935 г. заводу было присвоено имя вождя партии товарища Сталина. Вы знаете, что у нас в Советском Союзе присвоение имени товарища Сталина является высокой честью. Одновременно это ко многому обязывает. Руководители завода, рабочие, инженерно-технические работники отлично понимали это. Они неустанно искали новые пути совершенствования производства и увеличения производительности труда. Искали и находили. Рос и расширялся завод. С каждым месяцем увеличивался выпуск моторов. Здесь создавались такие первоклассные моторы, как М-25. В то время наша авиационная промышленность не была еще такой мощной и совершенной, как сейчас. Вступление в строй завода имени Сталина сразу расширило ее. Завод выдвинулся в число ведущих предприятий страны.

Еще через год, 28 декабря 1936 г., за успешное выполнение годовой программы правительство наградило завод имени Сталина высшей наградой — орденом Ленина. Видите, как бурно он рос и развивался. Короткая история его богата яркими значительными событиями.

В 1943 г. за успешную плодотворную работу в военных условиях опытно-конструкторское бюро нашего завода награждается орденом Ленина. Помимо этого, около 200 работников получили ордена и медали Советского Союза.

Коллектив нашего завода, как и весь советский народ, с честью выдержал испытания войны. Страна, фронт требовали больше моторов. И мы на том же оборудовании, с тем же количеством людей в несколько раз увеличили выпуск боевых машин. Во Всесоюзном социалистическом соревновании предприятий авиационной промышленности мы несколько раз выходили победителями. В июне 1942 г. мы завоевали знамя Государственного Комитета Оборона и до января 1943 г. держали его в своих руках. Второй раз мы получили знамя Государственного Комитета Оборона в июле этого года. И сейчас оно находится у нас.

Какие же традиции сложились на заводе за 10 лет его существования? Что помогает быстрому производственно-техническому росту наших кадров и всего предприятия в целом?

Постоянное стремление вперед, дух творческого дерзания, коллективность и преемственность в труде, высокая культура труда, крепкая дисциплина.

Наш девиз — давать сегодня больше моторов и лучшего качества, чем вчера, а завтра — больше, чем сегодня. Этого требуют интересы защиты Родины. Этим живет весь коллектив от главного конструктора до рядового рабочего. Поэтому-то наш коллектив и не стоит на месте. Настойчиво и последовательно он улучшает производство и качество продукции. Наш завод никогда не был ведомым, он всегда был ведущим, многим помогал. Коллектив у нас дружный и слаженный. Люди живут единым чувством и стремлением, в труде помогают друг другу. Цеховая дружба и коллективность часто перерастают в большую личную дружбу.

Мотор очень сложная, капризная машина. Она требует большого кропотливого труда, высокого мастерства. Возникает много трудностей, но коллектив наш не боится трудностей, умеет преодолевать их. В борьбе с трудностями, в настойчивом преодолении *обретается смелость и уверенность*² и вырабатывается мастерство.

Однажды нам сказали в Кремле:

— Вы выпускаете хорошие моторы, но постарайтесь сделать их еще лучше, мощнее, совершеннее.

Началась борьба за выпуск более мощных и совершенных моторов.

Было трудно. Было много бессонных ночей, но все и окупилось потом радостью победы.

Высокая культура труда и крепкая дисциплина — это неременное условия *передового*³ социалистического предприятия. И мы всемерно поддерживаем их у себя <...>⁴.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 320. Л. 179—182. Подлинник. Машинопись.

¹ Завод № 24 — ныне ММПП «Салют» (г. Москва).

² Слова «обретается смелость и уверенность» вписаны ручкой.

³ Слово «передового» вписано ручкой.

⁴ Опущена часть доклада, касающаяся технического оснащения завода, модернизации оборудования, выпуска качественной продукции и т. п.

№ 24

Из выступления директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова на пленуме Молотовского обкома КПСС по вопросам обеспечения населения промышленными товарами 19 декабря 1945 г.

<...>¹ Мы не можем похвалиться, что сейчас много выпускаем предметов ширпотреба и гражданской продукции, но это не долго так будет. Мы поставили перед собой задачу дать продукцию только отличного качества и безусловно решим ее.

Я бы хотел сделать несколько замечаний о нашей местной промышленности. Заводы оборонной промышленности сейчас развивают у себя выпуск гражданской продукции и предметов ширпотреба, но я уверен, это временное явление, и может статься, что они одним указанием правительства разом могут все это прекратить, получив какое-либо особое задание. В этом случае область опять неизбежно останется без необходимых населению предметов ширпотреба. Чтобы этого не случилось, мне казалось бы необходимым сейчас нашу местную промышленность специализировать и сделать в какой-то мере дублирующей работу оборонных заводов в этой области. В этом случае заводы оборонной промышленности легко бы могли оказать очень значительную помощь и оснасткой и оборудованием и даже людьми и, что самое важное, если правительство потребует от нас перестроиться, то мы нашим дублерам уже обязательно передадим всю оснастку, штампы, оборудование. Она, эта местная промышленность, безусловно, будет выпускать эти товары, и таким образом, население не останется без них. Да, наконец, и оказание помощи-то местной промышленности в этом случае будет конкретным, а не так, как это часто делается вообще и по большей части ничего.

Известно, как настойчиво обком партии действует по вопросам шефства по сельскому хозяйству, по железнодорожному транспорту

и т. д. Я бы считал, что сейчас для пользы дела надо также настойчиво проводить и шефскую работу над местной промышленностью. Определить, какой завод и какие мастерские, артели будут дублировать, и обязать этот завод поставить крепко на ноги приданную к нему местную промышленность. Конечно, завод № 19 валенки долго делать не будет, но какие-то предприятия местной промышленности будут заниматься этой работой. Я охотно бы отдал не только оборудование, но и людей. Вот велосипед, мы будем его делать, оснастим его в производстве, и если какая-то организация будет с нами тесно связана, начнет работать, мы ее обеспечим и штампами, и оборудованием, и инструментом, и известной частью людей. Таким образом, мы сможем создать очень квалифицированную и механизированную местную промышленность. В этом случае работникам этой промышленности не нужно будет ходить как бедным родственникам и просить негодные станки, ибо они, эта местная промышленность, сможет получить то оборудование и оснастку, на котором это делает завод. Также и бритвенные приборы — если наряду с нами будет работать какая-нибудь артель, она может получить от нас все оборудование и очень легко может освоить это дело и выпускать такие же приборы, такого же качества, какие выпускаем мы, и если с завода это снимут, у нас останется артель, которая сможет обеспечить наше население.

Чтобы это толково сделать, надо, чтобы в облисполкоме или горисполкоме совершенно четко знали, какие предприятия местной промышленности на какой вид производства организовывать. Как бы ни велико было предприятие местной промышленности, оно должно иметь определенный профиль, и надо сказать, что Быховский², Солдатов отвечают за налаживание этого вида продукции на таком-то предприятия местной промышленности. Тогда, я глубоко убежден, эти предприятия местной промышленности очень скоро станут на ноги и будут выпускать эту продукцию, опираясь на старшего брата — завод.

(Голос с места: — У них продукция будет дешевле.)

Если продукция будет дешевле, то это только хорошо, население только благодарить нас за это будет. *(Вигура³ с места: — Мы прогорим на этом деле.)*

Тов. Вигура, если завод № 19, скажем, будет отдавать эту продукцию ширпотреба бесплатно, и то он никак не прогорит от этого, ибо в объеме его товарного выпуска эта мизерная сумма *(смех в зале)*.

(Тов. Гусаров⁴: — А вы делайте не 300 велосипедов в месяц, а больше, наше население составляет 3 000 000 человек.)

Конечно, с нас надо требовать больше, но одни мы эту задачу полностью решить не сможем. Тут местная промышленность, опира-

ясь на широкую помощь оборонных заводов, должна сыграть главную роль, и если принять мое предложение в организации ее работы, я уверен, она и сыграет эту роль. Не будет же завод № 19 все время делать кровати. Ну, сейчас это неизбежно, но надо сейчас же думать, кто это производство от завода № 19 примет.

Промышленные предприятия нашей области много помогали всем отраслям нашего хозяйства и, я думаю, они сейчас окажут по-настоящему помощь и местной промышленности, поставив ее крепко на ноги.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 320. Л. 197–200. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть выступления о работе завода в годы Великой Отечественной войны в послевоенный период.

² А. И. Быховский — директор завода им. Молотова.

³ Г. Т. Визюра — директор завода им. М. И. Калинина.

⁴ Н. И. Гусаров — первый секретарь Молотовского обкома КПСС.

№ 25

Выступление директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова на общезаводском партийном собрании о неудовлетворительной работе завода во 2-м полугодии 1945 г. 17 января 1946 г.

Разгром Германии и Японии у народов Советского Союза, как и во всех других миролюбивых странах, вызвал праздничное настроение, ликование, радость и т. д. Но, надо прямо сказать, что если бы мы в нашей практической работе только праздновали и ликовали, и не беспокоились о будущей нашей работе, о нашем благосостоянии и, наконец, не беспокоились бы об обороноспособности нашей Советской Родины, мы были бы плохими патриотами, мы были бы недостаточно патриотичными. Праздник, надо прямо сказать, у нас был больше, чем достаточно. Вот уже больше полгода, как война закончена, а мы, к сожалению, все еще празднуем и никак не можем понять, что долго так продолжаться не может.

Безусловно, годы войны потребовали от всех нас исключительно напряженного, потребовали исключительно много сил, энергии, воли, здоровья. И, конечно, это не могло не сказаться по окончании войны. После войны некоторый период затишья, период отдыха должен был быть, но этот период отдыха продолжается уже столь долго, что становится уже обратной своей стороной к нам, становится нетерпимым дальше. Необходимо немедленно изменить создавшееся положение в промышленности и, в частности, у нас на заводе. В послевоенный

период в авиационной промышленности застой, за этот период времени авиационная промышленность почти ничего не сделала нового и плохо справляется с программой. Посмотрите на наш завод, и мы сразу убеждаемся в том, что действительно застой, отдых все еще имеют место у нас на заводе.

Наконец, доказательством этого застоя является то обстоятельство, что правительство сняло нашего народного комиссара с работы за развал работы в послевоенный период. Для всех нас с вами совершенно ясно, что снятие наркома, очень авторитетного человека, напряженно работавшего в период войны, говорит само за себя как факт чрезвычайного политического значения для нас, работников авиационной промышленности. Не только нарком виноват. Он как главный наш руководитель, конечно, виноват, но и мы все — производственная лестница, руководители, в том числе и партийная организация, серьезно виноваты в том, что мы довели авиационную промышленность до такого застоя в послевоенный период.

Такое отношение к делу не может не волновать каждого работника авиационной промышленности и не может не волновать нас, коммунистов.

Если решением Правительства, а это значит, решением Политбюро, народный комиссар авиационной промышленности снят с работы, вы представляете, как серьезно обстоит дело с авиационной промышленностью и в первую очередь у нас на заводе?

Вспомните результаты нашей работы за отрезок времени второго полугодия 1945 г. Чем характерен этот период времени для нашего завода? Он характерен отступлениями и срывами в нашей работе.

Если работа завода во втором квартале и за первое полугодие в целом была хорошей по сохранившейся инерции военного времени, то с начала четвертого квартала, когда инерция прекратила свою жизнь, работа завода стала совершенно неудовлетворительной. Завод уже 4 месяца не только не выполняет программу, но работает плохо. За все последние 4 года завод не знал невыполнения программы, а сейчас, когда он скатился до такой программы, которую даже никогда не делал так плохо до войны, он явно не справляется со своим заданием.

Если взять для сравнения некоторые цифры работы результатов второго полугодия, то мы увидим, что:

выпуск моторов составляет на 40,3% меньше по сравнению с первым полугодием;

выпуск по товарной продукции уменьшился на 36%;

выпуск по валовой продукции уменьшился на 25,7%;

производительность труда снизилась на 20,8%;

себестоимость продукции увеличилась на 13,9%.

Вот итоги работы завода, порочащие цифры нас и нашу работу второго полугодия.

Чем это объяснить? Я прямо говорю: это объясняется тем, что все мы, в том числе и наша партийная организация, больше говорили, что нужно перестраиваться на мирный лад, много говорили о том, что нужно сделать, и ничего не сделали.

<...>¹ В 1946 г. чрезвычайно много ответственных задач и сверх того много дополнительных заданий. Мы должны рассказать о них и вынести на обсуждение. Главные из них должны быть разрешены сегодня на партийном собрании с тем, чтобы это собрание нашей партийной организации действительно серьезно поняло, что мы находимся в таком положении, как находились наши части — бойцы нашей Красной Армии под Сталинградом.

Поэтому мы сейчас с вами, товарищи, находимся именно в таком положении, что отступить дальше заводу имени Сталина просто некуда. Это граничит с очень большими последствиями для государства в целом; это может сказаться очень неблагоприятно с точки зрения обороноспособности нашего государства. Поэтому перед нами и всей авиационной промышленностью товарищем Сталиным сейчас поставлена чрезвычайная задача. Одной из серьезнейших задач, поставленных товарищем Сталиным перед нашим заводом, является создание и освоение в серийном производстве нового мотора АШ-73 с турбокомпрессором к нему. Многие, может быть, на сегодняшний день не знают, как сложна, ответственна, но вместе с тем и почетна задача, стоящая перед заводом. Американцы такой мотор выпускают в больших сериях. Американцы на таком типе моторов громили с воздуха Японию. Американцы создали сейчас на этом типе мотора прекрасный гражданский самолет. Мы в этом отношении, безусловно, отстали. И товарищ Сталин поставил задачу немедленно, в кратчайший срок, создать этот мотор на заводе № 19 и создать к нему турбокомпрессор. И создать на базе этого мотора такой самолет, который бы никак не уступал американским самолетам этого класса.

В соответствии с указаниями тов. Сталина вся авиационная промышленность и не только авиационная промышленность, но в значительной мере и другие отрасли промышленности нашего Союза заняты сейчас над разрешением этой задачи. Надо сказать, что эта задача является сложной еще и потому, что целый ряд материалов, агрегатов до этого периода времени в Советском Союзе не производили.

Достаточно сказать, что надо иметь такую сталь, которую Наркомат черной металлургии начал осваивать только после того, когда привезли образцы, разрезали их и исследовали. И это касается не

только Наркомата черной металлургии. Очень тесно связаны с этим и другие отрасли промышленности. Одно бесспорно, что решение этой задачи не только нас, авиационную промышленность, поднимает на следующую ступень, но и вообще промышленность поднимает на следующую ступень технического прогресса. Поэтому здесь, конечно, было бы странно, если бы мы при решении этой задачи не испытывали чрезвычайных трудностей.

Задача, поставленная перед нашим заводом, — создание ТК², чрезвычайно сложна, хотя бы потому, что сам технологический процесс не только нам неизвестен, но и в Советском Союзе он никому не известен. Мы по существу заново, по кое-каким редким материалам, которые можно было получить из американских журналов, строили эту технологию и обязаны создать ТК.

Чтобы создать этот мотор и сделать его надежно работающим достаточное количество часов, требуется от наших конструкторов проявление определенной настойчивости, усилий и технической виртуозности, и тогда, безусловно, с возложенной на нас задачей мы справимся.

Если вся наша партийная организация и мы не поймем, что это задание является исключительно серьезным и, безусловно, обязательным для нас, то мы с этим заданием не справимся.

А я уже прямо сказал вам, что значит освоение этой задачи.

Достаточно вам сказать, что на этом самолете только одна электрическая мощность, которая дается на мотор, составляет 36 киловатт. Достаточно сказать, что каждый генератор, который ставится на мотор, даже не по одной штуке, ставится 9 киловатт, в то время как самый мощный генератор, какой до сих пор мы с вами знали, был 1 киловатт.

Вот, примерно, какой сложности задача возложена на нас.

Заводом в целях ускорения решения этой задачи, в отличие от прошлых способов освоения новой продукции, принят другой тип работы. Если раньше все изготовленные детали испытывались и доводились до государственных испытаний и только после этого сдавались на государственные испытания. Этот путь был, безусловно, правильный, но ведущий за собой затяжку.

Сейчас мы приняли другой метод: все детали, изготовленные в серийных цехах, сдаются опытному производству для сборки и испытания.

При этом способе, с одной стороны, включаются все мощности завода и, наконец, самое важное, что в работу включается такая масса технических сил и знаний, которые должны будут быстро решить и освоить возложенное задание. Естественно, 100 человек или 10 000 человек — кто быстрее сделает работу? Наш коллектив обладает чрезвычай-

чайной работоспособностью, и ему по плечу справиться с возложенными задачами. Мы пошли по другому пути, и этот путь, безусловно, дал свой эффект, и чем дальше, тем будет больше эффекта.

На сегодня завод имеет по новому объекту:

полностью чертежи мотора;
разработанный вариант технологии;
полностью оснастку первой очереди.

Таким образом, мы можем сказать, что на сегодня необходимо для такого положения, которое бы дало возможность в соответствии с графиком дать моторы сначала на общие испытания, а потом и на самолетные испытания.

