



# ЛЕБЕДЕВ

## ЧЕЛОВЕК И ЕГО ВРЕМЯ



# **ЛЕБЕДЕВ**

## **ЧЕЛОВЕК И ЕГО ВРЕМЯ**

УДК 929

ББК 63.3(0)6

К 13

В. Н. Кадочников

**Лебедев**

**Человек и его время**

Издатель – ООО «Раритет-Пермь»

Генеральный директор С. М. Барков

Телефон/факс: (342) 239-56-92

E-mail: barkov@perm.ru

ОАО «Мотовилихинские заводы» и автор благодарят ветеранов предприятия И. Д. Галимова, И. Е. Косматенко, М. П. Кривова, В. П. Перминова, И. Д. Хальфана, Б. Г. Вардиева, И. С. Свинарчука, О. Ф. Перминову, В. В. Анисимова, Л. И. Силинга за предоставленные материалы о Викторе Николаевиче Лебедеве. Без их заинтересованного участия эта книга не могла бы появиться.

Большую помощь в подборе иллюстраций и документов оказала заведующая музеем истории завода В. А. Мишланова.

Особая благодарность М. В. Лебедевой за фотографии из семейного архива и воспоминания об отце.

Кадочников В. Н.

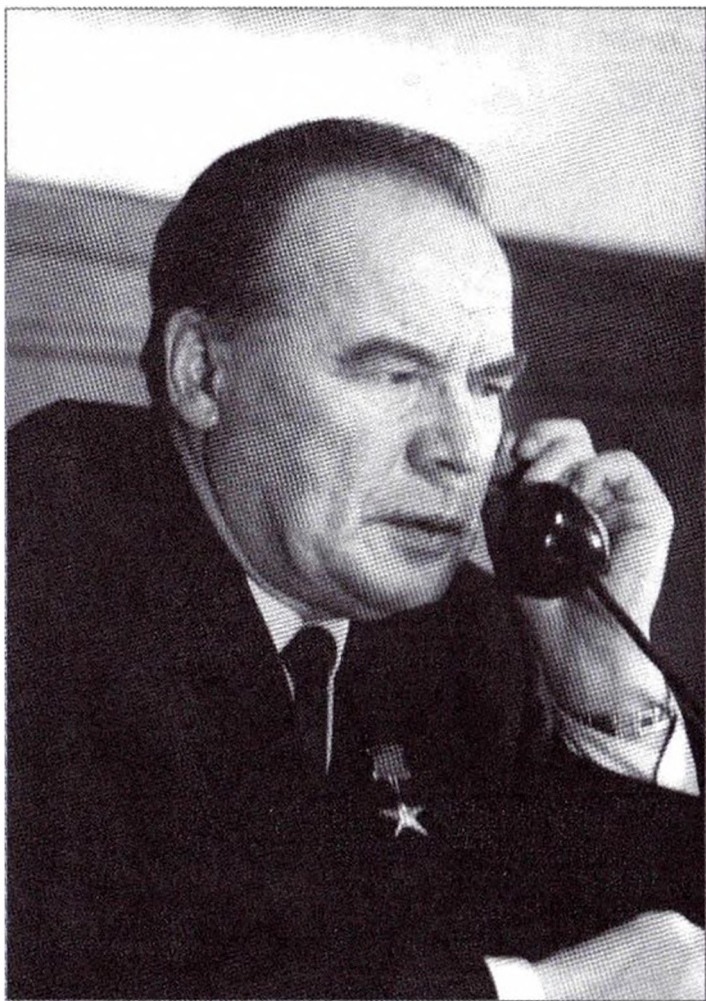
Лебедев. Человек и его время. – Пермь: ООО «Раритет-Пермь», 2006 – 192 с., ил.

Книга издана при финансовой поддержке ОАО «Мотовилихинские заводы».

© В. Н. Кадочников, 2006

© ООО «Раритет-Пермь», 2006

ISBN 5-93785-032-7



Виктор Николаевич Лебедев



## МАРТ – МЕСЯЦ ПАМЯТИ

Каждый год в конце марта на Южном кладбище Перми появляется группа людей. Пройдя по центральной аллее некрополя, они подходят к гранитному памятнику, в правом верхнем углу которого высечена звезда. Седые мужчины кладут на надгробие алые гвоздики и долго стоят в молчании, окружив могилу плотным кольцом. Они вспоминают время, когда были молоды и полны сил, вспоминают свой завод и свою работу, вспоминают и того, кто олицетворял для них самое важное, что было в той прежней жизни, – Дело. Имя этого человека – Виктор Николаевич Лебедев.

Поразительна верность памяти. Ведь прошло тридцать лет с того дня, как Мотовилиха простилась со своим директором. Те, кто тогда, в марте 1976 года, был на похоронах Виктора Николаевича, говорили о чувстве, объединившем тысячи людей. Это чувство можно выразить одним словом – «Осиротели!».

Так кем же был В. Н. Лебедев? На этот вопрос существует ответ в виде официальной справки: Герой Социалистического Труда, кавалер трёх орденов Ленина, орденов Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени, Красной Звезды и «Знак Почёта», бессменный руководитель Пермского машиностроительного завода имени В. И. Ленина в течение почти 24 лет, почётный гражданин Перми. Но не к Герою, кавалеру и депутату холодными мартами приходят его соратники. Они идут к Лебедеву – Человеку. И потому для нас гораздо важнее ответить на другой вопрос: «Каким он был?». Впрочем, почему был? До тех пор, пока жива память, жив и тот, о ком помнят.

Эта книга основана на записях и рассказах тех, кто знал Виктора Николаевича по совместной работе, тех, в чьей судьбе он сыграл значительную, а иногда и главную

роль, кто до сих пор с благодарностью считает его своим учителем.

Мы понимаем, что невозможно во всей полноте раскрыть личность такого масштаба и дарования. Но даже в очень небольшом числе эпизодов, которые нашли место в этом издании, читатель в состоянии увидеть яркого, целеустремлённого и талантливого человека. Такие люди редко приходят на Землю. Но именно они заставляют планету вращаться быстрее.

*Автор.*

## ПЕТРОГРАДСКАЯ СТОРОНА

Писать об отце очень трудно. И тому есть две причины. Первая – в моём глубоком убеждении в том, что семья – всегда достаточно закрытая часть жизни и не может и не должна представлять интереса для кого бы то ни было из сторонних людей. И вторая причина – у каждого из нас в памяти о близких доминирует не аналитическая, а эмоциональная составляющая. Мы храним не то, *что* было, а больше то, *как* это было, – жест, звук голоса, улыбка, поощряющий или осуждающий взгляд.

И всё же попытаюсь написать. Разумеется, это будут очень субъективные строки, но иными они и не могут быть.

Отец родился в Санкт-Петербурге. Характер явно унаследовал от матери, Марины Петровны. Ещё девчонкой она ушла из родного села близ Кингисеппа (тогда город звался Ямбург) в столицу, поступила в няньки, а, достигнув определённого возраста, пошла работать швейей на фабрику. Вышла замуж, родила трёх детей. В 1914 году муж, Николай Михайлович, был мобилизован в армию, и, насколько я знаю, бабуля (мы звали её так, «по-ленинградски») поднимала детей одна. Она никогда не рассказывала, как жилось в то сумасшедшее время. Но детей не только уберегла, но и воспитала, выучила.

Отец не был ни пионером, ни комсомольцем. Зато прошёл школу скаутов, начиная с младших отрядов – «волчат». Закаливали мальчишек сурово, азы спорта входили в обязательную программу. Поэтому ребята отлично плавали, умело и слаженно управляли шлюпками в любую погоду. Прийти в беде на помощь другу, сохранять хладнокровие в трудной ситуации, не раскисать, если тяжело, – это было законом. Однажды бабуля рассказывала нам, как отец уходил с друзьями на острова в заливе, и они могли прожить там несколько дней, и я спросила: «А Вы не боялись за



сына?» – «Мальчишки должны всё уметь и за всё отвечать сами», – философски заметила бабуля.

Надо сказать, что она всему училась сама и за всё отвечала тоже сама. Выучилась читать уже на курсах ликбеза, письма предпочитала писать карандашом. Но, полагаю, на этих курсах она скорее развивала грамотность, чем внове осваивала её, – во всяком случае, речь её отличалась и выразительностью, и достаточно богатой лексикой. Не похоже, что она оставалась безграмотной до тридцати лет. И на работе, на своей швейной фабрике, отличалась организованностью, справедливостью и хозяйским характером. Поэтому стала «выдвиженкой» – начальником цеха, а потом была назначена директором фабрики. Кстати, директором она стала в 42 года – именно в этом возрасте директором завода стал и её сын.

В детстве я была убеждена, что свою «Делегатку» художник Г. Ряжский писал с бабули, и тайно очень этим гордилась.

Марина Петровна запомнилась мне высокой, статной, с очень громким голосом (швейное производство с его несмолкаемым шумом!), резкими, уверенными движениями. Всегда поступала так, как считала нужным. Член партии где-то с начала 20-х годов, всю жизнь носила на шее крестик, и никто никогда не осмеливался задавать ей каких-либо вопросов.

Авторитет её в семье был неоспоримым, но это был не авторитет диктатора, а чувство глубокого уважения и не менее глубокой благодарности. Марина Петровна умела поддерживать все полезные увлечения своих детей, но учила и самостоятельно принимать решения. Сыновья выбрали технические профессии, старшая дочь, Татьяна, готовилась стать медиком. К сожалению, она не успела стать врачом: погибла – утонула в Кубани в последние свои студенческие каникулы. Видимо, выросшая на море, она не учла коварного характера реки.

Дедушка, Николай Михайлович, был тихим, спокойным и добрым. В годы Великой Отечественной войны он, как и бабуля, был эвакуирован в Пермь, трудился на том же заводе, что и мой отец. Жили они, разумеется, с семьёй сына. Я не могу помнить его, но мама моей одноклассницы, работавшая вместе с Николаем Михайловичем, говорила о нём как о человеке очень внимательном и тактичном, способном прийти на помощь без зова. Умер он неожиданно, уже после возвращения в Ленинград. Во время одной из деловых поездок упал на перроне, ударился головой. То ли инсульт послужил причиной этого падения, то ли, наоборот, падение спровоцировало мозговой удар, но дедушки вскорее не стало.

А бабуля прожила долгую жизнь. И теперь уже мой отец оставался для неё далёкой, но надёжной опорой. Она жила с младшим сыном, Александром. И невестка была удивительно доброй и чуткой женщиной, и внука бабуля любила, а вот какие-то внутренние связи, особые, сердечные, мне кажется, связывали её только с отцом. И он всю жизнь очень трепетно относился к матери и глубоко переживал её смерть.