Я глубоко уверен, что, после того как мы по-серьезному занялись этим вопросом, мы с абсолютной ясностью установили, что основные проблемы, которые для нас были абсолютно неизвестны, — это нарезка сварных лопаток, сварка этих лопаток, — сейчас мы очень близко подошли к решению этой задачи и наметили правильный путь изготовления их.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 321. Л. 6—14. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть выступления, характеризующая итоги работы завода за 2-е полугодие 1945 года.

² Турбокомпрессор.

№ 26

Из выступления А. Г. Солдатова на закрытом партийном собрании завода им. Сталина по вопросам улучшения социально-бытовых условий на заводе 31 января 1946 г.

<...>¹ Вопросы настроения коллектива, вопросы быта также очень серьезно сказываются в нашей работе. Поэтому вопросы жилищно-бытового порядка должны нами улучшаться хотя бы по мере тех возможностей, которые мы имеем, а мы этим похвастаться не можем. Даже если можно удовлетворить человека, его так затаскают по всем инстанциям, что даже сам факт удовлетворения его нужды не вызовет его довольства. Надо более человечно подходить в этом вопросе и максимально удовлетворять возможности людей, тогда настроение у людей будет лучше и человек будет лучше работать. Трудности сейчас у людей нашего коллектива очень значительные. Вследствие плохой работы завода мы нерегулярно выдаем зарплату и т. д. Но, если все это мы будем правильно рассказывать, мы будем

иметь меньше неприятностей, которые мы имеем на сегодняшний день. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 322. Л. 39. Подлинник. Машинопись.

¹ Приводится часть выступления, касающаяся социальных вопросов.

№ 27

Выступление А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина о повышении качества продукции 6 мая 1946 г.

Товарищи, [закончилась] Великая Отечественная война, где народы Советского Союза показали героизм на фронтах и доблестный труд в тылу, когда все, как один, боролись, работали и добивались столь замечательной победы, годовщину которой мы будем праздновать 9 мая. Мы с вами как работники авиационной промышленности больше всех в этой войне принимали участие. Общий итог войны показал, что наша авиация выиграла перед авиацией противника, что наша авиация оказалась многочисленней, что наша авиация оказалась качественней, чем авиация противника. Таким образом, общий и основной итог нашей работы, безусловно, положительный, ибо наша авиация победила в этой войне авиацию противника. Это значит, что и наша авиационная промышленность победила авиационную промышленность нашего противника. Если бы мы, наша авиационная промышленность не имела той мощности, какую она имела, если бы наша мощность не была так организована, как была организована, мы бы не справились с задачей в этой войне, ибо в разгар войны немцы располагали не только собственной авиацией, а и Франции, Польши, Чехословакии и целого ряда других европейских стран, но наша авиация все-таки вышла победительницей. Но, тем не менее, надо прямо сказать, что целый ряд упущений в промышленности и нами, в частности, был допущен. Мы могли бы получить эту победу с меньшей кровью, с меньшими затратами, чем в действительности. Если бы наше качество продукции, мотора, самолетов было лучше, чем оно было в действительности, мы бы не имели с вами очень значительного количества жертв, которые мы имели вследствие катастроф и вследствие вынужденных посадок. Война в какой-то мере покрывала наши недостатки в качестве продукции. Проще всего было отнести эти потери к военным потерям, ибо расследование двухстороннего документа требовало времени, а времени было мало, поэтому проще сразу было отнести эти потери к военным. Те цифры, которые мы имеем, составляют очень

большой процент, объясняющийся тем, что они связаны с нехорошим качеством нашей продукции, но которые относились в какой-то мере на потери, связанные с боями.

Однако и то, что имели, показывает, что в период Великой Отечественной войны с качеством дело было далеко и далеко неблагоприятно. Неблагополучно это и по нашему заводу. Сейчас, естественно, когда наступил мир, каждый случай неприятности с материальной частью становится достоянием всех, если раньше каждый случай не доходил до многих, в том числе и до управления Военно-воздушных Сил, то сейчас каждый случай неприятности, каждый случай дефекта материальной части доходит до всех инстанций, тем паче никто не позволил бы нам в мирной обстановке расплачиваться кровью за наши недоделки, за наши упущения в вопросах качества. Поэтому, естественно, что сейчас требуют, чтобы качество нашей материальной части было коренным образом и резко улучшено, что на такой материальной части, которая удовлетворяла в период Отечественной войны, никто уже летать не хочет.

Повторяю, что если в общем мы с задачей и качества и количества в период Великой Отечественной войны справились и, как вы знаете, правительство соответствующим образом оценило работу авиационной промышленности, однако в мирных условиях авиационная промышленность не справилась с той задачей, которая была поставлена, и руководство авиационной промышленности и руководство управления Военно-воздушных Сил сейчас строжайшим образом наказано правительством — снято со своих постов и подвергнуто репрессии. Все понимают, в том числе и мы с вами должны понять, что наказание руководства Наркомата, наказание руководства Военно-воздушных Сил относится и к нам, ибо это и наша с вами работа. Поэтому я и хочу, чтобы сегодня на этом активе мы к вопросу качества подошли надлежащим образом, ибо сейчас вопрос ставится совершенно четко и ясно о работе в соответствии с Указом Президиума Верховного Совета от 10 августа 1940 г.

Как вы знаете, Указ о качестве продукции говорит о том, что нарушители привлекаются вплоть до тюремного заключения от 5 до 8 лет. Поэтому надо помнить всю обстановку положения. Если мы это поймем надлежащим образом, учтем и исправим создавшееся положение, то, безусловно, мы с задачей коренного улучшения качества в самые сжатые сроки справимся. Для иллюстрации я хочу привести, какое количество случаев у нас было в период эксплуатации нашей материальной части во время войны: поломка коленвалов — мы имели 4 случая, поломка шатунов мотора — 181 случай, разрушение редуктора мотора 9/16 — 16 случаев, рассоединение тяг управления мотора — 20 случаев, взрыв головки — 45 случаев, дефекты клапан-

ного механизма мотора — 335 случаев, поломка крыльчатки нагнетателя — 36 случаев, выработка цилиндра — [?] ¹ случаев.

Для каждого из вас ясно, что такое, если сломался коленвал, — это явная смерть летчика. Что такое сломался шатун — это явная катастрофа, это явная смерть летчика. Расцепились тяги мотора, — допустим, мотор работает на каком-то режиме, и вы им не управляете — катастрофа и явная смерть летчика. И все эти случаи, а я их привел немного, только важные и существующие в нашей материальной части, они говорят о том, что мы с вами, наряду с достижениями, которые мы имели в войне, мы с вами создали целый ряд трудностей и привели к целому ряду жертв наших авровоздушных сил. Поэтому мы наряду с руководством несем также ответственность за то дело, которое мы сделали недостаточно качественно, недостаточно хорошо. И на последнем совещании, прошедшем в Москве, созванном по указанию тов. Сталина, директорам заводов и главным конструкторам прямо сказали, что правительство знает вашу вину в этом вопросе, правительство требует от вас ответственности, когда эти неприятности и недостатки с качеством продукции будут полностью ликвидированы, тогда на материальной части ваших самолетов воздушные силы будут безопасно летать для жизни персонала <...> ².

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 321. Л. 56—61. Подлинник. Машинопись.

¹ В стенограмме выступления цифра не указана.

² Опущена часть выступления о повышении качества выпускаемой продукции.

№ 28

Выступление А. Г. Солдатова на собрании «десятилетников» завода им. Сталина по вопросам подготовки кадров 1 июня 1946 г.

Товарищи, у нас на заводе установилась замечательная традиция — ежегодно 1 июня праздновать день десятилетников, день кадровиков нашего завода. Этот день у нас действительно стал днем праздника десятилетников. Надо, чтобы это делалось и дальше.

Разрешите мне лично как директору и по поручению партийного комитета от имени партийной организации завода приветствовать вас сегодня и поздравить с замечательным днем вашего юбилея — десятилетием работы на нашем заводе! (*Аплодисменты.*)

<...> ¹ Наш завод способствовал созданию лучшей материальной части для Красной Армии. Наш завод способствовал созданию преимуществ вооружения в той части, в которой мы работаем, и вслед-

ствие этого, естественно, завод не раз отмечался в приказах правительства. Очень большой процент людей завода были награждены орденами и медалями, завод в целом в годы войны награжден орденом Боевого Красного Знамени, а ОКБ завода награждено орденом Ленина.

На наш завод и сейчас по окончании войны возложены чрезвычайные задачи. Для разрешения этих задач требуется исключительное напряжение всего нашего коллектива, чтобы справиться с этими задачами. В первую очередь, естественно, это напряжение должно сказаться в работе нашего основного костяка коллектива — наших кадровиков, десятилетников. Я думаю, что сегодня на нашем собрании мы такое решение примем, что работа завода сейчас, в послевоенный период, должна быть такой же боевой, как была в период Великой Отечественной войны, и что наш основной костяк — десятилетники, кадровики должны вести дело так же успешно, как вели в период Великой Отечественной войны.

Наша промышленность — чрезвычайно сложная промышленность, и, естественно, что если мы не будем изо дня в день все больше и больше учить наш коллектив, прививать ему все лучшие и лучшие навыки в работе — мы с задачей, поставленной сейчас партией и правительством, не справимся. Следовательно, наши кадровики, десятилетники наряду с выполнением своих основных функций должны, безусловно, сделаться какими-то учителями, преподавателями для того, чтобы вокруг себя все больше и больше обучать людей, для того чтобы делать вокруг себя все больше и больше квалифицированных работников и тем самым скорее решать те задачи, которые перед нами стоят. Жизнь показывает, что нет серьезней знаний тех, которые получаются в процессе опыта, в процессе длительной работы, когда эти знания приходят со временем и укореняются глубоко. Эти знания к вам, десятилетникам, именно пришли за этот период времени. Эти знания действительно ни с чем нельзя сравнить. Возьмите молодого рабочего. Он может окататься в данную минуту лучшим стахановцем, может сделать в данную минуту больше деталей, чем кадровый рабочий, но этот молодой рабочий не сможет сделать детали так, как сделает их рабочий, проработавший на заводе несколько лет. Это справедливо в отношении всех категорий, работающих на заводе. Это справедливо не только в отношении рабочих, но и профессоров, инженерно-технических работников, служащих. Инженер, окончивший институт, — это один инженер; инженер, окончивший институт и проработавший 10 лет, — это другой инженер. Инженер, только что окончивший институт, не может еще уверенно работать, инженеры, проработавшие уже 10 лет, работают уверенно. Поэтому то, что вы накопили в своей практической работе за 10 лет, — это ни с чем

несравнимое богатство каждого из вас. Вами это богатство получено в процессе учебы и длительной практической работы, в процессе которой вы делали много недостатков, брака и т. д. Все это оплачивалось государством. Поэтому вправе сейчас сказать, что это богатство не только лично ваше, но и государства. Государство оплачивало и имело в виду, что каждый из вас, когда будет опытным, сторицей возвратит эти затраты. Таким образом, этот опыт не есть только личное достояние, это является, вместе с тем, и государственным достоянием. В процессе своей работы, когда вы дошли до десятилетников, вы много сделали неправильного, на этом вы учились, государство щедрой рукой оплачивало получение вами опыта. Поэтому мы должны всегда помнить, что коль государство оплачивало нашу учебу и в институте и на заводе, то мы должны сторицей заплатить государству за это, т. е. мы должны обязательно передавать опыт тому, кто окружает нас, передавать тем людям, с которыми работаем. Людей, которые это дело делают, людей, которые передают свой опыт окружающим, наконец, людей, которые все отдают делу, которому они служат, — таких людей в государстве уважают, ценят, таких людей считают государственными людьми. Наши кадровики, наши десятилетники именно и являются такими людьми. Мы вправе сказать, что наши кадровики затраты государства на их обучение полностью оплатили. Они являются теми людьми, на которых живет, развивается и работает наш завод. Если бы представить сейчас себе наш завод без этого костяка — мы совершенно ясно можем ответить, что завод не смог бы работать, не смог бы выпускать тех агрегатов, которые выпускает сейчас, что успех в нашей работе на нашем заводе определяется наличием этих квалифицированных кадров в составе нашего коллектива, который на своих плечах несет, строит и развивает наш завод. Если бы этих кадров не было, наш завод не смог бы так успешно работать. Поэтому каждый из вас сейчас вправе гордиться той ролью, которую играет в жизни завода.

А что наши кадровики именно так и работают, можно привести много примеров. Я приведу здесь несколько примеров, показывающих, что наши десятилетники действительно являются государственными людьми, сторицей возвращающими государству те затраты, которые государство несло.

Вот возьмите несколько примеров.

Брыляков Семен Тимофеевич — старший мастер цеха № 30. При отставании цеха программу своего участка за 5 месяцев выполнил на 105% и брак имеет на 20% ниже лимита. Обучил 97 человек новых рабочих, из которых один уже работает уже старшим мастером, 5 человек — сменными мастерами и 10 человек — бригадирами. Как видите, этот человек получил опыт на нашем заводе и сторицей отдал

за него — обучил 97 человек, сделал их достаточно квалифицированными рабочими.

Филиппов Михаил Николаевич — токарь цеха № 71. За пять месяцев выполнил годовую программу и обучил 15 человек новых рабочих.

Вдовина Мария Григорьевна — бригадир шлифовщиков цеха № 42. Ее бригада систематически перевыполняет задания. Обучила 30 человек новых рабочих. Теперь может вполне самостоятельно работать сменным мастером. Она не только учит, но и продолжает учиться сама. Она сейчас вполне подготовлена для роли среднего командного звена завода.

<...>² Все знают, что лучшей формой воспитания является воспитание собственным примером. Десятилетники наши собственным примером показывают, каким нужно быть рабочим, каким нужно быть инженерно-техническим работником, каким нужно быть служащим, и на своем примере учат. Наш кадровик обязан быть сейчас воспитателем окружающей его молодежи. За годы Великой Отечественной войны мы получили на завод новое пополнение, причем пополнение не всегда устойчивой молодежи, еще не сформировавшейся. Поэтому и работать с ними чрезвычайно трудно и особенно почетно. Вот на некоторых собраниях много говорили наши кадровики и даже высказывали некоторую обиду, что эта молодежь не слушается тогда, когда хотим сделать пользу для него же лично. Удивляться этому не нужно. Всегда так было и всегда так будет, молодежь еще не научилась понимать все так, как понимаем мы с вами. Нужно прививать совершенно исключительное отношение к работе, государственное отношение к работе, к тем ценностям, которые мы вынуждены доверять этим людям, — в этом задача кадровиков нашего завода.

Не каждый десятилетник может быть оратором, но каждый десятилетник обязан быть страстным агитатором за дела завода, за судьбу завода, за работу завода, за честь завода.

Для каждого кадровика завод является действительно родным. Ведь за десять лет, а многие уже проработали и больше, скоро уже будут справлять некоторые работники завода свою 15-летнюю работу на заводе, они отдали заводу все, живут заводом и без этого завода практически не мыслят свою жизнь. Мне много приходилось встречаться с таким вопросом, когда человеку нужно по тем или другим причинам переходить на другое предприятие — это действительно очень трудное дело, ибо с заводом сжился, сросся, человек живет жизнью этого завода, всякие неполадки и достижения на заводе являются как бы личными неполадками и достижениями. Именно таким образом должны подходить кадровики завода ко всем моментам в жизни завода, тогда лучше будем учить молодое пополнение и лучше сцементируем

весь коллектив нашего завода. Вот такой, повторяю, воспитательной работой наших кадровиков со всем остальным коллективом нашего завода мы сможем так цементировать наш коллектив, что вопросы текучести полностью могут быть исключены. А мы в этом отношении похвастаться еще не можем. Несмотря на то, что коллектив нашего завода сделался [?] ³, все-таки имеют место и сейчас еще элементы текучести с завода.

Наша задача состоит в том, чтобы, поняв сейчас свою роль, — роль кадровика, роль человека, который вершит судьбу нашего завода, — правильно построить свою работу. Ведь можно хорошо составить технологию, можно разработать хороший чертеж, но если не будет навыка и умения работать, мы наших агрегатов сделать бы не смогли. Мы их сделали только потому, что в процессе длительного обучения приобрели навыки, умение, а чертеж и технология для нас являются только руководящим материалом.

Если мы сейчас, повторяю, роль и значение коллектива наших десятилетников поднимем, если наши десятилетники сейчас будут везде выпукло показывать себя и свою работу по воспитанию окружающей их молодежи, мы, безусловно, с задачами, поставленными перед заводом, справимся <...>.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 321. Л. 177—185. Подлинник. Машинопись.

¹ Опущена часть выступления об истории завода, выпускаемой продукции и главном конструкторе А. Д. Швецеве.

² В стенограмме выступления слово отсутствует.

³ Здесь и далее по тексту опущена часть выступления о стоящих перед коллективом задачах.

№ 29

Из выступления А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина по вопросу благоустройства поселков (заключительное слово) 27 мая 1948 г.

<...> ¹ Несколько слов по благоустройству поселков. Работа, которую мы проводим по благоустройствам нашего поселка, имеет исключительно важное значение в деле закрепления людей на нашем заводе. Если завод некультурный, грязный, кругом мусор валяется, неуютно, разве у человека появится желание работать на таком заводе. Если завод культурный, чистый — естественно, что у каждого человека появится желание работать на этом заводе.

Все мероприятия по благоустройству направлены на закрепление людей на нашем заводе. Надо прямо сказать, что у нас не развита

охрана решеток². Считается каким-то достоинством пойти и сбить палками эти решетки. Говорят, что это делают дети. В основном, это делают не дети, а взрослые, надо повести действительную борьбу на заводе и на поселках за мероприятия, которые направлены на культуру поселков, общежитий и домов. Сейчас началось строительство Дворца культуры, вы видели чертежи этого дома. Это прекраснейшее сооружение, сооружение, не имеющее себе равного, начиная от Москвы до Владивостока. Вокруг этого Дворца культуры будет создан прекраснейший парк, но нужно это создать и это будет величайшим нашим достижением. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 323. Л. 184 — 185. Подлинник. Машинопись.

¹ Приводится часть выступления, касающаяся вопросов благоустройства.

² Имеются в виду садовые чугунные решетки.

№ 30

Из выступления А. Г. Солдатова на IX партийной конференции завода им. Сталина по улучшению условий труда на заводе 9—10 декабря 1948 г.

<...> ¹ Наконец, проведение в этом году колоссальных работ по удовлетворению непосредственных нужд трудящихся завода. Разве можно обойти молчанием труды, проделанные по созданию больничного городка? Мы не только создали больничный городок, мы там имеем постоянные кадры докторов и профессоров, которые принимают, консультируют и лечат наших рабочих.

Колоссальную работу мы проделали по благоустройству нашего основного поселка, и наш Сталинский район выделяется по культуре из других районов города Молотова. Я убежден, что мы в будущем году и другие наши поселки доведем до удовлетворительного состояния.

Прав товарищ, который сделал упрек в сторону дирекции командных кадров, что с благоустройством других поселков не все благополучно. Хуже того, в поселке Леваневского имеется общежитие слепых, и часто можно видеть, как слепой человек с палочкой идет через дорогу по грязи. Больно, но, к сожалению, не все возможно сделать сразу. Надо сказать, что для поселка Леваневского мы сделали величайшее дело. Там было затруднительное положение с отоплением и теплом — мы его подключили к нашей ТЭЦ и сейчас вопрос с теплом разрешен положительно. Мы и дальше в этом направлении будем работать основательно и серьезно.

Возьмите работу нашей фабрики-кухни. Кто недооценивает ее значение! Мы каждому работающему на заводе показали, что сейчас жить

стало лучше и легче и возможности для этого значительно расширены. Большую работу мы проводим по строительству Дворца культуры. Разве это не показатель величайшего напряжения и настойчивости коллектива в разрешении этих задач.

А посмотрите наши цеха. Работники цеха № 12, проработавшие там 10 лет, не узнают его сейчас.

Величайшее наше достижение — испытательная станция. Мы там устроили блестящий санитарный пропускник. Каждого работающего на испытательной станции мы раздеваем полностью, одеваем его в рабочую одежду, а по окончании работы мы эту одежду с него снимем, пропускаем его через душ, одеваем его в собственную одежду и отправляем с завода домой.

Разве работа по приведению завода в такое состояние, в котором он сейчас оказался, — не важная работа?! Сколько нареканий мы слышали от жителей Западного поселка, когда они шли на завод, утопая в грязи. Мы сделали блестящую магистраль. Все это работа нашего командного состава. Я считаю, что он, прийдя на IX партийную конференцию, можно сказать, справился со своими задачами в части внедрения новой техники, в части освоения нового объекта, в части улучшения жилищно-бытовых условий в целом. Но, наряду с этим, мы не справились с одной задачей — это с задачей выполнения плана по выпуску нашей продукции по количеству, хотя 1948 год в этом отношении разительно лучше, чем 1947 год. <...>

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 96. Л. 49—50. Подлинник. Машинопись.

¹ Здесь и далее по тексту опущена часть выступления, касающаяся производственных вопросов.

№ 31

**Из доклада секретаря Молотовского горкома ВКП(б)
П. А. Лошкарева на собрании городского партийного актива
«Об очередных задачах Молотовской городской партийной
организации по дальнейшему улучшению материально-бытовых
и культурных условий трудящихся города Молотова»¹
15 декабря 1948 г.**

<...> Росту заработной платы способствует улучшение условий труда, техники безопасности и культуры производства. На подавляющем большинстве предприятий под руководством партийных организаций в текущем году проведены месячники смотра *состояния охраны труда*², в которых приняло участие большое количество актива

рабочих и инженерно-технических работников, лучше стали выполняться планы мероприятий по охране труда и техники безопасности и это дало свои результаты. На заводе им. Дзержинского процент травматизма в 1948 г. снизился по сравнению с 1947 г. на 35%, на заводе им. Молотова — на 26%, на заводе им. Сталина — на 11%, сократился травматизм и по другим предприятиям.

Большая работа по оздоровлению труда проведена на заводе им. Сталина, в цехах которого поддерживаются чистота и порядок. Для облегчения труда рабочих в больших масштабах применяются конвейеры, *монорельсы*³, электрокары, воздушная дорога и другие средства. Существовавшая захламленность полностью ликвидирована, и территория завода превращена в благоустроенный сквер с газонами, большим количеством деревьев и кустарников, с асфальтированными дорогами и тротуарами. На поселке создан большой медицинский городок с хирургическим, терапевтическим, гинекологическим, туберкулезным и профилактическим отделениями. <...>

ГОПАПО. Ф. 1. Оп. 45. Д. 402. Л. 75–76. Подлинник. Машинопись.

¹ Приведена часть доклада, касающаяся работы по улучшению условий труда на заводе им. Сталина.

² Слова «состояние охраны труда» вписаны карандашом.

³ Слово «монорельсы» вписано карандашом.

№ 32

Из выступления А. Г. Солдатова на совещании мастеров завода им. Сталина по вопросу организации рабочих мест 28 января 1949 г.

<...> В 1949 г. одна из основных задач — это создать соответствующую организацию рабочего места мастера, токаря, слесаря и т. д., создать такое рабочее место, которое удовлетворяло бы требованиям качества продукции, рентабельной работы и т. д. Сможем ли мы это сейчас сделать? Сможем как никогда. Цех № 12 — модельная мастерская, цех № 60 работают в настоящее время с меньшим напряжением. Необходимо в цехах участок за участком оснащать тумбочками и всем необходимым. Это не значит, что мы сделаем в день-два, но в течение года этот вопрос можно разрешить. Если каждый мастер будет настойчив в разрешении этого вопроса, мы с этой задачей, безусловно, справимся. Вопрос премирования мастеров за экономию в рамках его плана, за экономию инструмента, за экономию рабочей силы и т. д.

Это правильно. Мы в ближайшие дни это продумаем и сделаем, чтобы мастера наряду с премией за выполнение программы имели премию и за экономию инструмента. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 325. Л. 194. Подлинник. Машинопись.

№ 33

Из протокола № 3 собрания партийного актива г. Молотова о плане благоустройства города на 1949 год 22 апреля 1949 г.

Хмелевский К. М. — первый секретарь Молотовского обкома ВКП(б)

<...> ¹ Примером правильного, большевистского подхода к вопросам городского хозяйства может служить завод им. Сталина. Руководители этого завода и в первую очередь директор завода тов. Солдатов лично занимаются благоустройством и не сезонно, а круглый год. В прошлом году к началу сезона был пущен асфальтобетонный завод мощностью 80—100 тонн массы в смену, было подготовлено значительное количество металлической решетки, садовых скамеек и различных скульптур. Все это дало возможность заводу развернуть работы уже в мае. Работы велись концентрированно. Главное внимание было уделено поселку им. Сталина, и сейчас можно с уверенностью сказать, что поселок им. Сталина — лучшее место в городе. Завод вложил в прошлом году в благоустройство более 2 млн. руб., привлек к активному участию в этой работе цеха, заводской актив.

Силами завода в прошлом году было заасфальтировано 25,5 тыс. кв. метров, или выполнено 50% всех работ по асфальтированию, проведенных в г. Молотове, установлено чугунной изгороди — 12 километров из 16 километров, установленных в целом по городу. На проспекте установлены скульптуры, садовые диваны, устроены цветочные клумбы, газоны, фонтаны. Проведены большие работы по озеленению: высажено около 2000 многолетних деревьев и 28 тыс. корней кустарника.

В самых разнообразных направлениях ведутся заводом работы, направленные к улучшению быта трудящихся.

Взять, к примеру, хотя бы решение вопроса о больничном городке. В прошлом году для этой цели завод освободил и капитально отремонтировал два двухэтажных дома. Завод позаботился и о благоустройстве больничного городка. Вся его территория обнесена красивой чугунной оградой на кирпичном цоколе, заасфальтировано

2600 кв. метров аллей и дорожек, устроен фонтан, цветочные клумбы и газоны, установлены скульптуры и садовые диваны, высажены саженьцы серебристого тополя и кустарник.

В результате этих мер завод создал лучшую в городе заводскую больницу.

Большую работу проделал завод по теплофикации рабочих поселков. Полностью теплофицированы поселки им. Сталина, Леваневского и Громова.

Крупным мероприятием, осуществленным в прошлом году силами завода, является приведение в образцовый порядок запущенной ранее фабрики-кухни.

И в этом году завод им. Сталина намеревается провести большие работы по благоустройству своих поселков — имени Громова, Леваневского и Краснова. Намечено заасфальтировать 29 тыс. кв. метров тротуаров, устроить цветники, газоны и построить 6200 погонных метров чугунной изгороди.

Завод имени Сталина является, однако, скорее исключением, чем типичным для предприятий города примером. <...>

Тов. Солдатов А. Г. — директор завода им. Сталина

Товарищи, наша партия всегда, даже в самые трудные годы войны, неустанно заботилась об улучшении быта нашего народа. За годы Советской власти проделана в этом вопросе гигантская работа, но многое еще не сделано, и мы обязаны сейчас, как никогда, заняться этими вопросами.

Мы за период Великой Отечественной войны сделали большую работу по созданию мощных вооруженных сил, обеспечивших победу нашего государства над фашистской Германией. Сейчас весь наш народ работает над восстановлением хозяйства, пострадавшего от войны. Вся эта работа, конечно, идет на благо и в интересах нашего народа. Но есть такая работа, которая непосредственно нашему простому человеку не видна, и есть такая работа, которая ему непосредственно видна. Скажем, к такой работе относится работа по улучшению быта. Можем ли мы сказать, что в работе по обеспечению жизни человека благоустроенным бытом мы так же напряженно работаем, как, скажем, работаем по выполнению производственной программы, — я имею в виду послевоенное время? Мне кажется, нет.

Посмотрите, с каким изобретательством, часто с настоящим героизмом наши люди преодолевают трудности, встречающиеся при выполнении производственной программы, и сравните это с нашей настойчивостью в работе по разрешению вопросов быта, благоустройства. Представьте себе директора завода, начальника цеха, общественную организацию, когда перед ними стоят вопросы, скажем, затруд-

няющие выполнение производственной программы. Как эти вопросы решаются? И как они решают, когда перед нами стоит вопрос, скажем, благоустройства улицы. Разве решаются эти вопросы с такой же настойчивостью, инициативой, напористостью? Я думаю, что все со мной согласятся, что — нет, а мне кажется, что мы обязаны перед нашим народом эти вопросы сейчас решать так же решительно и быстро, как мы решаем вопросы выполнения производственной программы.

Можем ли мы это сделать? Я думаю, что сможем сделать значительно больше, чем мы делали до сих пор.

Опыт нашей работы в прошлом году это наглядно доказал. Наши директора, когда им предлагают заняться этими делами, как правило, отвечают: как же я буду это делать, денег на это не дают, материалов не дают, где я возьму нефтебитум и т. д. и т. д.

Не секрет для всех нас, что, когда появляются трудности в выполнении производственной программы, многие директора входят даже в конфликт с некоторыми статьями закона, за что их, как известно, Госконтроль наказывает, но они все-таки остаются такими же, а вот в вопросах благоустройства никто не хочет войти в конфликт даже со своим Министерством.

Мне кажется, что мы сейчас не решим этих вопросов, если не пойдем кое-где на конфликт по этим делам.

Мы в прошлом году начали работу по благоустройству также в конфликте с нашим Министерством, но были убеждены, что если мы эту работу выполним, то нам многое простится из тех грехов, которые мы будем иметь. Так оно и вышло. Министерство пересмотрело наши планы, когда они уже были выполнены, и подтвердило их.

В прошлом году на всю работу по благоустройству по первоначальному плану нам было отпущено только 150 тыс. рублей, а мы истратили 4314 тыс. рублей и, как видите, все живы и здоровы (*в зале смех*). Вот сейчас начальник Управления дороги тов. Самохвалов говорит мне: откуда же берешь ты такие деньги, как ухитряешься? А тов. Быховский² говорит: как бы узнать твой секрет, откуда берешь деньги. Товарищи, я далек от того, чтобы скрывать свои секреты. Я просто хочу поделиться опытом (*в зале смех*). Я вам расскажу свой секрет. Прежде всего, как получить материал. Допустим, надо получить 400 тонн нефтебитума. Это серьезная штука, каким образом мы его получаем — только лишь за счет экономии мазута на производстве. Мы экономим мазут, отправляем его на завод в Краснокамск, и нам приготавливают нефтебитум. Тов. Быховскому, при его расходе мазута, это тем проще сделать, нам, конечно, труднее, так как у нас мазута идет значительно меньше.

В прошлом году мы израсходовали 20 тыс. тонн гравия, щебня, песка — это около 1000 вагонов. Где взять такое количество вагонов? Тут нам оказала помощь Пермская дорога, она очень хорошо помогла, и я надеюсь, что тов. Самохвалов не откажет нам и в этом году.

Средства: по титульному списку капитального строительства и ремонта каждому предприятию, в том числе и нам, отпускаются огромные средства. Как правило, эти средства заводами полностью не используются, и директор может, конечно, если захочет, кой что из них использовать. В прошлом году мы так и поступили, но, в отличие от установившегося порядка, сначала выполнили работу, а потом поставили вопрос о его финансировании.

Конечно, если бы мы начали сначала просить эти 4314 тыс. рублей, нам бы в них отказали.

Я считаю, что это вполне допустимая вещь. Вот и все наши секреты по обеспечению выполнения больших работ по благоустройству, проведенных заводом в 1948 г.

Завод в прошлом году в поселках поставил 17 тыс. метров чугунной решетки, это дало возможность предохранить все насаждения и в то же время создать красоту поселкам. На сессии говорили, что посадка деревьев и кустарников в городе происходит каждый год, озеленили столько, что все, кажется, должно утопать в зелени. А что мы видим? Озеленения, по существу, в городе нет. Зеленые насаждения будут иметь смысл только тогда, когда будут сделаны ограждения. Это хорошо видно на примере нашего поселка им. Сталина. Он действительно зеленый, но это потому, что он весь обнесен чугунными садовыми решетками.

За 1948 г. в поселках завода мы заасфальтировали 20 500 кв. метров дорог и тротуаров. Мы посадили общей сложностью 2,5 тыс. деревьев и 35 тыс. кустарников.

В прошлом году мы построили благоустроенный квартал зоны «Б» в 5 тыс. кв. метров жилой площади. Этот квартал домов является лучшим кварталом благоустроенных домов в нашем городе.

Мы заселили в эти дома 260 семей, и они благодарны нам и Тресту № 12 за то благоустройство, которое осуществлено в этом квартале зоны «Б».

Мы создали больничный городок, который решительно улучшил состояние здоровья на заводе. Мы выделили на это дело 6 каменных двухэтажных домов общей площадью 5540 кв. метров.

Мы имеем в нашем в нашем больничном городке ночной санаторий на 90 коек, — человек получает на полтора месяца путевку и лечится в этом санатории не хуже, чем в сочинских санаториях.

Мы имеем на 90 коек ночной туберкулезный санаторий.

Мы имеем 260 коек разных медицинских специальностей. Таким образом, наш больничный городок имеет почти 400 коек. Это сделано, как сказал Кузьма Михайлович³, в изолированном и благоустроенном месте, где люди лечатся и прекрасно отдыхают. Наряду с поселками мы провели большую работу на заводе, мы заасфальтировали 14 тыс. кв. метров дороги и тротуаров. Мы высадили около 17 тыс. деревьев и кустарников. За 1948 г. по заводу и поселкам заасфальтировано 40 400 кв. метров дорог и тротуаров. Это, конечно, значительно больше половины того, что сделано в городе Молотове. Кузьма Михайлович считал только поселок, а мы асфальтировали и в заводе.

Мы построили свой асфальтобетонный завод, который может давать 80 тонн асфальтобетонной массы за смену. Я убежден, что после сегодняшнего актива Абрам Исаевич Быховский действительно перегонит нас в 1949 г. (*в зале смех*), он старый волк, законы знает, его учить нечему. То же самое сделают и тов. Далингер⁴, и тов. Вигура⁵.