На завод № 172 отец приехал, как все молодые специалисты того времени, по распределению. Где этот заштатный город Молотово, в Ленинграде не ведали. Однако после войны даже наш областной центр многие ленинградцы называли не Молотов, а именно Молотово – именем рабочего городка, до 1938 года не входившего в состав Перми. Отец, разумеется, приехал сюда на определённый положенный срок, он обещал матери вернуться в Ленинград. Но Мотовилиха, видимо, действительно имеет, вернее уже сказать, имела магнетическую силу. И искать причину в банальной истории – встретил девушку, полюбил, остался с ней – не стоит. 30-е годы – годы индустриализации, строительства новых и технического перевооружения старых заводов. Движителем для молодых специалистов были не

деньги, не карьера, а радость от того, что ты и только ты умеешь решать сложные задачи, получать видимый, осязаемый результат. Это мне говорил не отец, а многие инженеры и техники его поколения на разных предприятиях и в разных городах области (журналистская профессия позволила мне много где побывать и со многими встречаться). И не только они: выпускники технических вузов пятидесятых годов (кто забыл, напомним: политеха тогда в Перми не было) приезжали в Прикамье, на Урал и оставались здесь, потому что находили своё дело, становились классными специалистами, перспектива их роста намертво была сцеплена с перспективой развития предприятий.

Городок Молотово в те годы претерпевал изменения. Застраивался Рабочий посёлок, появлялись здания модного тогда конструктивистского стиля – Дом техники, фабрика-кухня. Жилой Дом специалистов на Уральской, по моему, так и остался в Перми единственным в своём роде. Сад имени Свердлова был именно садом, зелёным, ухоженным, и вода, преодолев прудовую плотину, скатывалась через систему искусственных водопадов, крутизна которых была раскрашена в цвета радуги. Сюда на танцплощадку собиралась молодёжь не только Молотова, но и, как тогда говорили, «из города», имея в виду Пермь (кстати, и с будущей женой отец познакомился на танцах). В бывшем Народном доме собирал поклонников театр оперетты. На стадионе, помимо футбольного поля с высокими трибунами, были оборудованы и теннисные, и городошные площадки, и секторы для разных видов лёгкой атлетики.

Отец легко вписался в ритм жизни Молотова. Он никогда не был ни трудоголиком, ни сухарём. Скорее, умел наслаждаться и работой, и хорошей книгой, и спортом. Играл в футбол и хоккей в заводской команде и в пермской команде «Динамо». Обрёл друзей, причём ядро этой дружеской компании не менялось за сорок с лишним лет: Коноваловы, Дроздовы, Санкины, Болонкины, Ильины, По-

Как молоды мы были!  
Виктор и Виктория  
Лебедевы (1937 г.).



Мама Марина Петровна и брат Александр.



На лыжной прогулке.



На отдыхе. Озеро Рица.

повы, Полухины, Поляковы, Перетятко... В послевоенное уже время к этому почти семейному кругу присоединились В. И. Рязанцев с женой М. С. Челноковой и чета Диомидовых – Дубовых, в конце 50-х приехали из Воткинска Степановы. Почти все мужчины работали на заводе, женщины в большинстве своём – в заводской медсанчасти, причём специальности были у всех разные – от педиатра до невропатолога. Но вести разговоры о работе, если уж собирались, было не принято. Отдыхать так отдыхать. С розыгрышами, стенгазетами, непременно шутивными подарками. Любили танцы, любили петь – и все вместе, и соло. Я до сих пор помню изумительный голос Л. Полухиной, помню, как импровизировал на пианино В. Т. Дроздов, как вдохновляла компанию на мини-спектакли М. Ф. Свитальская, уже тогда заслуженная артистка республики.

Летом в выходные уезжали в Верхнюю Курью (многие отправляли туда на дачи бабушек с детьми). Детей в охапку – и на Гайву или на волейбольную площадку. Тогда линии посёлка ещё не щетинились шлагбаумами и железными заборами, а вот площадки для волейбола были почти всюду.

Уже году в 1973-м, насколько помню, компанией приехали в Курью, в гости к Болонкиным (те снимали комнату для внучки). Там же оказались и мы, «молодое поколение», мы «пасли» под курьинскими соснами своих детей. Обнаружили площадку, нашли сетку, предложили «старичкам» сыграть. Договорились между собой учитывать их возраст, тем более что трое из молодых имели разряд (правда, по баскетболу). Как мы попались! «Старички» разделали нас под орех – они по-прежнему оставались сыгранной, слаженной командой. Насмешливо поблагодарили нас, нахалов, дружно проверили, на месте ли валидол, и торжественно ушли играть в свой преферанс.

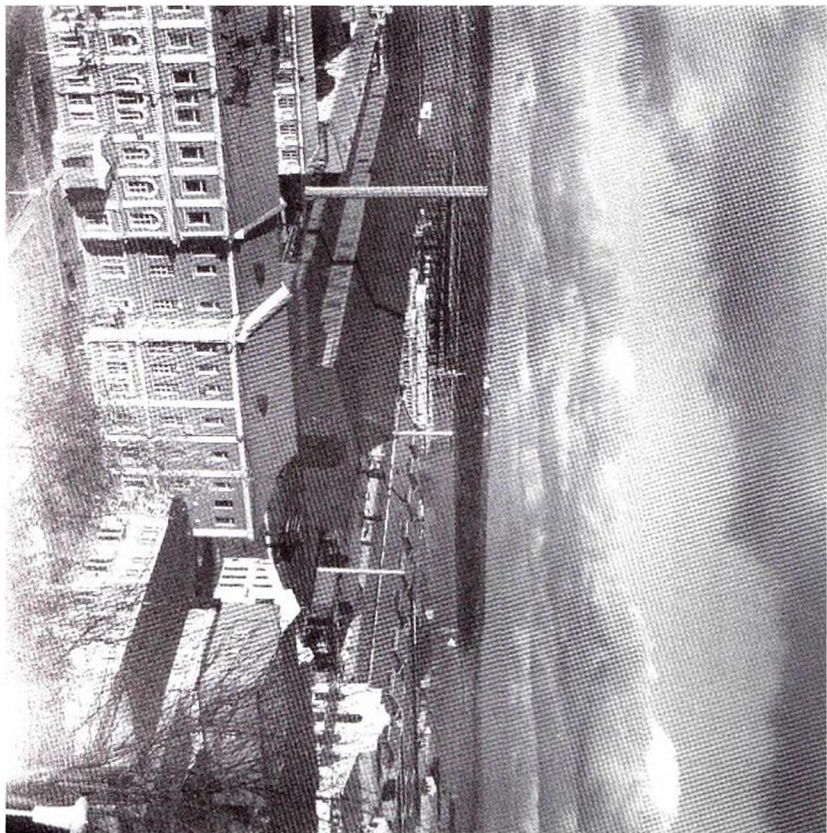
В одном интервью отец сказал не без горечи: «Я не заметил, как выросли мои дети». Но признаемся честно: не

только отцы, даже матери, если они работают, успевают ли отследить шаг за шагом взросление своего чада, а тем более нескольких чад? К тому же убеждена, что воспитывают не словами, не примерами, не кнутом и пряником. И главное влияние отца, по моему мнению, – в создании той атмосферы, в которой мы росли. В том круге их талантливых, активных, верных друзей, с которыми и мы, дети, имели счастье общаться. В том, что, отправляясь, скажем, в воскресный день куда-нибудь на Чусовую, с семьёй и друзьями, отец обязательно прежде всего заезжал на заводские базы, к рыболовам-любителям. И я слушала его беседы с рыбаками и понимала, что ведутся они не из досужего любопытства, отцу важно было лично знать, как отдыхается заводчанам, что нужно поправить, продумать, сделать на этих базах. Его уважение к людям, доброжелательность были нормой отношений.

Мне странно даже представить, что отец читает нам нотации, или кричит, или придумывает какое-то наказание. Закричать или дать подзатыльник – прерогатива женщин, они всегда эмоциональны. Отец мог только прокомментировать какой-то поступок, и ничего другого не требовалось. Так что в доме он не был диктатором или символом. И даже когда он уже уходил и знал, что надежды на выздоровление практически нет, он не унижал себя жалобами.

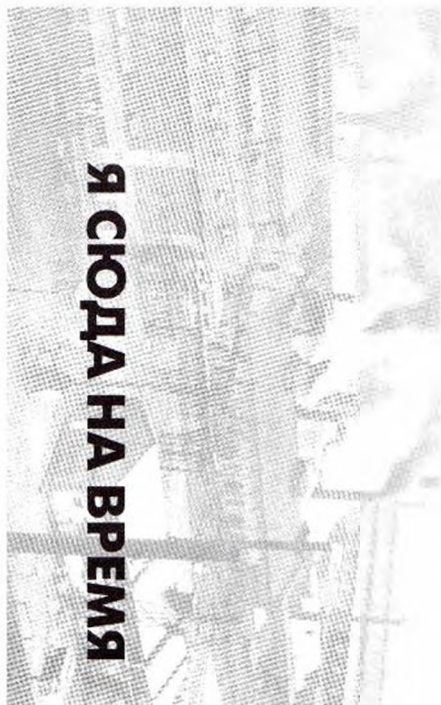
С мамой их связывали удивительные отношения, все 39 лет они оставались очень тёплыми и глубокими. Хотя хватило и бед, и лиха, как всем. Насколько помню, отдыхали родители только вместе. У них были свои воспоминания, куда никто не допускался. Было своё искусство просто посидеть рядом, когда другому плохо. И свои традиции, например обязательный букет цветов для мамы 27 августа, в день их свадьбы.

С 1976 года и пока были силы уже мама приносила в этот день цветы на могилу отца.



## ГЛАВА ПЕРВАЯ

Я СЮДА НА ВРЕМЯ





*Попробуй выполнить свой долг,  
и ты тотчас узнаешь, что в тебе есть.*

*Гёте*

### **1932**

31 января ведена в строй первая домна Магнитогорского металлургического комбината.  
3 апреля на Кузнецком металлургическом комбинате получен первый чугун.

### **1933**

14 марта ЦК ВКП(б) принял Постановление "Об ответственности служащих в государственных учреждениях и предприятиях за вредительские акты". За ним последовал ряд процессов над "вредителями" во всех отраслях народного хозяйства.

15 июля в Свердловске введен в эксплуатацию Уральский завод тяжёлого машиностроения (Уралмаш).

30 сентября поднялся в воздух первый советский стратостат "СССР-1", достигший рекордной высоты в 19 тыс. метров.

### **1936**

13 сентября советские летчики С. А. Леваневский и В. И. Левченко совершили перелёт по маршруту Лос-Анджелес – Москва. Преодолев 19 тыс. километров, они первыми проложили Северный воздушный путь между СССР и США.

### **1937**

15 июля открыт канал Москва – Волга длиной 128 километров.