Я убежден, что город Молотов мы можем и должны скоро привести в порядок, если все возьмемся за это дело с присущей большевикам оперативностью и настойчивостью.

В этом свете я хочу остановиться на выступлении тов. Катина, который критиковал всех, но не сказал, что он сам хочет сделать. Почему к нему в район должен ехать тов. Михайлин и сделать дорогу? Речи можно говорить, и тов. Катин умеет их говорить, но что он хочет сделать в 1949 г. по благоустройству, он не сказал ни единого слова. Так вряд ли мы благоустроимся.

Завод № 19 в 1949 г. наметил провести следующие работы:

уложить асфальта 45 тыс. кв. метров;

установить решетки не менее 10 тыс. метров;

посадить деревьев и кустарников не менее 35 тыс. штук.

Мы уже получили 500 тонн нефтебитума таким же способом, как и в прошлом году, а нефтебитум — это основная вещь, которая определяет работы по благоустройству.

Я хочу сказать несколько слов о городе, я все говорил о поселковых делах нашего завода.

(Тов. Хмелевский: Вы, может быть, вызовете Молотовский завод, тов. Быховского на соревнование?)

— Я так и понимаю, что я его вызываю (*смех в зале*).

Если мы такими темпами будем в городе вести благоустройство, как вели последние годы, нам потребуется очень много времени для того, чтобы привести город хотя бы в удовлетворительное состояние.

Почему у нас все так медленно делается? Мне кажется, горсовет по-настоящему этими делами не занимается. Горсовет занимается этими делами два раза в год — это когда сажают весной и когда сажают кустарники осенью, остальной период времени он этими делами не занимается и не интересуется.

Чтобы благоустроить такой крупный промышленный центр, как Молотов, надо иметь серьезную промышленную базу для этого дела. Чем наш горисполком располагает в этом деле? Просто ничем.

В прошлом году завод № 10⁶ построил и передал в подарок городу асфальтобетонный завод, но целый год потребовался для того, чтобы его смонтировать.

Я считаю, что нужно от слов, от решений, которые принимаются в горсовете, а их много, причем иногда очень интересные, [перейти к делу]⁷. В прошлом году, как вы знаете, мы выступили в газете с предложением перенести трамвай с улицы К. Маркса на улицу 25-го Октября. Через несколько дней мне принесли проект решения из горисполкома — завизировать. Там записано: «Учитывая инициативу завода № 19, принять к сведению заявление директора завода тов. Солдатова, что он своими силами и средствами перенесет трамвай».

Это значит, нам ни с какой инициативой нельзя выступать (*смех в зале*).

(Тов. Хмелевский: А вы думали только идеей отделаться?)

— Постоянная комиссия этот вопрос несколько раз обсуждала, нашла пути конкретного решения этого вопроса, почти без затрат со стороны горисполкома. Но в этом вопросе какая-то особая линия наметилась в горисполкоме, они просто не хотят улучшать основную магистраль города.

Какие у нас в городе выигрышные улицы, — это улица К. Маркса и Ленина. Улица Ленина имеет в конце плохие дома, буквально на куриных ножках, поэтому она не может по всей длине быть центром. По улице К. Маркса мы имеем прекрасные дома, и первая обязанность горисполкома хотя бы одну улицу сделать такой, какую не советно было бы показать приезжающим в наш город (*смех в зале*). Горисполком этого не хочет и почему не хочет — оказывается, потому, что живущие в домах на ул. 25-го Октября не хотят слышать трамвайного шума (*смех в зале*).

Я считаю, что ул. К. Маркса нужно освободить от трамвая, и она будет хорошей улицей. Я с Кузьмой Михайловичем говорил по этому поводу раза три и думал, что он выступит сегодня здесь по этому вопросу.

Я считаю, что трамвай мы должны перевести, ул. К. Маркса заас-

фальтировать до сада им. Решетникова, помочь тов. Сабурову⁸ благоустроить у Речного вокзала, и наш город получит хорошую магистраль и для народных гуляний.

Сейчас в городе нет ни одной улицы, где можно было бы организовать народное гуляние, единственная улица — это К. Маркса, но там сейчас невозможно пройти — зарежут (*смех в зале*), потому что там ходят трамваи и автобусы. Надо сломить сопротивление горисполкома, убрать трамвай с ул. К. Маркса и сделать ее настоящей центральной городской улицей, а если шум будет мешать некоторым работникам горсовета, то переселить их в другое место (*в зале смех*).

Я считаю, что мы в состоянии решить вопрос благоустройства города своими средствами, материалами и силами (*аплодисменты*).

Тов. Михайлин — председатель Пермского горисполкома

<...>⁹ Тов. Солдатов горячо выступал и говорил, что нужно трамвай перенести на ул. 25-го Октября, но для этого надо техническое разрешение. Кроме того, это будет стоить 4 миллиона рублей. Кроме того, главная водопроводная магистраль проходит в центре улицы. Таким образом, надо технически решить этот вопрос, и если все эти вопросы будут решены, перенести трамвай на ул. 25-го Октября, если не потребуется денег. Вариант Солдатов — без денег. Один участок нужно дать Солдатову, следующий участок — Далингеру, железной дороге и т. д. Точно так же мы будем решать вопросы с освещением. Город один не имеет средств и не в состоянии поднять этот вопрос. Мы решили дать определенные участки Солдатову, Далингеру, Сабурову и др. хозяйственникам с таким расчетом, чтобы они приняли участие в освещении города <...>.

ГОПАПО. Ф. 1 Оп. 45. Д. 484. Л. 43–44, 70–77, 127. Подлинник. Машинопись.

¹ Из доклада К. М. Хмелевского «О плане благоустройства города на 1949 год и задачах городской партийной организации» приводится часть, наиболее характеризующая деятельность завода им. Сталина по благоустройству.

² А. И. Быховский — директор завода им. Молотова (в последующие годы — завод им. В. И. Ленина).

³ Имеется в виду К. М. Хмелевский, первый секретарь Молотовского обкома КПСС.

⁴ В. Я. Далингер — директор завода им. Ф. Э. Дзержинского.

⁵ Г. Т. Вигура — директор завода им. М. И. Калнина.

⁶ Завод № 10 — завод им. Ф. Э. Дзержинского.

⁷ Слова «перейти к делу» в тексте отсутствуют.

⁸ В. А. Сабуров — начальник Камского речного пароходства.

⁹ Из выступления приведена часть, касающаяся наиболее проблемных вопросов городского благоустройства.

№ 34

**Из протокола № 5 собрания партийного актива
Сталинского района г. Молотова
о мерах по усилению коммунистического воспитания детей
12 декабря 1949 г.**

Тов. Лебедева — заведующая районным отделом народного образования

Товарищи! Нельзя сказать, что общественность нашего района, в частности партийные, советские организации и наши предприятия района, не оказывали помощи, внимания отделу народного образования. К этому можно привести примеры в порядке подготовки школ к новому учебному году. Нам помогли завод № 260¹, завод имени Калинина, завод имени Сталина оказали большую помощь. В Сталинском районе вновь построена школа № 81, в которой занятия начались с 1 сентября, [что] является примером этой помощи.

Большие задачи политического значения приобретает всеобщее образование, хотя бы потому, что есть установка партии и правительства, Министерства просвещения, что первый вопрос на совещаниях и научных конференциях должен быть уделен итогам состояния всеобщего образования.

У нас большие затруднения, ибо никаких средств школа не имеет, чтобы оказать помощь детям мало обеспеченным, а таких детей у нас в районе насчитывается до 700 чел. Я считаю, что завод имени Сталина оказал большую помощь — и партийная организация и дирекция завода. Тов. Солдатов приглашал директоров школ к себе, дали по 6 тысяч рублей для детей погибших воинов. Этому примеру нужно было бы последовать заводу № 260, заводу имени Калинина и Стройтресту № 12, которые имеют средства, чтобы создать фонд школ. Но большие предприятия района должны оказать денежную помощь школам.

<...>² В чем причины неуспеваемости. Наши школы работают в три смены. У меня в этом году свыше 200 заявлений родителей, которые обращаются с просьбой убрать трехсменные занятия в школах, каждый просит перевести ребенка в первую или вторую смену. Если в районе построена школа № 81, она разрядила только частичку трехсменной работы школ, а школа, которая будет построена, — она возьмет 1600 детей, — все равно вопрос не решит. Для того, чтобы разгрузить трехсменную работу в школах, нам необходимо построить в районе 4 школы: на патефонном заводе, Егошихе, Громовском поселке и Крохалевке. Если мы не построим четыре школы, у нас будет продолжаться трехсменная работа, поэтому ребятам учиться тяжело. Десять часов вечера, а в школе все еще звонки. Это существенно влияет на успеваемость. Дети уставшие, и успеваемости у них нет. Правда,

я была у тов. Солдатов, просила денег, он меня хорошо принял, выслушал, но высказал райисполкому: все вы на моей шее сидите — райисполком и школы. Я хотела ему сказать: не на вашей шее, а на государственной, — но спорить не стала, потому что он дал денег. <...>³

ГОПАПО. Ф. 231. Оп. 22. Д. 6. Л. 68—69. Подлинник. Машинопись.

¹ Завод № 260 — велосипедный завод.

² Опущена часть выступления о количестве неуспевающих учащихся.

³ Опущена часть выступления, касающаяся образовательных проблем и материально-технического снабжения школ района.

№ 35

Из доклада А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина «Об итогах работы за 1949 год и задачах на 1950 год» 19 января 1950 г.

<...>² Как обстоит дело у нас на заводе с жилищным фондом?

За текущий год капитально отремонтировано 13 домов, в 113 домах капитально отремонтированы крыши, перекрытия и полы. Израсходовано в этом году на ремонт 3287 тысяч рублей.

Можно ли сказать, что в этом деле аппарат ЖКУ с его отдельными маленькими службами справились со своими обязанностями? Я думаю, что большинство из работающих скажут, что это не так. Нередко этот ремонт считается капитальным, но в действительности он не является капитальным. Нередко за формой скрывается существо этого ремонта. Поэтому и сейчас, хотя все дома сдали и приняли комиссии в части подготовки к зиме, мы имеем массу жалоб о том, что неудовлетворительно обстоит дело с ремонтом, с отоплением, с общественно-бытовым обслуживанием. Лично у меня не проходит ни одного выходного дня, чтобы мне не звонили по различным бытовым вопросам (тепло, вода и т. п.).

Состояние нашего жилья неудовлетворительное, во всяком случае, тот ремонт, который мы производим каждый год, если он и не дает разрушаться зданиям, то и не улучшает их состояния. Мы должны поставить перед собой задачу и решить ее честно — из года в год улучшать состояние жилища, чтобы из года в год чувствовали это улучшение трудящиеся. Особенно это относится к таким поселкам, как старый барачный — где дома пришли в ветхость, Громовский (деревянные дома), Западный и Леваневский поселки.

Надо нам сегодня со всей откровенностью и честностью заявить, что ремонт, восстановление наших жилищ должно идти более высокими темпами по сравнению с теми, что были в прошлом году. Мы обязаны решить эти вопросы, так, чтобы чувствовать улучшение, а не ухудшение в этом вопросе.

У нас сейчас всего имеется 300 домов, начиная от самых маленьких и кончая крупными домами. Это большой город с очень многочисленным населением. Но раз это наши дома, и в них живут наши люди, мы обязаны сделать все, чтобы с этой задачей справиться.

За 1949 г. завод дополнительно ввел новой жилой площади 4694 кв. метра.

Я думаю, что работники ЖКУ поймут, что пора кончать беспрестанные нарекания на наши жилища.

Пора их действительно улучшить, уменьшить эти нарекания и жалобы. Мы в этом году сумели ввести довольно значительное количество новой жилой площади, с заселением 55-го дома, который подготавливается, общий ввод в эксплуатацию жилой площади составит 4590 кв. метров при плане 3 тыс. кв. метров. Таким образом, план по жилстроительству мы в этом году сумели несколько перевыполнить, но каждый из вас знает, какие потребности в новой жилой площади, так что и эта новая жилая площадь никак не разрешила тех жилищных затруднений, которые мы имеем на сегодняшний день.

Правда, здесь имеют место отдельные неправильности. Многие решили, что вот настал такой период, что можно обязательно иметь отдельную квартиру или большую площадь. Ко мне несколько человек приходило, я им отказал в самой резкой форме. Например, семья из 3 человек, жена и ребенок, живет в самом благоустроенном доме, имеет комнату 16 кв. метров, — достаточно ли для того, чтобы жить сейчас? Безусловно, достаточно. Однако человек считает, что для того, чтобы он мог заниматься и чтобы сынишка ему не мешал, ему нужно 2 комнаты или лучше отдельную квартиру. Конечно, это правильно. Все это когда-то будет, но сейчас мы не в состоянии решить вопрос, чтобы удовлетворить остро нуждающихся жилплощадью. Надо, чтобы такие товарищи заимели надлежащую большевистскую совесть и отложили этот вопрос до другого времени, когда мы в состоянии будем решительно улучшать состояние с жилплощадью, а сейчас не в состоянии даже удовлетворить остро нуждающихся.

В этом году мы ввели в эксплуатацию пионерский лагерь на 400 мест, и к сезону 1950 г. доведем до 500 мест. Это хорошее мероприятие серьезно улучшило оздоровительную кампанию детей работающих на нашем заводе. Надо только, чтобы в будущем году, освоив это пионерлагерь, не допускать тех небольших, но имевших место в прошлом году неприятностей в нашем пионерлагере, чтобы

не получилось так, что опять надо будет создавать после закрытия лагеря комиссию, расследовать, изучать.

Мы в этом году проделали немалую работу в части благоустройства наших поселков. Конечно, много еще нами не сделано. Но то, что мы сделали, я думаю, каждому из нас заметно.

Достаточно сказать, что мы только заасфальтировали 55 тыс. кв. метров дорог. Мы сделали пешеходную дорогу на Леваневском поселке, избавили людей от тех мучений, которые они испытывали, идя на завод осенью и весной. Мы сделали асфальтированную дорожку на Громовском поселке, особенно к школе. Наконец, в этом году сумели осветить наш поселок, затратили на это громадные средства. Все это идет в направлении общего улучшения жизни, быта трудящихся нашего завода. Как в прошлом году, так и в наступившем году мы будем и дальше не жалеть средств, которые отпускаются, и сил, и дальше интенсивно работать в этом направлении, сделать поселки нашего завода образцовыми, действительно социалистическими, как в труде, так и по благоустройству.

Я должен сказать, что такой большой город, как наши поселки, требует и большого внимания всех живущих в нем к сохранению тех улучшений, которые мы делаем и строим.

Нередко у нас еще отношение не совсем хорошее, отношение не как к своему, а это очень нужно. Поэтому мы очень редко наблюдаем, чтобы люди, проходящие мимо и видящие такие случаи, когда что-то ломают, одергивали таких граждан.

Сколько сломано одних только решеток, а ведь это все стоит колоссальных средств. Сколько мы сажаем кустарников, чтобы поселки были озелененными, чтобы после работы люди могли приятно отдохнуть и подышать свежим воздухом и сколько их ломают и не только дети, но даже взрослые люди.

В прошлом году какие-то два пьяных человека совершенно сознательно сломали 40 тополей — и никто их не призвал к порядку.

Задача нас всех, живущих в этом городе, — охранять все это, это наше достояние, это наши удобства, и мы не должны допускать что-либо ломать и портить.

Хочу остановиться на составе нашего коллектива. Это тоже наши основные средства. Коллектив наш состоит из следующих. Люди, работающие в общем списке по стажу до 3 лет — 33,9%; до 5 лет — 10,6%; до 10 лет — 29,9%; свыше 10 лет — 23,6%. Таким образом, можно считать, что у нас 60% нашего состава работают свыше 5 лет на заводе. Это такой капитал, которым мало кто может похвалиться. Это в значительной мере определяет и объясняет те самые богатства, которые мы имеем год от года.

Если посмотреть на другую сторону, на общеобразовательный уровень, здесь дело обстоит не совсем благополучно. Здесь требуется от нас большая работа.

По общеобразовательному уровню всех работающих можно распределить следующим образом: малограмотных (людей, не имеющих 4-классного образования) — 2,9% к работающим, людей, имеющих образование до 4 [классов] лет — 42,8%; до 7 лет — 42,2%; до 10 лет — 6,4%; техников — 4,1%; инженеров — 1,6%. Другими словами, мы можем считать, [что] в нашем составе людей со средним и высшим образованием только 12%. Мало для такого завода, как наш, для такого коллектива, как мы, этого мало. Здесь мы выходим, надо прямо сказать, потому что у нас текучесть относительно мала, что у нас люди работают большое количество лет на заводе. Таким образом, навык, опыт у нашего коллектива большой, а общеобразовательный уровень недостаточный, ибо только 12% со средним и высшим образованием, а остальные 88% — низшее, а некоторая часть — даже малограмотные люди.