## Я СЮДА НА ВРЕМЯ

...Поезд погромыхивал на перегонах, стучал колёсами на стыках рельсов, унося Виктора Лебедева всё дальше от родного Ленинграда, от детства и юности, от студенческих, таких напряжённых, но увлекательных лет. За окном вагона стелилась заснеженная Восточно-Европейская равнина, пролетали леса и перелески. Чем дальше к Уралу продвигался состав, тем темнее и гуще становились леса, тем реже встречалось жильё. Что ждёт его там, в этом неизвестном Молотово? Да и что это за завод такой – № 172? При получении направления выпускник Ленинградского металлургического института Виктор Лебедев, конечно же, попытался выведать, куда его распределила строгая наркоматская комиссия, но никакой толковой информации так и не получил. Узнал только, что завод старый и есть в нём металлургическое производство.

– Как раз ваш профиль, Виктор Николаевич, вы ведь прокатчик. Так что, думаю, приживётесь, – напутствовал один из членов этой самой комиссии.

Насчёт «приживётесь» у инженера Лебедева было несколько иное мнение. Нет, положенные три года он, вне всякого сомнения, отработает. Но всю жизнь провести в каком-то захолустье? А как же Ленинград с его парками, мостами, Невой? Да и семья вся там осталась. Кроме того, за время учёбы довелось побывать на практике в Мариуполе и Макеевке, где по-настоящему, а не по книжке осваивал доменные и мартеновские процессы, работал в конструкторском калибровочном бюро. Вот там действительно мощь, там ему и место...

Февральская Пермь 1932 года встретила его метельным ветром, морозом и впечатления, прямо скажем, не произвела. Старый вокзал с полукруглым фронтоном и большими стёклами по фасаду – этакая претензия на

модерн, – у него, видевшего изящество и вкус архитектуры Северной столицы, мог вызвать лишь улыбку. А сам город с потемневшими деревянными избами на главной улице смотрелся довольно убого. Правда, в 22-летнем возрасте до утончённого эстетства как-то далековато. Зато наблюдательности, хорошего любопытства обычно хватает. Эти качества помогали увидеть то, чего за избами да дребезжающим трамваем многие просто не замечали и не чувствовали: чёткость городской планировки, прямые, как полёт стрелы, улицы, многочисленные стройки и, что самое главное, людей. Нет, город вовсе не походил на сонное провинциальное царство. В нём явственно ощущался напряжённый пульс деятельности и созидания. На южной окраине уже вставали корпуса моторостроительного гиганта, дымили трубы лесснеровского, на путях сортировок, крича, сновали паровозы. Это была работа! То есть то, к чему, собственно говоря, и готовил себя Лебедев.

Напомним, что это были за годы. Страна ещё хорошо помнила Гражданскую войну, она ещё не успела залечить все раны, оставленные боями и разрухой. Она жила скудно и голодно. Но она уже выращивала людей, которые впоследствии сделают её могучей мировой державой. И первые шаги на этом многотрудном пути были заметны не только в грандиозных новостройках, впечатляющих планах, но и в том молодом поколении, которое приходило в советскую промышленность. Отличительные черты этого поколения – жажда знаний и стремление к действию. Виктор Лебедев – из этого поколения.

...Он ещё не видел корпусов, но уже чувствовал могучее дыхание предприятия. Откуда-то из-под горы уходили в серое февральское небо рыжие и чёрные дымы, слышались переключки локомотивов, глухие удары молотов, свист пара. А потом вдруг, как-то сразу возник завод. И Лебедев, войдя в его грохочущий, напряжённый мир, неожиданно для себя почувствовал родство этого мира с собственной

Таким увидел город Молотов молодой специалист Лебедев.



Вокзал станции Пермь II. Начало XX века.  
В 1930-х он выглядел так же.



Государственный театр.



Жилой барак  
(ныне здесь проходит  
улица Добролюбова).



Инженер-прокатчик Виктор Лебедев.  
Молотов. 1934 год.



Семья Лебедевых. Ленинград. 1932 год.

натурой: завод так же, как и он, жил полнокровной жизнью, его сильный организм требовал работы и работал, не щадя себя.

«Личное дело» – документ скупой. В нём нет места эмоциям. Лаконичные записи, как дорожные вехи, отмечают лишь ступени карьерной лестницы. Если наугад взять несколько таких дел, относящихся к началу 30-х годов прошлого века, то обнаруживается в них определённое сходство: практически ни один молодой специалист не взлетал к вершинам карьеры одним махом. Каждый, кто попадал в круговерть производства, полной ложкой хлебал все его трудности. Это был своего рода естественный отбор. Выдержишь, значит, есть у тебя способности и характер. Немалый смысл был и в том, что человека пробовали на разных должностях и участках. Другими словами, выделяли из него не только практического специалиста, умеющего разобраться в любой возникшей проблеме, но и, что не менее важно, организатора. Добавим, что чем способнее оказывался человек, тем строже был и спрос с него. Школа, что и говорить, суровая. Да и «преподаватели» в ней были соответствующие. Кто знает, стал бы Виктор Лебедев тем, кем стал через два десятка лет, если бы не такие учителя, как Пётр Константинович Премудров и Абрам Исаевич Быховский. Правда, и ученик оказался достойным.

Однако вернёмся к «Личному делу». Вот что сам Виктор Николаевич написал о первых своих заводских годах, заполняя анкету: «В 1932 году комиссией ВСНХ направлен на завод № 172 Министерства Вооружения, где работаю нач-ком смены, нач-ком технологического бюро в сорто-прокатном цехе, затем старшим инженером по монтажу и пуску нового прокатного цеха. После пуска работаю нач-ком техбюро нового цеха».

Четыре строчки, вместившие три года жизни. Невелик, вроде бы, срок, да и описание его – образец краткости. А ведь эти три года – время становления. Взять хотя бы

должность начальника смены. Вспоминая тот период своей жизни, Виктор Николаевич с грустноватой улыбкой отмечал состояние и уровень цехового оборудования, труда рабочих. Надо сказать, что по должности молодой руководитель отвечал за обеспечение прокатного стана слитками из мартеновского цеха. А поскольку слитки эти доставлялись гужевым транспортом, то ежедневные контакты с извозчиками стали нормой. Эта категория заводского персонала отличалась исключительной любовью к лошадям, что, впрочем, было понятно. Но из-за этой любви скорость транспортировки слитков скоростью можно было назвать лишь с большой натяжкой. А ведь стан – машина весьма прожорливая, «кормить» его требовалось не то что по часам – по минутам.

– Тогда-то я и научился ругаться по-настоящему, – признавался впоследствии В. Н. Лебедев.

Умение пользоваться ядрёным русским словом – качество, безусловно, полезное, а в некоторых случаях и просто необходимое. Виктор Лебедев в детскую и юношескую свою бытность, надо полагать, наслушался всякого. В особенности, когда трудился чернорабочим на разных ленинградских предприятиях. Да и место, где он рос, – Петроградская сторона, – особой деликатностью нравов и стерильностью языка отнюдь не отличалось. И всё же не прилипла к нему такая манера общения с людьми. Все, с кем довелось общаться, собирая материал для этой книги, единодушно отмечали его бережное, уважительное отношение к собеседнику, всегда ровную, без грубости, манеру разговора.

*«Мало кто знает, что он был знатоком дворового фольклора, – рассказывала Марина Викторовна Лебедева, дочь Виктора Николаевича. – Как-то слышу, он внучке Лене песню поёт, а в ней слова о царе Николашке и царице Сашке. В общем, хулиганская такая песня. «Папа, – говорю, – представь, что Ленке когда-нибудь в школе зададут сочинение на*

тему «Песни наших отцов», чего девка напишет?» До сих пор корю себя за те слова: он ведь больше таких песен не пел...»

Мотовилиха властно входила в душу коренного ленинградца. Как-то незаметно исчезли мысли, что он здесь человек временный. Громадьё дел захватывало, не оставляло времени ни на что другое, а на досужие размышления – и подавно. Замечено, что старые заводы, история которых исчисляется столетиями, обладают каким-то особым магнетизмом. В их цехах как будто продолжают биться сердца прежних мастеров, живёт гордый дух патриотизма и дерзновенности. Эта атмосфера завораживает. Она же заставляет относиться к работе как к делу чести. Честь того времени состояла в том, чтобы создать новую, советскую индустрию. И сделать это следовало в кратчайшие сроки. О тогдашних темпах можно получить представление, знакомясь с заводской хроникой. Вот только некоторые события.

В марте 1930 года пущена первая печь нового мартена, который по своей проектной мощности втрое превосходил старомартеновский цех. Однако в процессе эксплуатации проектная мощность новомартеновского была превзойдена в два раза.

В 1932–1934 годах сталелитейный цех производил отливку крупногабаритных деталей для драг, исполнял заказы для строящегося канала им. Москвы. Литейщики Мотовилихи сумели освоить производство марганцевистых дражных черпаков, которые по своим эксплуатационным характеристикам превосходили американские аналоги. Золотодобывающим предприятиям страны были поставлены мощные драги с черпаками по 210 и 380 литров, землечерпалки и запасные части к ним. Уже к 1933 году завод изготовил 10 драг, полностью освободив отечественную золотодобывающую промышленность от необходимости приобретать такую технику за рубежом.

В 1934 году Мотовилиха пустила первый в Советском Союзе пружинный цех, оснастив его самой современной техникой.



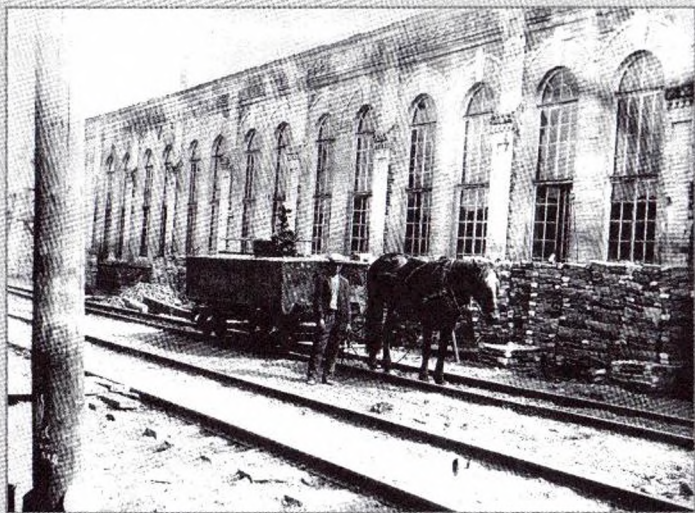
В этот же период в кузнечном производстве вместо свободнойковки внедрена обработка заготовок под штампочными молотами. А заводские термисты первыми в стране разработали и внедрили прерывистый комбинированный способ закалки крупногабаритных деталей в нескольких закалочных средах. Впоследствии этот способ позволил обеспечить фронт высококачественным артиллерийским вооружением.

В 1934 году Мотовилиха сделала первый в Союзе экскаватор. Он был паровым, имел деревянную кабину. Больше половины конструкций в нём были сварными, а не традиционно клёпаными. Отход от традиции, конечно же, волновал изготовителей, но на испытаниях машина показала себя с самой хорошей стороны. Оно и понятно, опыт по применению электросварки у завода был огромный. Именно с её помощью делали понтоны для драг. Потом выпустили цельносварной катер «Осводец». Без единой заклёпки сделали корпус парохода «Серго Орджоникидзе».

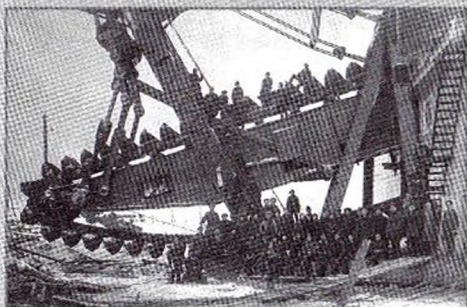
Для любого предприятия особую сложность представляет переход на новую продукцию. Мотовилиху это никогда не смущало, вся её история свидетельствует о том, что здесь постоянно шла работа над освоением нового. Потому никого не удивляло, что одновременно с паровым завод взялся делать многоковшовый электрический экскаватор производительностью шестьсот кубометров в час. И сделал-таки! Гигант весил семьсот тонн, и для его перевозки потребовалось сорок железнодорожных платформ. А ведь параллельно в цехах шло изготовление врубковых машин и другой не менее сложной техники, выполнялись неотложные заказы для нефтяников, железнодорожников, Невского судостроительного завода, Камыш-Бурунского и Березниковского комбинатов.

Понятно, что при таком обилии заказов и росте объёмов завод был кровно заинтересован в скорейшем и кардинальном развитии своей металлургической базы. И в 1934 году сдаётся в эксплуатацию новый листопрокатный

Ремонт печи  
(1939 г.).



Гужевая повозка.



В начале 1930-х годов  
Молотовский завод  
освободил отечествен-  
ную золотодобывающую  
промышленность от им-  
портного оборудования.  
Мотовилихинские драги.



цех. Его толстолистовой стан, начиная от подачи горячих слитков от печи к валкам и заканчивая резкой листов по длине, теперь полностью механизирован. Кстати, в строительных и пусковых работах по этому цеху инженер-прокатчик Лебедев принимал самое непосредственное участие. В приказе, выпущенном в начале марта 1934 года, было определено: «...откомандировать из проектно-монтажного бюро Лебедева и Аликина в распоряжение начальника монтажных работ». Перевод не был случайным: на заводе уже успели оценить знания и энергию Виктора Николаевича. Коробка нового корпуса ещё только начинала принимать заложенные в проекте очертания, а Лебедев уже ясно представлял, как здесь должно разместиться оборудование, как должен быть налажен технологический процесс. Свои предложения тщательно просчитывал (вот где пригодилась выработанная в годы студенчества привычка к аккуратному конспектированию и стремление во всём разобраться досконально!), а потом оформлял их в виде служебных записок. О рациональности его разработок свидетельствует приказ о пуске стана, в котором, в частности, есть такие строки: «Техпроцесс, разработанный инженером пусковой группы Лебедевым, очень облегчил период освоения производства листа». Приказ предусматривал премирование наиболее отличившихся на пуске работников. Но он же стал и признанием инженерной состоятельности металлурга Лебедева. В сущности, это был документ об успешном вхождении человека в профессию.

Очень уж незаметно пролетели эти три года. Привычной, почти родной стала заводская проходная. Каждое утро, наскоро позавтракав, Виктор Николаевич спешил в свой цех, где его встречали знакомые лица. Он уже узнал цену этим людям, понимал, каким тяжёлым, изнурительным трудом они заняты, и от этого испытывал к ним тёплое чувство благодарности и доверия. Было и ещё одно ощущение: он для этих людей свой. И они для него свои. И дело у них общее, одно на всех.

У рабочего коллектива, как правило, зоркий взгляд. Люди у станков и верстаков моментально определяют, что чего стоит. Рвачей, карьеристов не жалуют, не любят и лизоблюдов. Зато сразу отличают тех, кто трудится не ради постов и званий. Лебедев – это было видно каждому – карьеры не делал. Ему просто нравился сам процесс созидания. Он вламывался в работу вовсе не в ожидании славы и почестей. Этот человек был устроен так, что любая проблема производства становилась его личной проблемой. Наверняка находились люди, у которых такая активность вызывала раздражение, но даже они отдавали должное инженерной подготовке и административной хватке Виктора Николаевича. К слову сказать, на всём протяжении своей заводской биографии он неоднократно сталкивался с подобными людьми. Но об этом рассказ впереди. А пока вернёмся в 30-е.

Во второй половине 1935 года инженера Лебедева призвали в армию. Об этом периоде он практически никогда не вспоминал. В анкете оставил такую запись: «В ноябре 1935 года призываюсь в ряды РККА и до января 1937 года служил в 8-м мотомеханическом полку НКВД Закавказья курсантом-одногодичником. После демобилизации возвращаюсь на тот же завод, где работаю в должности нач-ка техбюро, а с марта 1939 года начальником цеха».

В архивах сохранилась служебная записка на имя директора завода Б. Л. Ванникова, датированная 1937 годом. В ней говорилось, что в январе заканчивается срок армейской службы инженера В. Н. Лебедева, а поскольку вышеозначенный инженер, несмотря на его небольшой производственный стаж, зарекомендовал себя с самой лучшей стороны и является очень ценным для завода специалистом, то было бы целесообразным вновь принять его на работу как минимум в прежней должности, да и квартирный вопрос решить тоже следует.

Записка эта сама собой, разумеется, не появилась. Перед демобилизацией Виктор Лебедев известил заводское

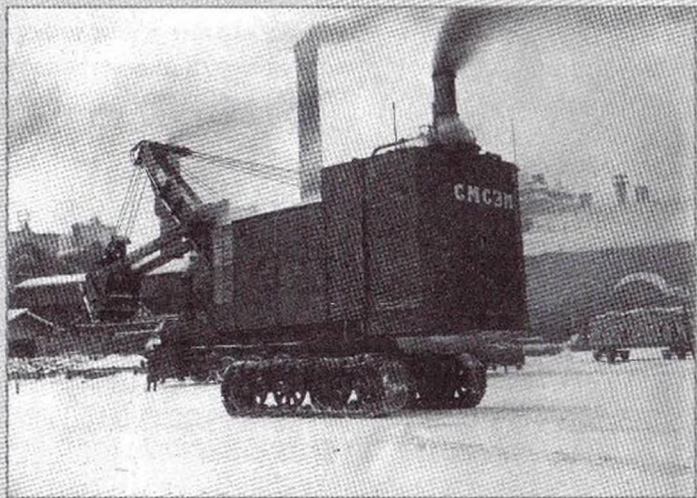
В. Лебедев – курсант-одногодичник мото-механического полка (первый справа). Тбилиси. 1936 год.



Команда ДСО «Зенит» – победитель первенства области по хоккею с мячом. Первый справа – В. Лебедев (1940 г.).



П. К. Премудров.



Первый мотовилихинский экскаватор.

руководство о своём желании вернуться на предприятие. Он уже не мыслил себя без Мотовилихи. И вновь, как в 1932 году, ехал в Пермь зимой. С радостью узнавал знакомые улицы, а на заводе, как всегда бывает после долгой разлуки, пылливо вглядывался в лица людей, полной грудью вдыхал запах горячего металла, по которому так соскучился. Он был дома! Но радость от встречи была с горьким привкусом: арестован Пётр Константинович Премудров. Человек, так много сделавший для Мотовилихи, директор, с именем которого связана крупнейшая реконструкция предприятия, назван врагом народа. Верить в это не хотелось, да и невозможно было в это поверить. Мысли о том, что в стране происходит что-то неладное, терзали душу, не давали покоя. Спасение было только в работе, и В. Н. Лебедев с головой погружается в неё.

Чтобы оценить итоги его деятельности в тот период, обратимся к рукописи Вадима Викторовича Анисимова, долгие годы возглавлявшего цех № 25 и бережно хранившего воспоминания о Викторе Николаевиче: *«Объём проделанной им работы в техбюро цеха № 25 поражает. За чрезвычайно короткое время он сумел практически полностью оформить всю документацию технологических операций по производству проката, его намётки по техпервооружению цеха были устремлены в будущее. Создавалось впечатление, что он ясно представлял себе перспективу развития прокатки, причём соизмерял намечаемые мероприятия с грядущими потребностями страны в этом виде продукции. Такой подход характеризовал его не как узкого специалиста, а как человека, мыслящего государственными масштабами. Те, кто работал с ним тогда, говорили о его умении точно определить техническую проблему, требующую решения, и столь же точно указать пути её решения. Другими словами, уже тогда Виктор Николаевич обнаружил качества поистине выдающегося инженера».*

По-разному можно выполнять служебные обязанности. Можно, к примеру, от «А» до «Я» следовать должност-



ной инструкции, отвечая лишь за то, что в ней обозначено. В этом случае чувствовать себя будешь достаточно комфортно и неуязвимо. А если ты ещё умеешь произносить зажигательные речи с разного уровня трибун, то, считай, почёт и положение в обществе тебе обеспечены. Как раз о таких «функционерах» очень хорошо сказал А. П. Чехов: «Теперь, когда порядочный человек относится критически к себе и своему делу, то ему говорят: нытик, бездельник, скучающий; когда же праздный пройдоха кричит, что надо дело делать, то ему аплодируют».

К категории людей, так метко обрисованных классиком, В. Н. Лебедев никак не подходил. Скорее, он был из тех, о ком писал Александр Твардовский:

*Жить бы да петь в заповеднике этом,  
От многолюдных дорог в стороне,  
Малым, недалёким довольствуясь эхом, –  
Вот оно счастье, да жаль, не по мне.  
Сердце иному причастно всецело,  
Словно с рожденья кому подряжён  
Браться с душой за нелёгкое дело,  
Биться, беситься и лезть на рожон.*

Слова поэта ни в коем случае нельзя считать зеркальным отражением характера Виктора Николаевича. Но строчки о нелёгком деле, за которое берёшься с душой, – о нём. Следует признать, что и «на рожон лезть» ему тоже случалось. Но, по большому счёту, В. Н. Лебедев – прагматик. Не сухарь, выстраивающий свою жизнь в соответствии с раз и навсегда утверждёнными правилами, а интеллигент, отлично разбирающийся в тонкостях выполняемого им дела. Его интеллигентность проявлялась не только в том, что он был знающим инженером, что читал бездну литературы и всегда внимательно следил за новыми веяниями науки и техники. Интеллигентом его делали гордость мысли, самостоятельность суждений и незаёмность принципов. И ещё одно: с ним было легко рядом. Это признавали все, кто его знал.