Это говорит о том, что перед нами стоит чрезвычайной важности задача — поднять общеобразовательный уровень нашего коллектива, серьезно, много работать над этим вопросом, уча и обучая во всех системах нашего обучения. Это надо быстрее исправить, ибо без этих условий мы не справимся с теми задачами, которые стоят перед нами. <...>

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 328. Л. 33—39. Подлинник. Машинопись.

¹ Здесь и далее по тексту опущены части доклада, касающиеся производственных вопросов, повышения общеобразовательного уровня коллектива.

№ 36

Из выступления заведующей Молотовским городским отделом здравоохранения т. Зиновьевой на XI городской партийной конференции 28—29 июля 1951 г.

<...>¹ Директор завода т. Солдатов оказал большую помощь органам здравоохранения, он организовал одну из лучших медико-санитарных частей не только в нашем городе, но и в Федерации. Я думаю, он поможет нам и в организации районной больницы. В решении этого вопроса необходимо желание и настойчивость не только медицинских работников, но и районных советских и партийных организаций, так как больница будет обслуживать трудящихся этого района.

Райком и райисполком мало занимаются вопросом здравоохранения в районе. <...>

ГАПАПО. Ф. 1. Оп. 45. Д. 593. Л. 214. Подлинник. Машинопись.

¹ Приведена часть выступления, касающаяся деятельности завода им. Сталина по развитию здравоохранения в городе.

№ 37

Из протокола № 17 заседания парткома завода им. Сталина о готовности промышленных зданий и сооружений к работе в зимних условиях 6 сентября 1951 г.

Тов. Солдатов — директор завода

В этом году на заводе подошли к организации ремонта более правильно, чем в прошлом году. Лучше взвесили свои возможности, детально вопрос был проработан у директора завода. Нынче обеспеченность стройматериалами удовлетворительная. В начале этого года улучшили транспорт, закончили строительство коммунального цеха. Если мы не будем иметь квалифицированного коллектива строителей, то не сможем обеспечить ремонт.

От сезонности нужно отходить, нужно круглый год работать по ремонту и строительству.

Коммунальный цех № 2 ЖКУ нужно сделать таким, чтобы он справлялся с возложенными задачами. Сезонный ремонт — это мотание, а не ремонт. Очень трудно в сезон обеспечить всю работу по ремонту. Более 390 домов мы должны поддержать, плюс детские дома, детские ясли, школы и т. д. Здесь нужно поставить вопрос так, что коммунальный цех ЖКУ становится крупной единицей, и партийная организация ЖКУ должна поставить в этом цехе работу на высокий уровень. Нужно составлять месячную программу, планировать работу так же, как и по другим цехам. Ликвидировать сезонность в ремонте, курс взять на ритмичность в работе. Нужно поставить сейчас этот вопрос главным. Нужно обязать тов. Добырн, чтобы он работал так же, как любой цеховой руководитель. Наши дома идут к ветхости, как, например, 9 и 25. Сезонщина, замазывание дырок успокаивает. Контроль также надо изменить при приеме объектов. Вина есть и в нас, руководителях завода, — например, цех 68 отрываем на крупные капитальные работы. С задачей полностью не справились. Несколько приостановили разрушение наших зданий, начавших разрушаться в войну. С улучшением качества зданий не справились. Зам. директора считает для себя большой доблестью, что он достал 20 тонн труб, а на

деле не думает, сколько нужно для всей работы. Зимой также можно делать ремонтные работы, например, кровля крыши. По созданию строительной базы кое-что сделано, но ее необходимо укреплять.

Рабочих, конечно, выбрать для ремонтных работ можно — на завод тяга рабочих большая.

Руководители должны понять необходимость замены сезонной работы по ремонту круглосуточной работой.

ГОПАПО. Ф. 817. Оп. 2. Д. 137. Л. 224–225. Подлинник. Машинопись.

№ 38

**Из доклада А. Г. Солдатова на партийном собрании
завода им. Сталина**

**«О задачах заводской партийной организации по выполнению
нового правительственного задания»
27 декабря 1951 г.**

<...>¹ По решению Правительства завод обязан выпустить 30 моторов серийного выпуска во втором квартале будущего года, а, начиная с 3-го квартала, обеспечить значительно увеличенный выпуск этих моторов, все время продолжая наращивать количество.

Завод обязан, наряду с выпуском мотором АШ-82В, обеспечить разработку, освоение и выпуск главного редуктора этого мотора с увеличенным передаточным числом.

Эта работа новая для нас со всех точек зрения, ибо никогда подобной работы завод не производил и мы впервые сталкиваемся с вопросом изготовления большой мощности, с большим передаточным числом и больших габаритов редуктора. Сложность заключается еще и в том, что у завода нет такого оборудования, которое необходимо для изготовления этих деталей. Значит, мы должны не только сконструировать и произвести подготовку, но мы должны достать и подготовить это оборудование, освоить его и начать выпуск на нем этих деталей.

Правительство, понимая всю серьезность и сложность поставленных перед заводом задач, обязало завод в течение 10 дней проработать и представить проект Постановления Правительства об оказании заводу необходимой помощи. Такой проект заводом разработан, одобрен в Главке и направлен Правительству для утверждения. Какие же мероприятия были включены в представленный проект?

Первое мероприятие — это вопрос обеспечения завода оборудованием, электроматериалами, материалами для изготовления оснастки и для изготовления самих деталей непосредственно.

Эти мероприятия охватывают большой круг промышленных предприятий Советского Союза, которые должны скооперироваться и обеспечить нас всем необходимым для выполнения задания. Особую сложность представляет собой вопрос оборудования, ибо такое оборудование производится пока в двух местах — на Саратовском станкостроительном заводе и на заводе им. Сталина в Москве.

Мы должны, наряду с этим, сейчас уже беспокоиться о том, чтобы самим освоить и изготавливать эти станки, ибо, надо прямо сказать, что это станки новые, еще нигде в большом количестве не выпускались, а детали будут очень ответственные. Поэтому, наряду с получением этих станков, огромная задача сейчас лежит на работниках отдела главного механика и главного энергетика — получить чертежи этих станков и изготавливать эти станки параллельно у себя. Правда, мы эти станки у себя изготавливать тоже не можем, но мы выяснили, что в кооперации с заводом имени Молотова, — а завод имени Молотова имеет такое крупное габаритное оборудование, большие шестерни, — так вот, в кооперации с заводом имени Молотова мы эти станки в состоянии будем сами изготавливать.

<...> Для того чтобы успешно справиться с этим новым правительственным заданием, мы разработали специальную премиальную систему для ускорения подготовки и выпуска этих двигателей. Эта премиальная система будет содержать в себе три этапа.

Первый этап — конструкция и технологическая оснастка; второй этап — изготовление самих деталей и третий этап — выполнение малой, главной серии.

Люди, занятые на этой работе, работая, не считаясь со временем, могут по этой системе очень хорошо заработать, — это тоже важный фактор, и мы должны правильно использовать эту систему, которая специально для нашего завода утверждается Правительством.

Достаточно сказать, что [за] выполнение третьего этапа этой работы, т. е. конец выпуска головной серии, начало выпуска серийных моторов, за выполнение этого этапа начальники цехов и отделов могут получить до 4 окладов премии.

Нам одновременно разрешается широко применять аккордные и сверхурочные работы.

Наряду с этой премиальной системой мы должны умело использовать и применять, чтобы это способствовало выполнению и перевыполнению тех сроков, которые записаны в решении Правительства.

<...> Все мероприятия, представленные заводом, в Министерстве одобрены и направлены в Правительство для утверждения. Но совершенно ясно, что мы не можем ждать решения, мы должны немедленно — сегодня, завтра и даже должны были вчера — заняться подготовкой к созданию этого нового двигателя АШ-82В.

Сегодня я позволю себе доложить партийному собранию, что уже сделано и что предстоит еще сделать.

Прежде всего, разработан план подготовки производства. Этот план утвержден директором завода, генеральным конструктором и министром.

Сейчас, по существу, у завода уже есть утвержденный план действия. В этом плане сосредоточен весь комплекс работ и отражены каждая в своей части все службы и отделы завода, в том числе и ОКБ.

<...> В порядке подготовки организации производства на заводе созданы два новых цеха: цех № 43 — обработки крупных алюминиевых деталей (начальником цеха назначен т. Вяткин) и цех № 42 — обработки мелких и средних стальных деталей (начальником цеха назначен тов. Парфенов).

В основном планировки этих цехов разработаны, закончена расстановка оборудования. Один цех — № 43 — к 1 ноября сего года должен начать работу на базе вновь вводимого в эксплуатацию корпуса № 25. Второй цех № 42 должен начать работать с 15 ноября также в корпусе № 25.

Правда, в этом корпусе не закончены строительные работы, но мы совместно с управляющим строительства разработали график и приложим все силы к тому, чтобы не позднее 20 октября сдать под монтаж. Сегодня 18 октября осталось два дня до сдачи этого корпуса под монтаж.

Есть все основания считать, что, в основном, с этой задачей строители вместе с нашим механиком и энергетиком справятся, и 20—21 числа мы будем иметь этот корпус сданным под монтаж.

Создание указанных цехов несколько разукрупнит наши цеха № 31, 33 и 38 и тем самым даст возможность этим цехам своевременно подготовиться к выпуску деталей мотора АШ-82В и редуктора к нему для вертолета. На эти цеха — №№ 31, 32, 35, 38 — возлагается главная нагрузка, которую мы должны решить для того, чтобы справиться с новым сталинским заданием.

Все крупные шестерни для этого объекта изготавливаются в цехах № 31, 32, причем крупные конические шестерни, которые никогда не изготавливали, должны быть освоены в этих цехах, а в цехе № 38 должен быть освоен в серийный выпуск стальной картер, чего также наш завод в серийном производстве никогда не делал. Есть все основания и все возможности, что со стальным картером легче справимся, хотя бы потому, что цеха ОКБ в значительной мере могут помочь в этом деле, т. к. они научились делать такой картер и на первых порах они, безусловно, окажут помощь, и вместе с ними обеспечим изготовление необходимого количества этих картеров.

Что же касается шестерен, коллективы цехов и парторганизации цехов № 31 и № 32 должны знать, что никто, кроме них, эту задачу решить не сможет. Эта задача будет возложена на них и уже возложена на них, и чем скорее они освоят, тем лучше, как технологически, так и конструктивно, и с точки зрения организации оборудования. Чем быстрее освоят этот вопрос, тем легче будет, проще решать все проблемы на заводе в целом. Поэтому сегодня же надо заниматься изготовлением этих деталей, хотя, как вам известно, еще чертежей на эти детали нет, однако мы знаем примерно габариты этих шестерен, знаем, какое оборудование для этого потребуется. Мы должны изыскать средства, где и как делать эти детали, чтобы разрешить эту задачу.

<...> Я убежден, что элементы раскачивания, раздумывания вокруг этого вопроса на заводе все еще имеют место, мы не до конца продумали, не до конца прочувствовали, что у нас слишком мало времени. Мы должны раз и навсегда усвоить — все, что связано с выполнением правительственного задания, должно решаться очень быстро и быть до конца продумано.

ГАПО. Ф. р-1655. Оп. 1. Д. 332. Л. 141—150. Подлинник. Машинопись.

¹ Здесь и далее по тексту приводятся части доклада об организации производства в связи с выполнением правительственного задания.

№ 39

Из стенографического отчета пленарного заседания технико-экономического совета 22 ноября 1957 г.

Я считаю необходимым остановиться на одном вопросе. Это вопрос о научно-технических институтах. У нас, как и в других совнархозах, есть много отраслей, которыми должны заниматься научно-исследовательские институты, и поэтому невозможно в каждом экономическом районе создавать институты по всем отраслям производства. Это дорого и обременительно для нашего государства, и есть такие организации, такие институты, — допустим, как в авиационной промышленности ЦАГИ, ЦИАМ — разве можно подобные институты иметь в каждом экономическом районе? Конечно, нет. Они стоят миллиарды, и экономический район, каждый в отдельности, не смог бы его даже и загрузить. И это не только в авиации, но и в оборонной, угольной и химической промышленности.

Безусловно, такие центральные по отраслям институты были и будут и, я считаю, должны развиваться. И нечего обижаться, что

там люди получают докторские звания. Это хорошо, что они пользуются нашими материалами. Это значит, что наши идеи достаточно хорошо развиваются, и обижаться тут нечего. Обижаться надо на то, что мы параллельно с ними плохо защищаем докторские диссертации.

Наряду с этим, конечно, научно-исследовательские институты должны быть и в нашем экономическом районе, но не за счет закрытия центральных институтов.

У нас в Перми научно-исследовательских институтов еще нет. Есть два филиала, это еще слишком мало. Мы должны шире использовать наши вузовские кадры. Там достаточное количество кадров и специалистов, и вместе с ними мы сможем развить нашу научно-исследовательскую работу.

Сейчас, я считаю, у нас благоприятная обстановка, чтобы использовать наши вузы в целях решения задач, которые будут ставиться перед нами. Нам нужно специально собраться в ближайшее время по этому вопросу и более конкретно поговорить. Надо скорее включить в научно-исследовательскую работу наши вузы.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 2135. Л. 157 — 161.

Заключительное слово А. Г. Солдатова

Товарищи! Конечно, то, что мы в прошлом году реорганизовали управления строительства, дало возможность сильно улучшить нашу работу. Увеличился значительно объем работ и стал виден порядок в этой работе, и нам нет причин это отрицать. Но сделанного сегодня оказывается недостаточно. Жизнь требует дальнейших улучшений в этой области. Мы уже не можем по-старому продолжать нашу работу по капитальному строительству. Как известно, в 1957 г. мы создали новую организацию — управление строительства совнархоза, которому подчинили все тресты, ликвидировали ведомственность в этих делах, а все остальное оставили по-старому. Заводы-заказчики по существу никак не перестраивались, они не почувствовали изменений и не работали над изменениями. Имеется противоречие. Мы создали более высокую организацию самих строителей, а на заводе продолжается безответственное отношение к капитальному строительству, безответственность за те миллионы, которые государство им дает для развития производства.

Представьте себе, капиталист строит для себя завод, у него есть строительная и подрядная организации, которые выполняют работу. Разве бы он так относился к тем средствам, которые вкладывает, — а вкладывает он собственные, — разве бы он относился так к приобре-

тению оборудования, контролю за ходом работ, ведь у него оборачиваемость денег является решающим фактором.

Мы считаем, что, начиная с будущего года, каждое предприятие должно точно определить, что в этом году им наиболее нужно, и свои средства по капитальному строительству направить на эти цели с тем, чтобы оборачиваемость рубля и эффект от строительства был наибольшим. Титульные списки должны быть утверждены в надлежащем порядке. И если нужно пересмотреть титульный список, так это должно быть особым событием, которое должен решать только заместитель председателя совнархоза.

К вопросам планирования капитального строительства, создания титульных списков отношение должно быть изменено и поставлено на уровень задач, стоящих перед нами.

Остановлюсь на небольшом, но существенном вопросе, потому что это касается народа, нашего экономического района. Создалась тенденция, что наши крупные строительные организации хотят иметь дело только с крупными заказчиками и многие мелкие организации сейчас говорят, что если мы ранее голосовали за совнархоз, то сейчас голосуем против него. Нам никто не строит.

Посудите сами: наши тресты не хотят строить, так кто же будет нам строить, ведь других строительных организаций нет. Мы все их объединили, что же заново создавать карликовые строительные организации. Но это как раз то, от чего мы уходили. Вряд ли кто предложит такое решение, и поэтому надо исходить из того, что без нас и наших строительных организаций никто строить не может, это наша задача, и мы должны с нею справиться.

Работы мелкими заказчиками должны аккуратно выполняться. Спорьте, доказывайте, защищайте, когда вы принимаете работу, но если вы приняли, то будьте добры выполняйте его до конца и в оговоренные сроки.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 2142. Л. 67–70, 88–92.

№ 40

Объяснительная записка к отчету о финансово-хозяйственной деятельности Пермского Совнархоза за 1957 г.

Из доклада Солдатова

(...) В соответствии с законом, принятым Верховным Советом РСФСР 29 мая 1957 г. «О дальнейшем совершенствовании организации управления промышленностью и строительством РСФСР», в июле

1957 г. был организован Совнархоз Пермского экономического административного района в составе 10 отраслевых управлений: оборонной промышленности, металлургической и машиностроительной, лесной, угольной, нефтяной, химической, энергетической, бумажной и деревообрабатывающей, легкой и пищевой и строительства.

При организации Совнархозу было передано более 370 предприятий и строительных организаций от 30 различных союзных и республиканских Министерств и ведомств.

Пермский экономический административный район имеет развитое и многоотраслевое хозяйство, объединяющее предприятия более 20 отраслей промышленности. Наиболее важными отраслями промышленности экономического района как по характеру выпускаемой продукции, так и по занимаемому удельному весу валовой продукции в общем объеме производства являются:

	Удельный вес в общем объеме валовой продукции в %:
Машиностроение и металлообработка	33,2
Черная металлургия	12,9
Лесозэксплуатация	10,1
Химическая промышленность	9,6
Топливная промышленность	9,2
Бумажная и деревообрабатывающая	8,0

Отдельные виды продукции Пермского экономического района в общем объеме производства по Российской Федерации составляют (по РСФСР, в %):

Турбобуры	100,0
Минеральные удобрения	43,9
Бумага	23,1
Сода кальцинированная	22,0
Вывозка древесины	11,9
Выработка электроэнергии	5,7
Прокат	5,1
Сталь	4,6
Чугун	3,6

За отчетный период, т. е. с момента организации, Совнархоз осуществлял свою работу главным образом в следующих направлениях:

по выявлению и мобилизации внутренних резервов в промышленности и строительстве для обеспечения выполнения государственного плана;

по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью и строительством внутри экономического района, объединения

мелких, параллельно действующих предприятий и строительных организаций;

по разработке и осуществлению мероприятий для ликвидации «узких мест» в отраслях промышленности, создавшихся в результате бывшего ведомственного руководства.

До образования Совнархоза на территории экономического района функционировали многочисленные мелкие предприятия и строительные организации, особенно в системе лесной промышленности. Достаточно указать, что Пермскому Совнархозу было передано леспромхозов, лесопунктов и лесоучастков более, чем от 20 различных Министерств. Многие из этих предприятий лесной промышленности работали бесконтрольно, систематически не выполняли установленного государственного плана, имели большие убытки, тракторы и автомашины использовались неудовлетворительно.

Аналогичное положение существовало и в строительных организациях. Наличие большого количества маломощных строительных организаций, территориально разбросанных, не оснащенных современной техникой и подчиненных различным Министерствам, порождало обезличку в строительстве, содержание излишнего персонала и затяжку сроков строительства.

Производственные базы строительных организаций создавались без учета потребности в их продукции соседних строек и, как правило, карликовые, не оснащенные современной техникой. За отчетный период Совнархоз проделал значительную работу по укрупнению мелких предприятий и строительных организаций, повышению рентабельности их работы.

После всестороннего изучения в августе 1957 г. из 28 мелких леспромхозов, лесопунктов и лесоучастков было организовано 12 леспромхозов с годовым объемом заготовок древесины не менее 200 тыс. м³ каждый, вместо ранее имевшегося объема 10—20 тыс. м³.

В июле месяце 1957 г. вместо существующих 32 строительных трестов и специализированных монтажных управлений было организовано 12 общестроительных территориальных трестов и специализированных монтажных управлений.

Объединены были заводы «Коммунар» и «Уральский родник», кобальтовая установка при Азотно-туковом заводе, ранее выделенная как самостоятельное предприятие, подчинена заводу на правах цеха и т. д.

Всего по Совнархозу за счет укрупнения и слияния ликвидировано 39 мелких предприятий и получено экономии по административно-управленческим расходам до 1,0 млн. рублей.

Перестройка управления промышленностью и строительством, ликвидация ранее существовавших ведомственных барьеров, прибли-

жение руководства к предприятиям и стройкам положительно повлияли на выполнение государственного плана отчетного года.

План по выпуску валовой продукции промышленностью экономического района выполнен досрочно, 18 декабря, и дано продукции сверх плана на сумму 446,7 млн. рублей.

Темпы роста производства особенно возросли во втором полугодии, когда приступил к работе Совнархоз. Если в первом полугодии в целом по Совнархозу план по выпуску валовой продукции был выполнен на 102,0%, то во втором полугодии выполнение составляет 104,6%.

Значительно снизилось число предприятий, не выполняющих государственного плана. Большинство предприятий стали работать более ритмично.

Государственный план 1957 г. по выпуску валовой продукции выполнен в объеме 12 995,3 млн. рублей, или на 108,7%, и товарной продукции 12 789,5 млн. рублей, или на 108,4%.

По сравнению с предыдущим годом выпуск валовой продукции увеличился на 8,9%.

За исключением небольшого числа наименований, выполнен план и в установленной номенклатуре.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 22. Л. 1—4. Машинопись.

№ 41

Из протокола заседания Пермского СНХ «О ходе строительства промышленных объектов стройтрестом № 12» 15 апреля 1959 г.

т. Солдатов

<...> Мы, конечно, не случайно поставили вопрос о работе 12-го строительного треста на промышленных предприятиях на совете. Из наших 11 строительных трестов нет треста такого плохого в отношении к промышленным объектам, каким является трест 12. А этот трест, к нашему несчастью, ведет строительство на всех оборонных предприятиях. В прошлом году не было недели, когда бы трест не склонялся за плохую работу. Можно было бы сделать вывод. На активе, где отчитывались строители, я специально обращал внимание на то обстоятельство, что нельзя допускать такого положения, что 12-й трест не обращает внимания на промышленное строительство. Занимается только жилищным строительством.

<...> Промышленность развивается, поэтому нужны прежде всего промышленные площадки и промышленные мощности. Если не буде-

те строить, нам не нужно и жилищное строительство. Значит, основа для развития нашей промышленности — это промышленные объекты. Однако вы никак не можете это понять. <...> Горком жмет, чтобы план жилья был выполнен и перевыполнен. Но вопросы промышленного строительства — это основные вопросы.

<...> Я Москвина знаю много лет — человек, который является специалистом по строительству промышленных объектов. А его изъяли совершенно из этого дела. А товарищ Семенцов — человек, который не знаком с промышленным строительством. Сегодня нужно сформулировать в нашем решении, что если он не поймет это дело, то он нам не нужен как управляющий.

Куда на объекты ни придешь, нигде людей нет. На четвертом корпусе нет людей, корпус № 3 также тянем «за волосы». Правильно говорит тов. Бочко. Правда, считается, что трест № 12 является столичным трестом. Но нет более похабной организации строительства, как в 12-м тресте. Ведь 20% кирпича вбили в землю. Если взять площадки на Комсомольском проспекте — это не строительство, а кладбище строительных механизмов. Мы говорим, что нет экскаваторов, а экскаваторы там стоят и бездействуют.

Если мы Горку¹ тепла не дадим, то все дома останутся незаселенными. И вот такое легкое отношение к этим вопросам. Это очень плохая шутка. Вы знаете, что такое производственные площадки завода № 172, велосипедного, часового — это основные наши объекты.

Прекратите всякую спекуляцию насчет денег. На то, что мы записали, деньги будут. Нечего спекулировать деньгами. Надо строить. А денег сейчас много. Надо строить то, что нам нужно. Независимо, сколько денег, в этом году объекты должны быть освоены.

Сейчас все в одном центре — Совнархозе. Конечно, раньше было труднее. Поэтому нужно исходить из того, какие задачи ставятся в соответствии с этим делом. Мы имеем наши промышленные предприятия и наше 1-е управление. Пора наводить порядок. Доведем до того, что окажемся тормозом оборонной промышленности, что придется принимать меры.

А трест 12 нужно предупредить, и товарища Зеликмана, и товарищей присутствующих, чтобы понимали, план [ввода] жилья должен быть выполнен, но при этом нужно помнить, что мы должны развивать промышленность, и в первую очередь оборонную.

За семь лет объем промышленной продукции должен быть увеличен в два раза, а если будем строить только жилье, то увеличения промышленности не будет.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 1718. Л. 18–21.

¹ Горку — городское коммунальное управление.

№ 42

**Стенографический отчет заседания технико-экономического совета
«Об улучшении качества продукции, выпускаемой предприятиями
ПСНХ»**

3 июля 1959 г.

Солдатов А. Г.

Товарищи, мы сегодня обсуждаем вопрос, который для нашего Пермского экономического района имеет первостепенное значение. Совнархоз убедился, что вопрос качества выпускаемой продукции нами до сих пор в полной мере не решен и как-то остался в тени. Качество продукции — не только в строительной, металлоперерабатывающей промышленности, но даже и в таких важных отраслях, как оборонной. Мы пришли к выводу, что нужно серьезно заняться исправлением создавшегося положения и что это нужно сделать в кратчайший срок.

Все мы понимаем, что количество без должного качества — это плохое дело. Только продукция высокого качества может решить те задачи, которые ставит перед нами партия в области развития народного хозяйства. В нашей работе с количеством мы, в основном, справляемся во всех отраслях промышленности, хотя и тут есть провалы. У нас есть еще заводы, которые не выполняют своей программы, есть заводы, которые не справляются с технико-экономическими показателями.

Но, в общем, мы программу выполнили по всем отраслям и по совнархозу в целом, в том числе и программа пяти месяцев выполнена и значительно перевыполнена. Таким образом, мы можем считать, что эта часть работы — количественная — нами не только выполнена, но уже взята в руки, и нет оснований, чтобы где-то мы имели прорыв.

Но качественная часть за этот период времени не поставлена на должную высоту. Этот вопрос нельзя разрешить, если мы не будем заниматься этим все, и, прежде всего, командные кадры. Этот вопрос нельзя разрешить, если не разрешить правильно вопрос о характере и структуре отдела технического контроля.

У нас за последнее время много начали выступать, что вообще можно с отделами технического контроля покончить и все будет хорошо.

Я считаю, что это заблуждение. В этом деле шапкозакидательством заниматься нельзя. Если в одном автоматном цехе имеется 150 контролеров — это дикость. Это значит, что машины, приборы, автоматы не поставлены на службу контроля. Мы должны очень творчески, настойчиво работать в прогрессе методов контроля и за счет этого высвободить контролерский аппарат и вводить этих людей

в производство. Нельзя ставить вопрос так, чтобы ликвидировать контролеров, — раз мы идем к коммунизму, нужно закрыть контроль. Так не придешь к коммунизму. Вопрос качества продукции очень серьезный, особенно на машиностроительных предприятиях, и к ликвидации контроля нужно подходить очень осторожно, умело и глубоко продумать, а в отдельных случаях надо проэкспериментировать на небольших участках, в цехах.

Правильно то, что контролерский аппарат очень большой, штаты раздуты, и поэтому наша задача использовать лучше этот аппарат, посмотреть, нужен ли он в таком виде, в каком он есть сейчас. Максимально работать в области механизации и автоматизации контрольных операций. Известно, что по этому вопросу есть указ Президиума Верховного Совета СССР, его никто не отменял, он существует, и забыть о нем опасно для государства, а людей, которые нарушают его, выпускают продукцию низкого качества, необходимо по этому указу наказывать.

Если такие предприятия, как завод им. Ленина, им. Сталина, упустят вопрос качества, это значит — полностью остановить завод. Поэтому в нашем решении на секциях и экономическом совете вопрос работы контроля должен быть поставлен так, что это пока действенная и совершенно необходимая организация в производственном процессе. <...> Однако совершенно необходимо заново осмыслить и там, где нужно, максимально сократить людей, заменяя их приборами, автоматами и т. д., способствующими улучшению работы.

Недавно у нас был заместитель председателя Совета Министров СССР т. Устинов, который ярко показал, как опасно стоять на старых позициях. Это неправильно. В то же время неправильно отрицать необходимость наличия контроля на предприятиях. Мне кажется, что этот вопрос настолько бесспорный, что двух мнений быть не может.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 2163. Л. 112—117.

№ 43

Из протокола заседания СНХ «О частичной реконструкции и благоустройстве завода имени Орджоникидзе» 8 июля 1959 г.

т. Солдатов

<...> Завод им. Орджоникидзе расположен в Перми. Он является химическим предприятием, и когда к нам приезжают люди, все слышат, что [это] химия и хотят посмотреть химическое производство.

Едут смотреть завод и [возвращаются] после этого в ужасном настроении. Вопрос затянулся. Сейчас мы поставили вопрос о том, чтобы разработать и сделать завод на уровне последних достижений, <...> решить целый ряд сложных вопросов в этом и будущем году, привести завод в образцовое состояние.

<...> Я считаю, что это чрезвычайно важный вопрос хотя бы потому, что в этом районе расположена Камская ГЭС, и через 1—2 года здесь будет лучшее место.

<...> Мы не хотим, чтобы наше мероприятие оказалось на песке. Если нужно — надо пойти в правительство, так как Орджоникидзевский район будет одним из культурнейших районов Перми. Скоро закончится строительство древесно-массного завода, будут построены мебельный комбинат, Камская ГЭС, фабрика музыкальных инструментов, и потому уровень строительства нужно серьезно поднять. Там же создадут институт особой важности, и нам нужно удержать определенный уровень всех дел. Лет через пять этот район станет одним из лучших районов нашего города.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 1718. Л. 177—178, 182—183.

№ 44

Из протокола заседания СНХ «О ходе строительства и пуске производства метанола на Губахинском химическом заводе» 18 ноября 1959 г.

т. Солдатов

Товарищи! Я сам был два раза на этом заводе. Это огромное сооружение, и в строительных делах это во много раз труднее и сложнее, чем на машиностроительных заводах.

Я должен отметить, что трест № 2 и лично т. Ильин вложил много сил, энергии и желания по-настоящему сделать хорошее предприятие. И прав т. Лавриченко, который говорит, что когда сделаете — его можно сделать как конфетку! И туда можно будет ходить и показывать людям, что это за производство.

Безусловно, что завод, трест и все монтажные организации за эти полтора года проделали огромную работу для того, чтобы справиться с этим делом и ввести метанольное производство впервые в Советском Союзе из коксохимического газа. Наша задача — завершить это хорошее дело. И т. Ильин напрасно здесь кипятится. Правильно товарищи говорят о том, что делаем огромную работу, а потом пустяки доделываем годами. В результате портится впечатление и предприятие не получает должного эффекта ввода его эксплуатационных качеств.

Завод прошу не крохоборничать в деньгах. Крупное производство создается из машин, которые вывезены из Германии, и тут нельзя все предусмотреть сметами, и вас никто не может упрекнуть в том, что это стало дороже. Эти машины привезены как репарационные поставки, которые лежали годами. Вы этим обижаете строителей и самих себя.

<...> Нам нужно из этого хлама, который лежал годами, сделать хороший завод. Но это очень трудно. Поэтому нужно сделать так, чтобы это было высококачественно, надежно и безопасно. И эта линия, которую занимает завод, совершенно правильная, и не должно быть никаких послаблений.

ГАПО. Ф. р-971. Оп. 1. Д. 1718-б. Л. 253–254.

ОСНОВНЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ ВЕХИ А. Г. СОЛДАТОВА

19 декабря 1904 г. Анатолий Григорьевич Солдатов родился в семье крестьянина села Поподьино Михайловского уезда Рязанской губернии.

1916 г. Окончил сельскую 3-классную приходскую школу.

Сентябрь 1921 г. — июль 1922 г. Работал учеником слесаря на Воткинском машиностроительном заводе.

Июль 1922 г. — май 1924 г. Студент рабфака Пермского государственного университета.

Сентябрь 1924 г. — май 1925 г. Студент Томского технологического института.

Июнь 1925 — апрель 1930 г. Учился в Московском высшем техническом училище им. Н. Э. Баумана.

Апрель — ноябрь 1930 г. Работал техническим руководителем таксомоторного гаража 4/6 в г. Москве.

Ноябрь 1930 г. Призван в РККА и направлен для прохождения военно-производственной службы на Московский авиадвигательный завод.

Ноябрь 1930 г. — май 1931 г. Контролер Московского авиадвигательного завода № 24.

Июнь 1931 г. — февраль 1936 г. Начальник технологического бюро цеха № 10 Московского авиадвигательного завода № 24.

Февраль 1936 г. — июнь 1937 г. Начальник отделения № 9 цеха № 2 Московского авиадвигательного завода № 24.

31 декабря 1936 г. Награжден орденом «Знак Почета» за организацию производства.

Июнь 1937 г. — апрель 1939 г. Начальник цеха № 24 и цеха № 10 Московского авиадвигательного завода № 24.

Апрель — сентябрь 1939 г. Начальник ОТК Московского авиадвигательного завода № 24.

Сентябрь 1939 г. — июнь 1940 г. Начальник производства Московского авиадвигательного завода № 24.

Июнь — декабрь 1940 г. Главный инженер завода № 33 Наркомата авиационной промышленности.

Декабрь 1940 г. — ноябрь 1941 г. Директор завода № 33 Наркомата авиационной промышленности.

Октябрь — ноябрь 1941 г. Завод № 33 эвакуирован в г. Пермь (Пермский карбюраторный завод).

Апрель 1942 г. Назначен директором Пермского моторостроительного завода № 19 им. И. В. Сталина.

21 июня 1943 г. Награжден орденом Ленина за выпуск оборонной продукции.

1944 г. Присвоено звание генерал-майора инженерно-технической службы.

1 мая 1944 г. Награжден медалью «За оборону Москвы».

9 мая 1945 г. Награжден медалью «За участие в Великой Отечественной войне».

6 июня 1945 г. Награжден медалью «За самоотверженный труд в Великой Отечественной войне 1941 – 1945 гг.».

2 июля 1945 г. Награжден орденом Отечественной войны I степени за выпуск оборонной продукции.

16 сентября 1945 г. Награжден орденом Кутузова I степени за выпуск оборонной продукции.

21 декабря 1947 г. Выбран депутатом Молотовского городского Совета.

22 февраля 1948 г. Награжден медалью «30 лет Советской Армии».

28 февраля 1948 г. Выбран членом Молотовского горкома ВКП(б).

27 марта 1948 г. Выбран членом Молотовского обкома ВКП(б).