Молодого начальника технологического бюро прокатного цеха узость должностных рамок явно не устраивала. Как пишет В. В. Анисимов: *«По сохранившимся документам хорошо виден широкий диапазон его интересов по всем направлениям деятельности цеха. Стоит обратить внимание на даты составления этих документов. Именно они дают представление о продуктивности мысли Виктора Николаевича, о том, как много он успевал. К примеру, 3 декабря 1937 года он заканчивает «План расположения крупносортного стана», тщательно прорабатывая при этом схему потока металла и оптимальное расположение рабочей силы, а уже через пять дней у него готова инструкция по нормам хранения слитков, заготовок и готовой продукции с учётом сроков их испытаний и отделки. 3 февраля 1938 года из-под его пера выходит «Инструкция охлаждения различных марок сталей после проката», а 8-го числа этого же месяца появляются фундаментальные «Данные для расчёта электропривода среднесортного стана», в которых даны схемы обжатия, температуры раската, скорости проката в каждом калибре. В этой работе технолог Лебедев доказал, что он не зря провёл время в Макеевке: во всех последующих характеристиках, которые писали на него руководители завода, обязательно указывалось, что он прекрасный калибровщик, то есть специалист по точному прокату».*

Он стал начальником сложнейшего и очень важного для завода цеха за месяц до своего 29-летия. И, не медля ни дня, подготовил в приказ директора завода мероприятия по улучшению работы подразделения, вбив в него 18 пунктов. В сущности, это была программа, реализация которой не только гарантировала безусловное выполнение текущих плановых заданий, но и создавала запас прочности при увеличении объёмов производства.

Если проанализировать директорские приказы конца 1930-х годов, то поневоле подумаешь, что у А. И.

Быховского, который тогда руководил предприятием, других забот, кроме сортопрокатного производства, не существовало. Это, конечно, не так: у старого завода проблем было достаточно. Но Абрам Исаевич, человек энергичный и деятельный, ценил эти качества и в других. Поэтому ему импонировали активность и настойчивость начальника цеха № 25. Кроме того, сам способный инженер, он отдавал должное инженерному чутью В. Н. Лебедева и практически всегда шёл навстречу его инициативе. А ведь то, что регулярно предлагал Виктор Николаевич, как правило, было сопряжено с крупными затратами, большой трудоёмкостью исполнения, высокой квалификацией персонала. Но последующий выигрыш оправдывал все вложения, а доказать, что выигрыш несомненно будет, Лебедев умел, как никто другой. Потому-то и появлялись приказы директора, больше походившие на планы масштабных модернизаций. В одном из них, вышедшем в декабре 1939 года, начальнику цеха № 25 Лебедеву предписывалось: «Для обеспечения правильного технологического режима по крупносортному стану:

а) установить салазковую пилу для горячей резки проката;

б) удлинить нагревательную печь;

в) смонтировать сдвоенный реечный толкатель;

г) построить и освоить яму для охлаждения горячего проката;

д) изменить калибровку стана, сократив перемену валков при переходе на мелкие сорта;

е) построить и пустить цеховую лабораторию».

Казалось бы, Виктор Николаевич мог быть доволен: директор подписал приказ, не внося в него никаких изменений. *«Не тут-то было, – пишет В. В. Анисимов. – В постановке задач по налаживанию работы цеха В. Н. Лебедев далеко опережал возможности завода по их решению. Но он был глубоко убеждён в необходимости осуществления намеченных им мероприятий. В пояснительной записке к*

«Годовому отчёту о работе цеха № 25 за 1939 год» он даёт детальный анализ деятельности подразделения по всем технико-экономическим параметрам с выявлением причин недоработок и перечислением мероприятий по их устранению. В преамбуле этой записки говорится: «Чтобы правильно оценить наши результаты в 1939 году, необходимо учесть следующее: ...с каждым годом всё сильнее сказывается усложнение работы прокатного цеха как в смысле повышения требований к прокату (как к профилю), так и в смысле проката всё более легированных марок сталей; совершенно ясно, что машиностроение последних лет требует, помимо повышенных допусков проката и чистоты поверхности, ещё и изменения конфигурации профиля, ведущего к сокращению холодной обработки. Это потребовало введения в сортамент целого ряда фасонных профилей...» А дальше в записке перечислялись причины, мешающие цеху работать лучше и качественнее, давался анализ состояния дел и потенциальных резервов по каждому стану».

Авторитет В. Н. Лебедева как практика был уже настолько неоспорим, что вскоре он получает приглашение на отраслевую конференцию прокатчиков. Более того, в регламенте конференции предусмотрено его выступление. Готовясь к нему, Виктор Николаевич особый упор сделал на особенностях производства в системе малой металлургии машиностроительного завода. И, как привык, детально разобрал все существующие проблемы. Слушали его внимательно: то, о чём говорил этот, в сущности, ещё очень молодой человек, касалось почти каждого из сидящих в зале. А он на примере собственного цеха чётко и ясно обрисовывал пути, по которым должно идти прокатное производство. Если бы не было известно, что на трибуне стоит чистый производственник, то аудитория вполне могла бы подумать, что перед ней выступает учёный, обладающий чрезвычайно обширными знаниями.

И всё же, несмотря на поддержку А. И. Быховского, техническое перевооружение цеха шло не так быстро,

как хотелось бы. Нет, прокатный заметно улучшил свои показатели. В четвёртом квартале 1939 года его коллектив сделал программу на 106,8 процента. Выработка на одного рабочего достигла 124,7 процента, а брак снизился до 0,7 процента. Это был лучший результат среди металлургических цехов предприятия. И, вручая начальнику 25-го цеха переходящее Красное знамя, директор завода особо подчеркнул, что коллектив добился успеха, работая в очень непростых условиях.

Премии и Красные знамена присуждались коллективу листопрокатного цеха неоднократно, но это вовсе не было следствием бурной технической революции. Просто В. Н. Лебедеву удалось улучшить организацию труда и исполнительскую дисциплину, настроить людей на безусловное выполнение плановых заданий. Согласимся, что это немало. Но он-то понимал, что этот резерв вскоре может быть исчерпан. Понимал и другое: обстановка в мире не располагает к спокойствию, что в случае войны (а её дыхание явственно ощущалось) потребность в металле возрастет многократно. На изношенном, устаревшем оборудовании её вряд ли удастся удовлетворить.

*«Думаю, именно понимание обстановки заставляло Виктора Николаевича искать любые способы ускорения процесса прокатки, повышения качества продукции, – продолжает В. В. Анисимов. – 18 января 1941 года он совместно с П. Н. Аликиным направляет в техсовет Наркомата чёрной металлургии и редакцию газеты «Чёрная металлургия» статью «О валках и валковом хозяйстве сталепрокатного производства». Вот отрывок из этой статьи: «...Взамен установленных практикой целых прокатных валков мы предлагаем комбинированный валок, основными элементами которого являлись бы:*

*а) стальной, прочный сердечник, составляющий долгоизнашивающуюся часть вала...*

*б) ручьевые кольца, набираемые на сердечник...». Это простое, на первый взгляд, предложение мотовилихинских*

*инженеров позволяло избегать частых переналадок стана при переходе на другие калибры и существенно увеличивало срок службы самих валков. Конечно, можно было бы внедрить новшество только на своём заводе, но у Лебедева и в мыслях никогда не было таить хорошую, полезную для других задумку. Потому он и выносит своё предложение на такую массовую трибуну, как отраслевая газета».*

Первый квартал 1941 года прокатный цех завершил неудачно. Причины крылись не только в неудовлетворительном состоянии оборудования. Размышляя о них, Лебедев набрасывал своеобразный план, определял задачи, которые он завтра поставит перед коллективом. Главная из них – это покрыть трехмесячное отставание. А это значит максимальное увеличение выпуска продукции. Без жёсткого контроля за графиками посуточной сдачи здесь, пожалуй, не обойтись. Надо бы и технологию уточнить, чувствуется, что есть здесь ещё над чем поработать. Да много ещё чего надо. Вот, скажем, роль мастера на производстве явно недооценена. А ведь это главный человек в цехе.

Поставив точку, Виктор Николаевич перечитал написанное и удовлетворённо кивнул. Эту привычку излагать мысли на бумаге он приобрёл здесь, на заводе. Она не только помогала запоминать необходимое, но и дисциплинировала саму мысль, делала её острее, строже. Иногда, пытаясь найти решение очередной проблемы, он рисовал какие-то вольные узоры, орнаменты, человеческие фигурки, деревья. Это не отвлекало от темы, но, видимо, было необходимо для разрядки. А потом между рисунками вновь возникали ровные строчки, и на бумагу ложилась либо математическая формула, либо чётко сформулированное решение задачи.

Виктор Николаевич взглянул на окно и засобирался: время позднее, дома, наверное, уже беспокоятся, жена, поди, уже не раз ужин греть ставила. Жену Викторю он называл Витуся. Это имя нравилось ему больше: звучала в

нём какая-то мягкая ласковость. Интересно всё-таки судьба распорядилась – встретились и полюбили друг друга Виктор и Виктория, «победа» и «победитель». Теперь вот у них Иришка появилась, в переводе с греческого, кажется, «мир», «покой».

Он шёл домой, глубоко вдыхая прохладный воздух зарождающейся весны. Неожиданно вспомнились первые дни на заводе, собственная уверенность в кратковременности своей уральской биографии. А ведь почти десять лет прошло с той поры. Похоже, что срок пребывания на Пермской земле, который он тогда себе установил, нуждается в корректировке. И очень похоже, что продолжительность этого срока – жизнь.

**КАК ЗАКАЛЯЛАСЬ СТАЛЬ**





*Вставай, страна огромная!  
Вставай на смертный бой.*

*В. Лебедев-Кумач*

### **1941**

30 сентября войска немецкой группы армий "Центр" начали операцию "Тайфун", в ходе которой предполагалось окружить и захватить советскую столицу. В начале декабря германское наступление захлебнулось на ближних подступах к Москве.

### **1942**

5 марта в Куйбышеве оркестр Большого театра под управлением Самуила Самосуда впервые исполнил Седьмую ("Ленинградскую") симфонию Дмитрия Шостаковича.

### **1943**

31 января в Сталинграде капитулировала основная группировка 6-й немецкой армии во главе с Фридрихом Паулюсом, накануне произведённым в фельдмаршала. 11 февраля ГКО принял постановление о начале работ по созданию ядерного оружия. От ГКО проект курировал Вячеслав Молотов, а научным руководителем был назначен Игорь Курчатов. 5 июля – 23 августа: Курская битва.

### **1944**

27 января: снятие блокады Ленинграда.

### **1945**

27 января Советские войска освободили узников концлагеря Освенцим (Аушвиц) в Верхней Силезии, где было уничтожено свыше миллиона человек.