Май 1953 г. – июль 1953 г. Начальник Главного Управления Министерства оборонной промышленности СССР.

Июль 1953 г. – февраль 1955 г. Начальник 2-го Главного Управления Министерства авиационной промышленности СССР.

Февраль 1955 г. – июнь 1957 г. Начальник 6-го Главного Управления Министерства авиационной промышленности СССР.

30 мая 1957 г. – 3 сентября 1960 г. – председатель Совнархоза Пермского экономического административного района.

16 марта 1958 г. Выбран депутатом Верховного Совета СССР по Ленинскому избирательному округу № 256.

24 августа 1960 г. Утвержден начальником Главного технического управления Всероссийского Совета Народного хозяйства (ВСНХ).

1961 г. Назначен председателем Вологодского совнархоза.

С 1972 г. – на пенсии.

13 марта 1976 г. – кончина А. Г. Солдатова.

ОБ АВТОРАХ КНИГИ

ВШИВКОВА Елена Михайловна

Род. в г. Перми. Окончила филологический факультет Пермского государственного университета.

С 1986 по 2003 г. — специалист, позднее начальник отдела комитета по делам архивов.

С 2003 г. — начальник отдела информации, публикации и научного использования документов ГОУ ГАПО.

ГЕЙКО Юрий Юлианович

Профессиональный журналист.

Во время написания статьи работал специальным корреспондентом газеты «Комсомольская правда».

ГЕЛЬТМАН Самуил Исаевич (1911 — 1989)

Род. в семье рабочего-жестянщика.

В феврале 1932 г. после окончания Одесского машиностроительного техникума получил направление Главного авиационного управления НКТП на Урал в г. Пермь, на завод № 19.

В 1934 г. С. И. Гельтман награжден значком «отличник-стахановец».

В 1936 г. возглавляет технологическое бюро цеха № 3.

В 1938 г. назначен заместителем главного технолога завода.

В военные годы — заместитель главного инженера по подготовке производства.

После окончания войны С. И. Гельтман назначается первым заместителем главного контролера завода, в 1964 г. — главным технологом завода.

За освоение авиационной техники С. И. Гельтман удостоен малой серебряной медали ВДНХ, медали «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941 — 1945 гг.», «Ветеран труда», «За доблестный труд. В ознаменование 100-летия со дня рождения В. И. Ленина», «30 лет победы в Великой Отечественной войне».

Отмечен значком Министерства «Отличник соцсоревнования».

В течение почти 49 лет непрерывной работы на заводе Гельтман дважды занесен в Книгу почета завода.

ГРИН Б. (Гринблат Борис Давыдович) (1928 — 1984)

Профессиональный журналист. Литературной деятельностью занимался с 1947 г.

До 1949 г. — внештатный корреспондент газеты «Звезда». С 1949 по 1959 г. работает на Пермском областном радио. С 1959 по 1964 г. — ответственный секретарь редакции «Медик Урала».

В 1961 г. окончил Пермский государственный университет. С 1964 г. — редактор, с 1969 г. — главный редактор Пермского книжного издательства.

Автор книг «Высокое небо», «Генеральный конструктор» и др.

КАНЮКОВ Владимир Егорович

Род. в 1951 г. в г. Соликамске. В 1967 г. окончил школу в пос. Гайны. С юности увлекался спортом и по комсомольской путевке был направлен в пос. Серебрянка Гайнского района учителем физкультуры. В 1970—1972 гг. служил в рядах Советской Армии.

В 1973 г. поступил на завод им. Свердлова токарем в цех № 7.

С 1974 по 1976 г. — неосвобожденный комсорг цеха. В 1976—1977 гг. работает в комитете комсомола завода, а с 1977 по 1988 г. — в заводском Дворце культуры им. Свердлова. В этот период заочно окончил Пермский институт культуры.

С 1987 по 2000 г. — директор клуба им. В. В. Маяковского АО «Велта».

С 2000 по 2002 г. работает в аппарате администрации Свердловского района.

С 2002 г. по настоящее время возглавляет Дворец культуры им. М. И. Калинина ОАО «Инкар».

КАЦНЕЛЬСОН Давид Соломонович

Род. в 1913 г. В 1938 г. окончил Днепропетровский металлургический институт. В 1941 г. был эвакуирован из г. Днепропетровска с завода № 462 в Молотов (Пермь) на завод № 19. Работал начальником центральной лаборатории, затем заместителем начальника отдела складского хозяйства, начальником складского хозяйства, начальником отдела кооперирования. С 1946 г. — начальник отдела материально-технического снабжения завода.

Правительственные и ведомственные награды: орден «Знак Почета», два ордена Трудового Красного Знамени, медаль «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941—1945 гг.».

КЕТЕГАТ Татьяна Алексеевна

Род. в г. Москве. В годы войны ребенком была эвакуирована в Пермь.

В 1959 г. окончила филологический факультет Пермского государственного университета. С 1960 г. в течение 43 лет работала тележурналистом в различных редакциях (новостей, музыкальной, детской культуры, кинопроизводства) Пермского государственного комитета по телевидению и радиовещанию (ныне телерадиокомпания «Т7»): редактор, комментатор, заместитель главного редактора.

Заслуженный работник культуры РФ. Десятикратный лауреат областных конкурсов профессионального журналистского мастерства им. А. Гайдара.

КОНОПЛЕВ Борис Всеволодович

Род. в 1919 г. в Алтайском крае. С 1939 г., после окончания ПАТ, работал на заводе 33-бис (завод № 339, позднее — им. Калинина, ныне — ОАО «Инкар») технологом, старшим мастером, с 1941 г. — начальником цеха. С 1947 г. — на руководящей партийной и советской работе. В 1950 г. направлен парторгом ЦК КПСС на строительство Камской ГЭС. С 1953 г. — вновь на руководящей советской и партийной работе. С 1972 г. — первый секретарь Пермского обкома КПСС.

Награжден тремя орденами Ленина, двумя орденами Трудового Красного Знамени, орденом «Знак Почета», многими медалями.

Почетный гражданин Пермской области.

МАРТЫНЫЧЕВ Алексей Георгиевич

Род. в 1907 г. Окончил школу ФЗУ, затем Водный политехникум в г. Перми (1931).

С 1931 по 1933 г. — начальник производства Пермского завода «Старый бурлак».

В 1933—1936 гг. — начальник механической службы и старший линейный механик Нижнекамского пароходства в г. Чистополе.

В 1937 г. — инженер Пермского треста «Теплосетистой».

С 1938 г. на заводе им. Сталина: старший мастер, механик, ведущий инженер, начальник ОТК по реконструкции завода. С 1946 г. — заместитель начальника отдела оборудования. С 1948 г. — референт при заместителе директора завода (секретарь, парторг администрации завода). С 1967 г. на пенсии.

НЕЧАЕВ Михаил Геннадьевич

Род. в 1958 г. Окончил исторический факультет Пермского государственного университета (1981). Работал учителем истории в школе, преподавал в Пермском государственном педагогическом институте (университете), работал на кафедрах ПГУ и ПГПИ. Кандидат ист. наук (1988), доцент (1993). Автор около ста научных публикаций, многих научно-просветительских книг, инициатор и составитель нескольких сборников по истории Перми.

В настоящее время — директор Государственного областного учреждения «Государственный общественно-политический архив Пермской области» (ГОПАПО).

ОБОРИНА (ЖУРАВЛЕВА) Раиса Леонидовна (?)

Образование 7 классов.

В 1941 г. принята на завод в цех 9 кладовщиком. В 1944 г. переведена в аппарат ЖКУ и назначена воспитателем в юнгородок.

В 1945 г. уволена с завода по личному разрешению А. Г. Солдатова ввиду отъезда.

Ныне на заслуженном отдыхе.

ПАВЛОВ Юрий Владимирович

Род. в 1922 г.

В 1940—1941 гг. — курсант Пермского военно-морского авиационно-технического училища, отделение «Эксплуатация самолетов и моторов». С ноября 1941 г. по 1947 г. — старший авиамеханик пикирующего бомбардировщика 10-й дивизии ВВС Тихоокеанского флота. За доблесть в войне против Японии дивизия награждена орденом Красного Знамени.

С осени 1947 г. до конца 1956 г. работал на Пермском авиазаводе № 19 им. И. В. Сталина: секретарь заводского комитета комсомола — комсорг ЦК ВЛКСМ, затем — заместитель начальника отдела подготовки кадров и заместитель секретаря парткома завода. В 1950 г. награжден орденом «Знак Почета».

В 1956—1962 гг. — директор Пермской средней школы № 96, заместитель заведующего горно.

Около 30 лет работал в Пермском государственном педагогическом институте, многие годы был проректором этого вуза. Опубликовал 20 научных работ.

Награжден знаками «Отличник народного образования СССР» и «Отличник народного образования РСФСР».

С 1991 г., находясь на пенсии, изучает труды по новейшей истории России. Опубликовал ряд статей в центральных газетах — «Известия», «Советская Россия», «Учительская газета».

ПАВЛОВА (НАССОНОВА) Муза Николаевна

В 1948—1957 гг. работала на Пермском авиационном заводе им. Сталина экономистом в плановом отделе, начальником планово-экономического бюро ремонтно-механического цеха № 71, затем начальником ПЭБ управления главного механика завода.

В 1957—1966 гг. — экономист, старший экономист, начальник отдела цен планово-экономического управления совнархоза Пермского и Западно-Уральского экономического района.

В 1966—1967 гг. — начальник отдела труда и заработной платы Пермского телефонного завода.

С 1967 по 1985 г. — начальник планово-экономического отдела Пермского агрегатно-конструкторского бюро (ныне — ОАО «СТАР»).

С 1985 г. на пенсии.

ПЛАКСИН Юрий Дмитриевич

Род. в 1916 г. Окончил Харьковский авиационный институт. В 1939 г. направлен в Пермь на завод им. Сталина, где проработал в разных инженерных должностях до 1959 г.: инженер, начальник техбюро, начальник группы, начальник сборочного цеха, заместитель начальника серийно-конструкторского отдела. С его личным участием осваивались и серийно изготавливались все двигатели А. Д. Швецова — от М-25 до АШ-73ТК, а также ТРД ВК-1 и РД-3М. С 1958 г. Ю. Д. Плаксин работает заместителем главного конструктора — начальником Камского филиала конструкторского бюро энергетического машиностроения.

Под его руководством освоено серийное производство энергетических установок ЭУ10 и ЭУ43. С 1980 г., достигнув пенсионного возраста, Ю. Д. Плаксин до 1990 г. работал в КБ надежности, эксплуатации и ремонта.

Трудовая деятельность Плаксина заслуженно отмечена орденами «Знак Почета», Трудового Красного Знамени, Октябрьской революции; медалями «За доблестный труд», «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941—1945 гг.», «30 лет Победы», «Ветеран труда».

РЕЙНЕР Михаил Григорьевич (1908—1993)

В 1934 г. окончил Московский авиационный институт (МАИ).

С 1938 г. — инженер ЭРО на заводе им. Сталина, представитель на заводе № 21.

С 1940 г. — начальник отдела, с 1949 г. — начальник группы испытаний СКБ.

С 1955 г. — преподаватель в Пермском горном институте.

РОСТОВЦЕВ Василий Андреевич

Род. в 1920 г.

На заводе им. Сталина работал с 1940 по 1948 г. комсоргом цеха № 34, в 1944—1945 гг. возглавлял заводскую комсомольскую организацию. В 1942 г.,

будучи технологом цеха, организовал одну из первых на предприятии фронтовых бригад. Позднее был инструктором Пермского обкома комсомола, заместителем директора по политической части ремесленного училища № 24, заведующим отделом в обкоме ВЛКСМ. Окончил годичную партийную школу, исторический факультет Пермского государственного университета. С 1953 г. работал секретарем Добрянского, Чернушинского, Уинского, Оханского РК КПСС. Находясь на пенсии, продолжал трудиться старшим инспектором «Камуралрыбвода».

СИЛИНА Татьяна Игоревна

Окончила исторический факультет Пермского государственного университета (1982).

В 1980 г. пришла на работу в Музей истории Пермского моторостроительного завода. С 1982 г. — заведующая музеем (ныне — отдел истории Пермского моторостроения).

С 1987 г. активно публикует исследовательские работы в периодических и книжных краеведческих изданиях. В сфере ее интересов — незаслуженно забытые или неизученные факты из истории завода; биографии людей, внесших заметный вклад в становление и развитие авиадвигательного комплекса.

СОЛДАТОВА Дина Алексеевна

Род. в г. Москве. В 1967 г. окончила Московскую государственную консерваторию им. П. И. Чайковского.

В 1962 г. вышла замуж за Михаила Анатольевича, сына А. Г. Солдатова. Воспитала сыновей: Андрея (1965 г. р., окончил МВТУ), Петра (1971 г. р., также окончил МВТУ).

СТЕПАНОВ Михаил Николаевич

Род. в 1921 г. В 1952 г. окончил географический факультет МГУ, в 1955 г. — аспирантуру.

Защитил кандидатскую диссертацию. С 1956 г. ведет научную и преподавательскую деятельность в Пермском государственном университете.

С 1971 г. заведует лабораторией комплексных исследований Института экономики Уральского научного центра Академии наук.

С 1986 г. на заслуженном отдыхе. Серьезно занимается краеведением. Член клуба «Пермские краеведы», автор статей в сборниках ГОПАПО, других краеведческих изданиях. Активный участник краеведческих Смышляевских чтений.

СТРЯПУНИН Савелий Самсонович (1908—1990)

На заводе № 19 работал с 24 декабря 1932 г. по 1977 г. начальником отдела найма и увольнения, с 1933 г. — начальником секретного отдела завода.

В 1937 г. назначен начальником секретариата директора завода и работал на данной должности 11 лет. С 1953 г. — начальник военно-мобилизационного отдела.

За хорошую работу награжден медалями «За трудовую доблесть» и «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941—1945 гг.».

За безупречную и многолетнюю работу на заводе занесен в Книгу почета предприятия.

ТОДОЩЕНКО Ольга Ивановна

Профессиональный журналист. Окончила Уральский государственный университет (1972).

Много лет проработала в областной газете «Звезда». Позднее — зам. редактора, редактор областной газеты «Пермские новости».

Заслуженный работник культуры РФ.

Неоднократный лауреат областного конкурса журналистского мастерства им. А. Гайдара.

Дипломант премии А. Сахарова.

ФЛОРЕНКО Виктор Васильевич

Род. 28 декабря 1926 г. на хуторе Бани Ани-Ребриковского сельского Совета Чертковского района Ростовской области.

В 1950 г. окончил Пермский государственный университет по специальности «Инженер-металлофизик». На завод принят в 1950 г. в цех 66 начальником группы рентгенанализа отдела физических исследований. В 1959—1963 гг. — заместитель секретаря парткома завода. В 1963—1965 гг. — заведующий отделом пропаганды и агитации горкома партии. В 1965—1970 гг. — секретарь горкома партии. С 1970 г. — начальник ИВЦ завода им. Свердлова. С 1972 г. — начальник ОАСУП.

С 1987 г. на заслуженном отдыхе. Возглавляет совет ветеранов предприятия.

ЧЕРНОБАЕВ Николай Емельянович (1915—2002)

Род. в 1915 г. В декабре 1931 г. поступил на курсы слесарей-контролеров на строящийся завод «М».

В 1932—1935 гг. учился в Пермском авиационном техникуме (ПАТ) по специальности «Техник по производству отливок из цветных металлов и сплавов».

После окончания ПАТ поступил на завод № 19. Трудовую деятельность начал в должности бригадира плавильного отделения литейного цеха (ныне цех № 12). Затем — мастер, начальник участка, старший технолог, начальник опытной литейной. В 1941 г. — начальник бюро цветных металлов в отделе производственно-технического кооперирования. В 1943 г. возглавил отдел кооперирования. С 1944 по 1946 г. — ведущий технолог в отделе главного металлурга. Здесь включился в исследовательскую работу. С 1946 по 1958 г. — заместитель главного металлурга завода. С 1958 по 1964 г. возглавлял металлургическую службу 2-го производства. Без отрыва от производства окончил Уральский политехнический институт (1955).

С 1970 г. — кандидат технических наук. Автор нескольких печатных работ. До выхода на пенсию трудился главным металлургом в ПНИТИ.

Награды: орден «Знак Почета», медаль «За доблестный труд в Великой Отечественной войне 1941—1945 гг.».

ЧУДИНОВА Татьяна Семеновна

В 1937 г. принята на завод им. Сталина ученицей копировщицы в отдел главного технолога.

С 1953 по 1993 г. работала секретарем директора завода.

В 1963 г. окончила филфак Пермского государственного университета.