9 мая: Победа!

## КАК ЗАКАЛЯЛАСЬ СТАЛЬ

Войну ждали, к ней готовились, но она всё равно пришла неожиданно. В солнечный воскресный день 22 июня на огромную страну надвинулась чёрная туча вражеского нашествия. Острые клинья фашистского наступления вспарывали землю, продвигаясь всё дальше на восток. Вот уже потеряна Украина с её углём и металлом, враг вплотную подошёл к нефтепромышленным районам. Вся тяжесть обеспечения воюющей армии вооружением и боеприпасами легла на предприятия Урала, Северо-Западного и Центрального регионов Советского Союза. В их ряду Мотовилиха занимала одно из первых мест. Более того, начало войны выдвинуло завод-ветеран в число главных предприятий, занимавшихся разработкой и изготовлением артиллерийского вооружения.

В 1941 году Мотовилиха практически в одиночку поставляла фронту артиллерию, а другим оборонным предприятиям – артиллерийские пружины, орудийные щиты, тонкую броню, лист для станин, авиационные штамповки и конструкционный лист, танковый прокат.

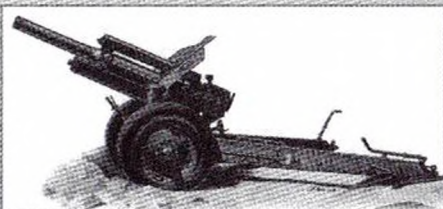
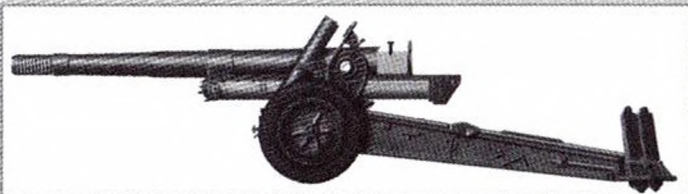
Напряжённая работа в предвоенные годы позволила создать довольно крупные производственные мощности. Кроме того, завод всегда славился интеллектуальным потенциалом, высочайшей квалификацией рабочих. Всё это позволяло коллективу быстро осваивать производство орудий самых разных систем и калибров. Перед войной здесь много работали над выпуском сложных и часто уникальных агрегатов. Но теперь требовалось не просто делать пушки, а быстро увеличивать их производство. В условиях военного времени решить эту задачу обычным путём, за счёт увеличения парка оборудования, приёма новых рабочих, расширения производственных площадей, было нельзя. Оставался лишь один способ: выжать всё из имеющейся

техники, усовершенствовать организацию производства, поднять его общую культуру.

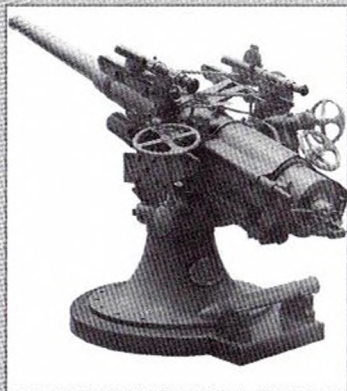
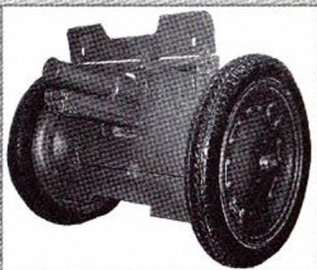
С первых дней войны резко усложнилась ситуация с выплавкой стали, сократились поставки чугуна, необходимого для мартенов. Metallурги решили заменить чугун в шихте коксом. Подобный процесс, да ещё в массовом масштабе, для получения качественной стали прежде нигде не применялся, но иного выхода не было. Опытные плавки, проведённые сталеварами Василием Рахмановым, Иваном Сосниным и Петром Щербининым, дали неплохие результаты. Вскоре по новой технологии начали варить сталь Николай Быков, Пётр Краев, Павел Митянин, Александр Тюрин и другие. Необходимый для изготовления орудий металл пошёл в достаточном количестве.

Но сталь стали – рознь. Каждая из марок имеет свою технологию, свои условия плавки. До войны в мировой практике металл для орудийных стволов плавился в печах с так называемой кислой подиной, то есть в мартенах, футерованных особым огнеупором. Metallурги Мотовилихи решили найти способ плавки орудийной стали в обычных печах с основной футеровкой. И им это удалось. Сложная теоретическая задача, посильная разве что специальному институту, была решена инженерами завода и практически осуществлена его замечательными умельцами-сталеварами в считанные месяцы. Это было равносильно выигранному крупному сражению.

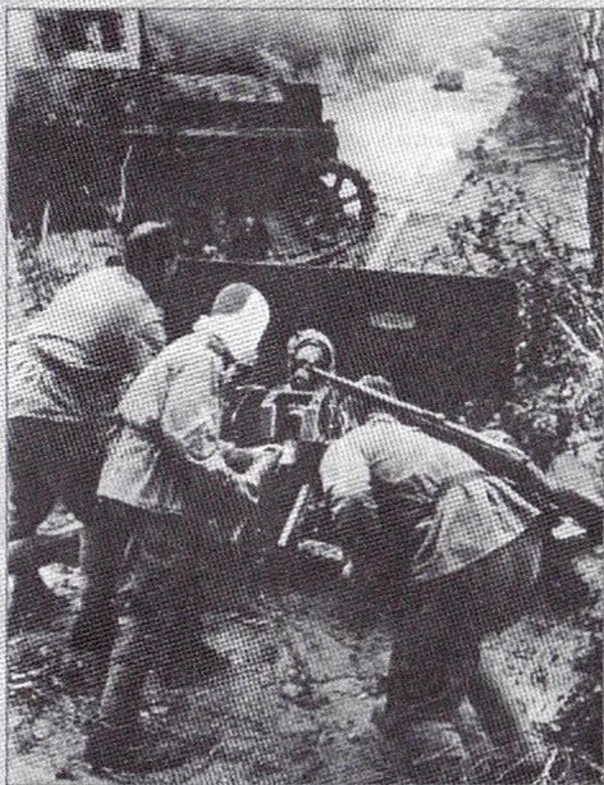
В самом начале войны Государственный комитет обороны поручил Мотовилихинскому заводу в кратчайший срок организовать производство противотанковых орудий и лёгких полковых пушек. Это было задание первостепенной важности. Фашистская Германия, имевшая превосходство в бронетехнике, бросала в бой всё новые и новые танковые армады. Подорвать эту бронированную мощь становилось вопросом жизни и смерти.



С июня 1941-го  
по май 1945 года  
Мотовилихинский  
завод дал фронту  
48 600 орудий!



Конструктор пушек Ф. Ф. Петров.  
Именно из его пушки-гаубицы  
МЛ-20 № 3922 были выпущены  
первые снаряды по территории  
гитлеровского рейха.



Знаменитые мотовилихинские сорокапятки громили врага на всех фронтах.

Конструкторский коллектив под руководством Сергея Петровича Гуренко и Виктора Акимовича Ильина, занимаясь модернизацией орудия образца 1927 года, практически создал новую артиллерийскую систему – лёгкую полковую пушку. Была изменена конструкция ствола, унифицированы лафет и ряд других узлов, что позволило облегчить выпуск изделия.

Пушки делаются руками рабочих. Но рождаются они на конструкторских кульманах. Орудия, принесшие славу Мотовилихе, создавались талантливейшими людьми: Ф. Ф. Петровым, С. П. Гуренко, М. Ю. Цирульниковым и другими. Особое место в этой плеяде блистательных инженеров принадлежит Фёдору Фёдоровичу Петрову. Современники называли его мастером наложения. Он брал, к примеру, лафет орудия, уже хорошо освоенного производством, и накладывал на него более мощный ствол. При этом заново проектировал систему отката, учитывая силу отдачи. Благодаря такому подходу завод сберегал массу времени и материалов, что в условиях войны дорогого стоило.

Военные, отмечая плодотворную деятельность Ф. Ф. Петрова (а под его руководством и при его непосредственном участии было создано и передано на вооружение тринадцать различных первоклассных орудий), говорили: «Петров перевооружил всю Красную Армию. Он имеет какой-то особый нюх, благодаря которому угадывает, какое орудие надо создавать, чтобы опережать развитие техники». О надёжности и огневой мощи пушек, сконструированных Ф. Ф. Петровым, свидетельствует боевой путь знаменитой пушки-гаубицы МЛ-20 № 3922, прошедшей от Сталинграда до Берлина. Это орудие, изготовленное руками мотовилихинских мастеров, 2 августа 1944 года выпустило первые снаряды по территории фашистского рейха.

Пушки, металл, металл, пушки... Казалось, вся жизнь рабочего посёлка, все его мысли и чаяния переместились

в корпуса старого завода. И ещё казалось, что нет предела человеческому терпению, воле человеческой. Фронтовые бригады Грани Трубиной, Павла Сапегина, Ивана Жуланова, Сергея Климова и других, соревнуясь друг с другом, давали по полторы-две месячных нормы. А ведь это были нормы не мирного времени! Борьба за всемерное увеличение выпуска продукции для фронта развернулась во всех цехах предприятия. Только за 1942 год Мотовилиха выпустила сверхпланового вооружения на 40 (!) артиллерийских полков. А война, как ненасытное чудовище, требовала всё больше и больше.

О военном лихолетье немало написано. Но, думается, никогда не будет написано слишком много – тема святая. И вновь обратиться к ней заставляет необходимость показать, в какой обстановке работал в те годы В. Н. Лебедев, с какими людьми сводила его судьба и, конечно, какова была атмосфера тех дней.

Мы привыкли говорить о работе тыла как о трудовом подвиге. И этот высокий стиль, вне всякого сомнения, оправдан. Но, высоко поднимая деяния людей того времени, мы мало вдумываемся в смысл самого слова. По Далю, подвиг – это «доблестный поступок, дело, или важное, славное деянье. Воинские подвиги шумят и блестят, гражданские темны и глухи». Комсомолец Виктор Талалихин таранил вражеский самолёт в небе над Москвой – это подвиг? Бесспорно! И лётчик по праву получил за него наивысшую награду Родины – Золотую Звезду Героя Советского Союза. Но представьте, что доблестный пилот совершал бы такие тараны в каждый вылет! То есть в каждом его боевом дне обязательно присутствовал бы момент наивысшего подъёма всех душевных и физических сил, колоссального напряжения и концентрации воли. Тот самый момент, когда собственная жизнь перестаёт быть самоценной и всё твоё существо подчиняется единственной цели – победить, убить врага. Думается, такое мало

Директор завода в военные годы  
А. И. Быховский.





кому под силу. Но как раз так и жили труженики тыла, и их подвиг совершался каждый день, каждую минуту этой страшной войны.