С 1993 г. на пенсии.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВКП(б)	– Всероссийская коммунистическая партия (большевиков)
ГАНИ	– Государственный архив новейшей истории
ГАПО	– Государственный архив Пермской области
ГОПАПО	– Государственный общественно-политический архив Пермской области
ЖКУ	– жилищно-коммунальное управление
им.	– имени
ИТР	– инженерно-технические работники
коленвал	– коленчатый вал
кв. метр	– квадратный метр
Наркомат	– Народный комиссариат
нарком	– народный комиссар
ОИПМ	– отдел истории Пермского моторостроения
ОКБ	– опытно-конструкторское бюро
ОРС	– отдел рабочего снабжения
Совнарком	– Совет Народных Комиссаров
т. (тов.)	– товарищ(и)
тыс.	– тысяч
ТЭЦ	– теплоэлектроцентраль
ЦК	– Центральный Комитет
юн. городки	– юношеские городки (комплекс построек барачного типа, где размещались общежития, медицинский пункт, клуб и библиотека для прибывавших на завод выпускников ремесленных училищ)

ИСТОЧНИКИ ФОТОИЛЛЮСТРАЦИЙ ПО ТЕКСТУ

- С. 10. Семейный архив.
С. 11. Семейный архив.
С. 12. Архив музея Пермского Государственного академического театра оперы и балета им. П. И. Чайковского.
С. 12. Там же.
С. 13. Семейный архив.
С. 14. Семейный архив.
С. 15. МС-46.
С. 15. ОИПМ. Ф. 1. Д. 3. № 4389.
С. 16. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3167.
С. 17. ОИПМ. Ф. 12. Д. 30. № 1670.
С. 19. ОИПМ. Ф. 33. Д. 2.
С. 20. Музей истории ОАО «ПАО "Инкар"»
С. 23. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3180.
С. 24. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3165.
С. 25. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3182.
С. 26. ОИПМ. Ф. 33. Д. 2. № 6105.
С. 27. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6561.
С. 28. ОИПМ. Ф. 34. Д. 4. № 4530.
С. 29. ОИПМ. Ф. 34. Д. 4. № 4536.
С. 31. ОИПМ. Ф. 13. Д. 29. № 3405.
С. 33. ОИПМ. Ф. 12. Д. 30. № 4924.
С. 34. ОИПМ. Ф. 23. Д. 29. № 3211.
С. 36. ГАПО. Ф. р-79. Оп.1. Д. 4157.
С. 39. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 1466.
С. 41. Семейный архив.
С. 42. ГАПО. Ф. р-79. Оп. 1. Д. 4157.
С. 44. ГАПО. Ф. р-79. Оп.1. Д. 4157.
С. 44. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6658.
С.45. Архив краеведа В.В.Семянникова
С. 47. Семейный архив.
С. 49. Семейный архив.
С. 50. Семейный архив.
С. 51. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6681.
С. 52. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6680.
С. 52. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2279.
С. 53. Семейный архив.
С. 54. Архив редакции газеты «Пермские новости»
С. 55. ОИПМ. Ф.14. Д.4. № 2267.
С. 56. Семейный архив.
С. 59. Семейный архив.
С. 60. Семейный архив.
С. 63. Семейный архив.
С. 73. Семейный архив.
С. 74. Семейный архив.
С. 87. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6564.
С. 99. Семейный архив.
С. 102. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6563.
С. 104. ОИПМ. Ф.14. Д. 4. № 236-1.
С. 111. ОИПМ. Ф. 31. Д. 5. № 1552.
С. 112. ОИПМ. Ф. 13. Д. 41.
С. 123. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2360.
С. 126. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6565.
С. 128. ГАПО. Ф. р-79. Оп.1. Д. 4157.
С. 129. ОИПМ. Ф. 23. Д. 7.
С. 130. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3180.
С. 131. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2364.
С. 141. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3166.
С. 142. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3166.
С. 144. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2266.
С. 146. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6634.
С. 147. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 1040.
С. 148. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6672.
С. 153. Семейный архив.
С. 158. ГАПО. Ф. р-79. Оп.1. Д. 4157.
С. 159. ПОКМ. № 17407-39.
С. 164. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6655.
С. 171. ГАПО. Ф. р-79. Оп.1. Д. 4157.
С. 182. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6636.
С. 183. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6639.
С. 189. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6634.
С. 191. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6692.
С. 194. Архив редакции газеты «Пермские новости»
С. 202. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6640.

ИСТОЧНИКИ ФОТОИЛЛЮСТРАЦИЙ НА ВКЛЕЙКЕ

1. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6442.
2. ОИПМ. НВМ.
3. Семейный архив.
4. Семейный архив.
5. ПОКМ. № 18496/499.
6. ОИПМ. НВМ.
7. ОИПМ. Ф. 40. № 2306.
8. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2294.
9. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6642.
10. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6560.
11. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2283.
12. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2363.
13. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3163.
14. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3184-1.
15. ОИПМ. Ф. 40. № 2305.
16. ОИПМ. Ф. 33. Д. 7. № 3144.
17. Семейный архив.
18. ГОПАПО. Ф. 8043. Оп. 1. Д. Г-100.
19. ОИПМ. Ф. 40. № 2311.
20. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3168.
21. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6640.
22. ОИПМ. Ф. 40. № 2313.
23. ОИПМ. Ф. 40. № 2314.
24. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2362.
25. ОИПМ. Ф.3. Д. 17. № 614.
26. ОИПМ. Ф. 40. № 2317.
27. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2287.
28. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2281.
29. ОИПМ. Ф. 40. № 2308.
30. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2366.
31. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2278.
32. ОИПМ. Ф. 4. № 2312.
33. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2360.
34. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6673.
35. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2296.
36. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 2281.
37. ПОКМ. № 17407-2.
38. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6664.
39. ПОКМ. № 17407-4.
40. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6250.
41. ОИПМ. НВМ.
42. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6668.
43. ОИПМ. НВМ.
44. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6682.
45. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 3176.
46. ПОКМ. № 17407-8.
47. ОИПМ. НВМ.
48. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6640.
49. ПОКМ. № 17407-6.
50. ГАПО. Ф. р-790. Оп. 1. Д. 4157.
51. ОИПМ. Ф. 40. № 2315.
52. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6635-6.
53. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6638.
54. ОИПМ. Ф. 14. Д. 4. № 6652.

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов	5
АВТОБИОГРАФИЯ А. Г. Солдатова	6
ИССЛЕДОВАНИЯ	
<i>Т. И. Силина.</i> Пять возвращений Анатолия Солдатова	8
<i>Е. М. Вишкова.</i> «Я верю: я любим...»	46
<i>М. Г. Нечаев.</i> А. Г. Солдатов — попечитель	57
АВТОБИОГРАФИЯ А. Г. СОЛДАТОВА	77
ВОСПОМИНАНИЯ	79
<i>Б. Грин.</i> Ода директору	79
<i>Н. Е. Чернобаев.</i> «Дело не может ждать»	84
<i>С. И. Гельтман.</i> Нас вел за собой генерал	90
<i>А. Г. Солдатов.</i> Две встречи	97
<i>В. А. Ростовцев.</i> Комсомольское собрание	100
<i>В. В. Флоренко.</i> Солдатов определил мою судьбу	102
<i>Ю. Гейко.</i> Банка варенья	105
<i>Р. Л. Оборина (Журавлева).</i> В юнгородке	109
<i>Ю. В. Павлов.</i> Человек с большой буквы	110
<i>Т. С. Чудинова.</i> Мы все боготворили его	120
<i>С. С. Стряпунин.</i> Настоящий хозяин	128
<i>Д. С. Кацнельсон.</i> Он любил людей	132
<i>М. Г. Рейнер.</i> Наш современник	144
<i>М. Н. Павлова (Нассонова).</i> Приятно вспоминать о таком человеке	146
<i>Ю. Д. Плаксин.</i> Железный характер	150
<i>А. Г. Мартынычев.</i> Личность в истории отечественного авиационного моторостроения	153
<i>В. Каныков.</i> Наш Дворец	160
<i>М. Н. Степанов.</i> Солдатов глазами современника	164
<i>Б. В. Коноплев.</i> Вставай, страна огромная! (Отрывок из книги «Убедений своих не меняю»)	169
<i>Н. А. Трофимюк.</i> История моей жизни. Воспоминания (Отрывок из книги)	175
<i>Т. И. Силина.</i> Неподражаемый Солдатов	179
<i>Д. А. Солдатова.</i> В семье	187
<i>О. И. Тодощенко.</i> Любовь у подножия монумента	193
<i>Т. А. Кетегат.</i> Последнее телеинтервью	199
АВТОБИОГРАФИЯ А. Г. СОЛДАТОВА	204

ДОКУМЕНТЫ	206
№ 1. Доклад А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина «О задачах завода во втором полугодии 1942 г.» 26 мая 1942 г.	208
№ 2. Выступление А. Г. Солдатов на техническом совете завода им. Сталина по вопросу организации цехов по агрегатному методу 24 июля 1942 г.	214
№ 3. Из доклада А. Г. Солдатов на заседании партийно-хозяйственного актива завода им. Сталина об организации работы завода и повышении эффективности производства 12 октября 1942 г.	216
№ 4. Из протокола № 73 заседания парткома завода им. Сталина о состоянии столовых 3 декабря 1942 г.	222
№ 5. Из доклада А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина «Итоги работы завода в 1942 году и задачи на 1943 год» 20 января 1943 г.	223
№ 6. Из выступления А. Г. Солдатов на V партийной конференции завода им. Сталина по вопросам быта и общественного питания 10—11 апреля 1943 г.	225
№ 7. Доклад директора завода им. Сталина А. Г. Солдатов «Мы, безусловно, за поток!» Ноябрь 1943 г.	226
№ 8. Из доклада А. Г. Солдатов на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина «Итоги хозяйственной деятельности завода за 1943 г. и задачи на 1944 г.» 17 января 1944 г.	232
№ 9. Из протокола № 1 закрытого партийного собрания завода им. Сталина о работе завода 1 июня 1944 г.	234
№ 10. Из выступления А. Г. Солдатов на встрече лучших стахановцев завода им. Сталина с молодыми рабочими об оборудовании, технологии, кадрах и социально-бытовых условиях, созданных на заводе 14 ноября 1944 г. .	235
№ 11. Из протокола № 96 заседания парткома завода им. Сталина о состоянии юн. городков 15 ноября 1944 г.	243
№ 12. Доклад А. Г. Солдатов на собрании жен-общественниц и домохозяек завода им. Сталина о создании и улучшении бытовых условий работающих на заводе 16 декабря 1944 г.	243
№ 13. Из протокола № 100 заседания парткома завода им. Сталина о состоянии общественного питания 20 декабря 1944 г.	250
№ 14. Из доклада А. Г. Солдатов на собрании партийно-хозяйственного актива завода им. Сталина «Итоги хозяйственной деятельности завода за 1944 г.» 18 января 1945 г.	251
№ 15. Из протокола № 1 общезаводского партийного собрания завода им. Сталина 18 января 1945 г.	253
№ 16. Из доклада заместителя секретаря Молотовского горкома ВКП(б) по торговле и общепиту «Итоги проведения смотра и дальнейшие задачи в области улучшения общественного питания» Февраль 1945 г.	253
№ 17. Из протокола № 2 общезаводского закрытого партийного собрания завода им. Сталина по вопросам обеспечения обувью, продуктами и распределения подарков 22 марта 1945 г.	255

№ 18. Выступление директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова на областном партийном активе по вопросу «Итоги работы за I квартал 1945 г.» 13 апреля 1945 г.	256
№ 19. Из выступления А. Г. Солдатова на закрытом партийном собрании завода им. Сталина «О задачах заводской партийной организации во II полугодии 1945 г.» 12 июля 1945 г.	260
№ 20. Из протокола № 4 закрытого партийного собрания завода им. Сталина «О задачах заводской партийной организации во 2-м полугодии 1945 г.» 12 июля 1945 г.	263
№ 21. Из выступления А. Г. Солдатова на общезаводском совещании по вопросам трудовой дисциплины 8 августа 1945 г.	264
№ 22. Из протокола № 5 общезаводского партийного собрания завода им. Сталина 18 октября 1945 г.	266
№ 23. Из выступления директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова перед новым пополнением ремесленного училища об истории и работе завода 11 ноября 1945 г.	266
№ 24. Из выступления директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова на пленуме Молотовского обкома КПСС по вопросам обеспечения населения промышленными товарами 19 декабря 1945 г.	269
№ 25. Выступление директора завода им. Сталина А. Г. Солдатова на общезаводском партийном собрании о неудовлетворительной работе завода во 2-м полугодии 1945 г. 17 января 1946 г.	271
№ 26. Из выступления А. Г. Солдатова на закрытом партийном собрании завода им. Сталина по вопросам улучшения социально-бытовых условий на заводе 31 января 1946 г.	275
№ 27. Выступление А. Г. Солдатова на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина о повышении качества продукции 6 мая 1946 г.	276
№ 28. Выступление А. Г. Солдатова на собрании «десятилетников» завода им. Сталина по вопросам подготовки кадров 1 июня 1946 г.	278
№ 29. Из выступления А. Г. Солдатова на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина по вопросу благоустройства поселков (заключительное слово) 27 мая 1948 г.	282
№ 30. Из выступления А. Г. Солдатова на IX партийной конференции завода им. Сталина по улучшению условий труда на заводе 9—10 декабря 1948 г.	283
№ 31. Из доклада секретаря Молотовского горкома ВКП(б) П. А. Лошкарева на собрании городского партийного актива «Об очередных задачах Молотовской городской партийной организации по дальнейшему улучшению материально-бытовых и культурных условий трудящихся города Молотова» 15 декабря 1948 г.	284
№ 32. Из выступления А. Г. Солдатова на совещании мастеров завода им. Сталина по вопросу организации рабочих мест 28 января 1949 г.	285
№ 33. Из протокола № 3 собрания партийного актива г. Молотова о плане благоустройства города на 1949 год 22 апреля 1949 г.	286
№ 34. Из протокола № 5 собрания партийного актива Сталинского района г. Молотова о мерах по усилению коммунистического воспитания детей 12 декабря 1949 г.	293

№ 35. Из доклада А. Г. Солдатова на заседании хозяйственного актива завода им. Сталина «Об итогах работы за 1949 год и задачах на 1950 год» 19 января 1950 г.	294
№ 36. Из выступления заведующей Молотовским городским отделом здравоохранения т. Зиновьевой на XI городской партийной конференции 28–29 июля 1951 г.	297
№ 37. Из протокола № 17 заседания парткома завода им. Сталина о готовности промышленных зданий и сооружений к работе в зимних условиях 6 сентября 1951 г.	298
№ 38. Из доклада А. Г. Солдатова на партийном собрании завода им. Сталина «О задачах заводской партийной организации по выполнению нового правительственного задания» 27 декабря 1951 г.	299
№ 39. Из стенографического отчета пленарного заседания технико-экономического совета 22 ноября 1957 г.	302
Заключительное слово А. Г. Солдатова	303
№ 40. Объяснительная записка к отчету о финансово-хозяйственной деятельности Пермского Совнархоза за 1957 г.	304
№ 41. Из протокола заседания Пермского СНХ «О ходе строительства промышленных объектов стройтрестом № 12» 15 апреля 1959 г.	307
№ 42. Стенографический отчет заседания технико-экономического совета «Об улучшении качества продукции, выпускаемой предприятиями ПСНХ» 3 июля 1959 г.	309
№ 43. Из протокола заседания СНХ «О частичной реконструкции и благоустройстве завода имени Орджоникидзе» 8 июля 1959 г.	310
№ 44. Из протокола заседания СНХ «О ходе строительства и пуске производства метанола на Губахинском химическом заводе» 18 ноября 1959 г.	311
Основные жизненные вехи А. Г. Солдатова	313
Об авторах книги	315
Список сокращений	321
Источники фотоиллюстраций по тексту	322
Источники фотоиллюстраций на вклейке	323

Краеведческое издание

ФЕНОМЕН СОЛДАТОВА
Исследования. Воспоминания. Документы
К 100-летию со дня рождения А. Г. Солдатова

Ответственный составитель *Т. Силина*

Дизайн обложки *В. Сушинцев*
Дизайн вклейки *Л. Псарева*

Археографическое оформление документов,
примечания, списки, перечни – *С. Плотников*

Фото: *О. Сосунов, М. Кузнецов*

В книге использованы фотографии,
сделанные А. Г. Солдатовым

Отбор иллюстраций – *Т. Силина*

Компьютерный набор, сканирование фотоиллюстраций
и документов *Е. Силина*

Редактор *М. Лебедева*
Технический редактор *Л. Псарева*
Компьютерная верстка *В. Кузьмичева*
Корректор *Т. Кудрявцева*

Подписано в печать 07.12.04. Формат 70×90^{1/16}.
Бумага ВХИ. Гарнитура «Kudrashov». Печать офсетная.
Физ. печ. л. 21,5. Усл. печ. л. 25,16. Тираж 1000 экз.
Заказ № 4042.

Пермское книжное издательство «Пушка».
614990, г. Пермь, ул. Дружбы, 34, офис 301.

Издательско-полиграфический комплекс «Звезда».
614990, г. Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34.

**Анатолий Григорьевич
СОЛДАТОВ.**

Человек – легенда.

Человек – эпоха.

**Его имя – в памяти людей,
в истории страны,
в истории авиации,
в истории Прикамья.**



ПУШКА