Не проходило дня, чтобы на столе А. И. Быховского не звонил телефон прямой связи с Москвой: ГКО требовал увеличить поставки металла и орудий. Абрам Исаевич обещал, а перед глазами всплывали лица тринадцати-четырнадцатилетних мальчиков и девочек, стариков и женщин, вставших к станкам и верстакам вместо ушедших на фронт мужчин. Директор Быховский знал цену этим людям, но знал также, насколько тяжело им приходится: паёк скудный, со спецодеждой туго, люди сутками не выходят с завода. В подразделениях даже должность новую ввели – собирать тела умерших на рабочем месте. Однако время шло для жалости не приспособленное. Сам директор дневал и ночевал на предприятии. Так же работали и другие руководители, начальники цехов Баскаков, Жебелев, Санкин, Бояршинов, Лебедев. Последнего Абрам Исаевич отличал особо: крепкий мужик, светлая голова. Цех ему, надо сказать, достался труднейший. Ещё перед войной Виктор Николаевич бомбардировал его, Быховского, требованиями о радикальном перевооружении прокатки, сколько приказов подготовил. Директор понимал, что прав Лебедев, но многого дать не мог: у других подразделений проблемы тоже были. Одна надежда, что сумеет Виктор Николаевич так организовать дело, что и на таком оборудовании вытянет программу. Люди у него замечательные, работу знают. Вот недавно нагревательная печь из строя вышла. Очень серьёзная авария, на её устранение по норме несколько дней надо. А что такое несколько дней простоя прокатного стана – объяснять не приходится. Да Лебедеву и объяснять ничего не пришлось. Рабочие сами предложили не дожидаться, пока печка остынет, начать ремонт сразу. Как они выдержали, одному Богу известно, только через двенадцать часов запустили агрегат. И всё это время начальник цеха с ними был.

Быховский неожиданно улыбнулся, вспомнив о характеристике, которую составил на Лебедева кадровик Ермолаев в 1940 году. Были в ней такие слова: «...т. Лебедев имеет технические знания, но как начальник цеха ещё не имеет достаточного практического опыта. Особенно в организационной части. Мало работает над собой». Слова-то какие казённые – «...Мало работает над собой». Работать можно над заданием, а человека выковывают жизнь и сама работа. А Лебедев, кстати, в этом же году был удостоен ордена «Знак Почёта». Как сказано в Указе, «за заслуги в области создания и освоения в производстве новых образцов вооружения». Не имея практического опыта и не просто знаний, а знаний глубоких, такую награду не получишь.

Абрам Исаевич помнил и другие характеристики, которые вместе с парторгом ЦК Сюдюковым он писал на начальника цеха № 25. В них отмечались умелое руководство вверенным подразделением, высокое качество выполнения спецзаданий, указывалось, что «...цех т. Лебедева – один из лучших цехов завода». Цех № 25 действительно считался крепким коллективом. Но это совсем не значило, что в его деятельности не было провалов.

Пожалуй, нет более красноречивых и беспристрастных свидетелей, чем документы. Они позволяют воссоздать картину тех далёких дней, ощутить, насколько тяжким было бремя ответственности, которая легла на плечи Виктора Николаевича. Ведь прокат – это хлеб машиностроения, старт всего процесса изготовления продукции. Как же добывался этот «хлеб»?

«Начальнику цеха № 25 тов. Лебедеву,  
копия: парторгу цеха тов. Путилову,  
профоргу цеха тов. Соломонову.

Товарный план по сдаче и производству проката, утверждённый Правительством в январе сего года, по Вашему цеху выполняется плохо, что ставит под срыв выполнение правительственного плана и целого ряда важнейших заказов Наркомата вооружений...

Предлагаю в 3-дневный срок войти в график по выполнению общей товарной сдачи из цеха и по товарной внешней сдаче на склад.

Прошу состояние с выполнением программы обсудить и проработать на общих собраниях с рабочими и ИТР цеха, наметить перелом в работе.

Нач. цеха т. Лебедеву лично доложить мне. Прошу профорга и парторга оказать помощь руководству цеха и обеспечить контроль.

15.01.42 г.

Директор завода Быховский».

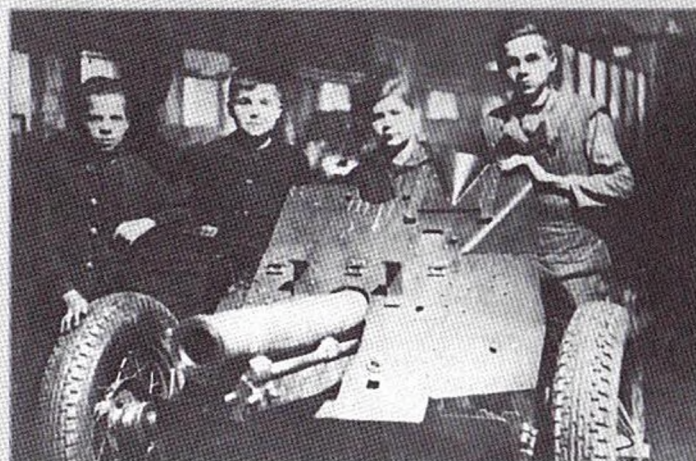
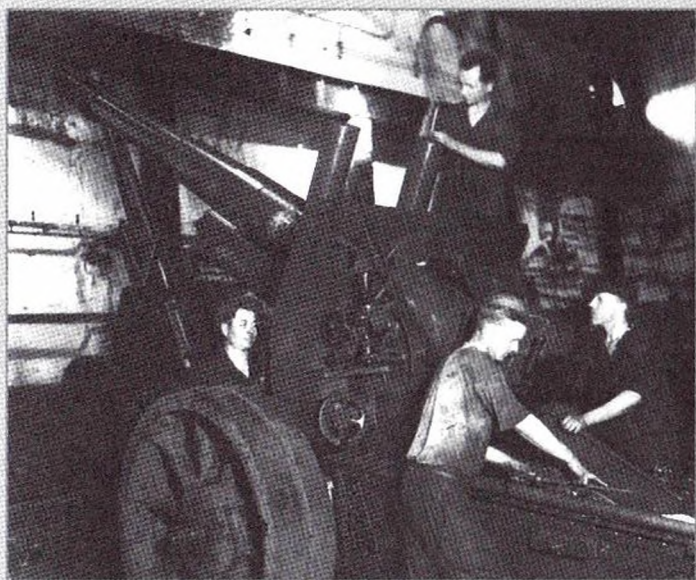
Просьба руководителя всегда равносильна приказу, а в военное время и подавно. Поэтому не следует умиляться деликатным «прошу» Абрама Исаевича. Генерал Быховский, по воспоминаниям современников, умел быть крутым. Его распоряжения не обсуждались. Однако Лебедев не был бы Лебедевым, если бы упустил хоть малейшую возможность улучшить состояние дел в цехе. При этом Виктор Николаевич никогда не хитрил, никогда не прибегал к недостойным методам, преследуя такую цель. Он просто давал объективную картину положения дел. И она была такова, что сам собой напрашивался вывод о необходимости тех или иных действий заводского руководства.

С января 1942 года проведение общих собраний стало нормой в коллективе 25-го. Итогом первого из них стало письмо, текст которого сохранился до наших дней. Уже по стилю угадывается авторство.

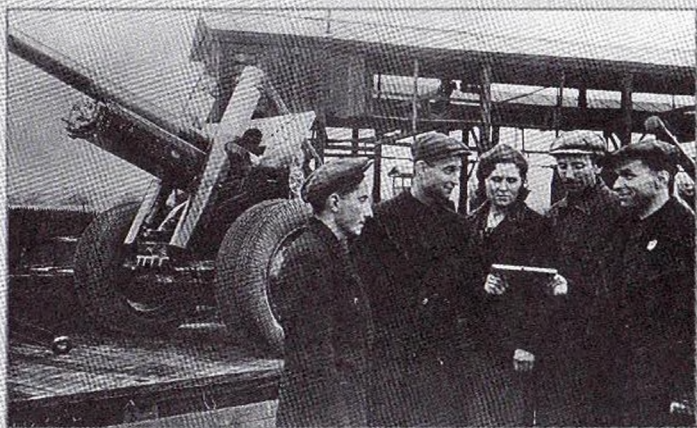
«Директору завода т. Быховскому А. И.

В цехе № 25 в январе месяце создалось положение, при котором выполнение программы поставлено под угрозу срыва, а следовательно поставлено под угрозу срыва выполнение заказов своего завода по основному производству и заводов наркомата авиационной промышленности, наркомата вооружений и танкостроения.

Для обеспечения выполнения заданной программы по сорту цеху нужна исключительно напряжённая работа на всех без исключения участ-



Каждодневный подвиг.



К станкам вставал и стар, и млад.

ках с максимальной загрузкой рабочего времени всех агрегатов, включая и выходные дни.

Однако до сегодняшнего дня цех нормально не работает, и станы используются не на полную мощность. Ведущие агрегаты: крупносортовый стан, среднесортный и «Трио»-стан из-за слабого давления пара имеют понижение выпуска, перебои в работе и даже целносменные простои...

Для обеспечения бесперебойной работы стана среднесортного и «Доппель-Дуо» цеху необходимо получить в январе около 3000 т блюмсов. За истекшие дни цех получил всего 40 вагонов с блюмсами, или всего 26% от потребного количества.

Исключительно плохо снабжается цех вагонами под выгрузку продукции. За истекшие 18 дней января вместо 334 вагонов, предусмотренных планом, цех получил только 208.

Как результат, цех завалился прокатом, шихтой, окалиной. Не имея площадей для хранения проката и отходов, цех завалил все рабочие площади, и работа на станах чрезвычайно затруднена.

Просим Вашей помощи в следующем:

1. Обеспечить бесперебойное снабжение цеха паром давлением не ниже 7 атмосфер.
2. Обеспечить ежесуточную подачу 6 вагонов (120 т) блюмсов с Верхней площади завода.
3. Увеличить план вагонов для цеха с 42 до 46 в сутки в связи с увеличением программы в 1942 году.
4. Обеспечить бесперебойную поставку вагонов в цех для отгрузки продукции и для расчистки цеха.

Весь коллектив цеха мобилизован на выполнение задания января, стахановцы цеха готовы работать, сутками не выходя с завода, для обеспечения выполнения заказов фронта.

Неполадки, которые тормозят работу цеха, устранимы. Мы просим Вашего вмешательства в работу цехов и хозяйств, срывающих выполнение нашего плана.

Нач. цеха Лебедев

Секретарь п/б Путилов

Предцехкома Соломонов

От стахановцев: Воронов, Шилов, Субботин».

1942 год обычно называют переломным в истории Великой Отечественной. Но каким же тернистым был путь к этому перелому! В особенности для тех, кто ковал победу в тылу. Постоянно увеличивая производство пушек, танков, самолётов, оборонные заводы делали это из последних сил и возможностей. Впрочем, кто мог тогда определить, где заканчиваются эти людские силы, где лежит предел человеческой выносливости и терпения? В годину испытаний не до подобных исследований. Требовалось только одно – выстоять!

Беспощадное время. Короткое слово «надо» стало его знаменем, а лозунг «Всё для фронта, всё для победы!» – законом. В такое время легко ожесточиться: постоянно растущие задания и строжайший спрос за их исполнение не оставляли места для милосердия. Доброта руководителя вполне могла быть расценена как слабость характера, а то и ещё хуже – попустительство. Поразительно, но именно тогда решительный и властный Виктор Николаевич научился по-настоящему ценить и беречь людей. Жёстко спрашивая с них, он одновременно старался хоть как-то облегчить их жизнь и работу. Он, конечно, не в состоянии был дать им многого, но, по крайней мере, поддержать их силы пытался. Вот тексты только двух распоряжений, подготовленных им и подписанных директором завода: «Отпустить цеху № 25 на предстоящие сверхурочные работы по сдаче готового проката махорки 50 пачек»; «Предлагаю обеспечить цех № 25 изделиями из пирожкового цеха не менее, чем на 300 человек, ежедневно, начиная с 14 марта».

17 августа 1942 года В. Н. Лебедев составляет на имя А. И. Быховского служебную записку: «По существующим законоположениям, рабочие горячего производства цеха № 25 обеспечиваются верёвочными чунами и рукавицами за наличный расчёт. Вследствие особых условий труда и плохого качества, расход чуней и рукавиц составляет от 6 до 10 пар в месяц на одного рабочего. Так как ими снаб-

жаются в основном рабочие низких разрядов – 3-го и 4-го, то последние, в силу сравнительно низкой зарплаты, не в состоянии их приобретать за наличный расчёт. Вследствие этого некоторые рабочие вынуждены от них отказываться. Работа без чуней крайне опасна. Прошу Вашего разрешения на бесплатное обеспечение чунями и рукавицами рабочих 3 и 4-х разрядов горячего производства цеха № 25, либо на установление определённой скидки со стоимости указанных видов спецодежды».

Во все времена находились люди, основным занятием которых было обличение тех, кто, по их мнению, «мало работает над собой» или «не понимает важности момента». Какой прекрасной мишенью для таких «идеологически подкованных товарищей» был Лебедев, с его чунями и махоркой! Тем более что пищу для подобной критики Виктор Николаевич давал постоянно. К примеру, в ноябре 1942 года на стол директора легла очередная «челобитная» начальника сталепрокатного. На этот раз он просит поднять заработную плату двум цеховым специалистам – просьба неслыханная в те дни.

«В настоящее время руководители важнейших участков цеха № 25 нач-к техбюро т. Коновалов и нач-к ПРБ т. Лукин, несмотря на значительное увеличение объёма работы, в материальном отношении поставлены значительно ниже любого мастера и даже бригадира в цехе, – пишет начальник 25-го. – Имея солидный стаж работы на этих участках (т. Коновалов – 6 лет, т. Лукин – 5 лет), оба они на протяжении ряда лет никакого роста в материальном отношении не имеют и обеспечены хуже любого молодого специалиста, менее ценного для цеха.

...Прошу Вашего распоряжения об утверждении оклада нач-ку ПРБ т. Лукину – 1050 руб. и нач-ку техбюро т. Коновалову 1100 руб.».

Так и видится пламенный трибун со словами типа: «В то время, как весь народ напрягает силы в борьбе с нена-



вистным врагом, Вы, товарищ Лебедев, занимаетесь благотворительностью. Стыдно! Ваше дело металл давать, а не деньги выпрашивать!».

А он всё равно стоял на своём. Это как раз и свидетельствует о «незаёмности принципов». И как раз о таких людях сказал как-то выдающийся советский авиаконструктор Олег Константинович Антонов: «Есть руководители, которые думают о машинах, изготавливаемых людьми, а есть – о людях, изготавливающих машины. Последние – настоящие, они мне ближе».

Говорят, не любил Виктор Николаевич произносить речи. Даже будучи Героем Социалистического Труда, депутатом, делегатом партийных съездов и членом парткомов всех уровней, слова практически никогда не брал. Пустая говорильня была не в его стиле. Надо сказать, что и статус руководителя режимного предприятия, плотно работающего на оборону страны, к публичности не располагал. Но это совсем не значит, что он был никудышным оратором. Когда нужно, когда того требовала обстановка, Лебедев умел находить нужные слова. Особенно важным это его качество было в военную пору, когда искреннее, горячее слово могло сделать подчас больше, чем самые строгие приказы и распоряжения.

...План июня 1942 года прокатный цех провалил. Были на это объективные причины. Только кто же сейчас примет их во внимание, на фронтах положение тоже не из лёгких.

Прокатчики, инженерно-технические работники цеха, собравшиеся в пролёте корпуса, молча ждали, что скажет им Виктор Николаевич. Он вглядывался в знакомые, такие усталые лица, видел натруженные, во вздувшихся венах руки. Это были его товарищи. Он знал, что они недоедают и недосыпают, что силы их на исходе, как знал и другое: только от них сегодня зависит, получит ли армия столь необходимое ей оружие.

– Срыв поставок оборонным заводам, недодача металла для выпуска машин – это помощь фашистским полчищам и удар в спину нашей Красной Армии.– Он заметил, как при этих словах как будто окаменели лица присутствующих.– В переводе на понятный для каждого рабочего язык, мы с вами – бригады крупносортного и среднесортного станков, бригады «Доппель-Дуо» и «Трио» – помогли Гитлеру занять Севастополь после восьмимесячной обороны города его героями-защитниками.

Наша плохая работа, недодача 1200 тонн проката помогли Гитлеру начать наступление на Харьковском и Курском, Белгородском и Волчанском участках фронта. Так и только так можно расценивать в настоящий момент работу не только цеха, но даже отдельных бригад и отдельных рабочих...

Может создаться впечатление, что металлургические подразделения предприятия, в том числе и старая прокатка, вообще работали тяжело и неровно. Так оно на самом деле и было. Плановые показатели в значительной степени достигались за счёт невероятного напряжения сил, сверхурочных, работы в выходные и праздничные дни. Те организационно-технические мероприятия, которые предлагал для своего цеха В. Н. Лебедев, в их последней, технической части, не осуществлялись даже наполовину. Уповать оставалось только на то, что сегодня называют человеческим фактором. Именно из той военной поры Виктор Николаевич вынес глубокую уверенность в том, что там, где пасует техника, выручают люди. Он не отделял себя от них и вместе с ними нёс ответственность за все промахи и неудачи. Но, как уже зрелый руководитель, хорошо понимал, что его собственная ответственность за конечный результат неизмеримо выше.

В многолетней биографии Мотовилихинского завода никогда не было лёгких периодов. Но то, что довелось ему испытать в Великую Отечественную войну, сегодня кажется нереальным. Из тех лет, кстати, выросло и укрепи-



В. Н. Лебедев (1940-е годы).



Министр вооружений Д. Ф. Устинов.

лось убеждение, что Мотовилиха может всё и даже больше. Нарком вооружений СССР Дмитрий Фёдорович Устинов бывал тогда на предприятии очень часто. О том значении, которое Москва придавала городу на Каме и его заводам, говорит тот факт, что сам Наркомат размещался в здании механического техникума имени Славянова.

К сожалению, не сохранилось свидетельств первой встречи В. Н. Лебедева и Д. Ф. Устинова. Зато существуют многочисленные подтверждения того, что этих людей связывало нечто большее, чем взаимное уважение.

К 70-летию Дмитрия Фёдоровича Министерство обороны СССР решило издать о нём книгу. Обратились к тем, кто знал Устинова, кто в разные годы встречался с ним. Ветераны машиностроительного завода имени В. И. Ленина тоже написали воспоминания о наркOME. В этих воспоминаниях особо отмечались поразительная работоспособность и энергия Дмитрия Фёдоровича, простая манера общения, доступность и готовность помочь. Вместе с тем говорилось и о твёрдости характера, умении добиваться поставленной цели. Понятно, что человек, обладающий такими качествами, не мог не замечать таких качеств у других. Среди очень немногих людей, к кому Устинов питал дружеские чувства, был и Лебедев. Дмитрию Фёдоровичу нравился немногословный, отлично разбирающийся в деле начальник прокатного цеха. Он чувствовал в нём надёжность и основательность. Кроме того, они были почти ровесники, и это тоже сближало. Но главное, что их объединяло, так это всепоглощающая страсть созидания. Оба не мыслили себя без работы. А этой работы меньше не становилось.

«Нач-ку цеха № 25 т. Лебедеву.

Отмечаю совершенно неудовлетворительную подачу Вашим цехом материала цеху № 35, особенно на пружины, недостающие на выпуск октября месяца. Требую обязательной сдачи всего проката не позднее 23/X сего года. Об исполнении лично доложите 23/X в один час ночи.

«Выпуск стали 20 дней октября – 78 процентов, проката – 89 процентов. Затягиваете ремонты, не принимаете мер по собственному изготовлению огнеупоров.

Приказываю немедленно выправить положение...

Учтите, обеспечивать сталью в необходимом количестве со стороны не представляется возможным. Обязываю принять исключительные меры, добиться выполнения плана.

Устинов».

«Завод во втором квартале крайне неудовлетворительно выполняет заказ Наркомавиапрома. По сообщениям НКАП, за апрель и 15 дней мая завод по всем видам металлов отгрузил 494 тонны при квартальном плане 2429 тонн, авиапоковок, при плане 450 тонн, поставил только 120 тонн. Дальнейшее невыполнение заказов НКАП вызовет большие затруднения в работе авиационных заводов и нанесёт непоправимый ущерб делу обеспечения фронта боевыми самолётами. Прошу Вас принять исчерпывающие меры по выправлению создавшегося положения, обеспечив безусловное выполнение заказов НКАП во втором квартале. О принятых мерах сообщите в ЦК ВКП(б).

Секретарь ЦК ВКП(б) Маленков».

Эти и другие приказы и телеграммы позволяют лишь один раз убедиться, насколько важной была для фронта работа Мотовилихи. Они же помогают ещё раз ощутить пульс времени и понять, каким было металлургическое производство завода, когда Виктора Николаевича Лебедева назначили его начальником. Назначение состоялось в декабре 1942 года. Страна уже отпраздновала разгром фашистских войск под Сталинградом. Мотовилихинцы с законным основанием гордились этой победой: она была достигнута благодаря и их труду. Отмечали это и сами фронтовики. Вот что писали на завод воины: «Славные братья фронтовиков! К вам обращаются бойцы и командиры ордена Красного Знамени артиллерийского полка, где командиром тов. Лёвкин. Шлём вам красноармейский привет и горячее спасибо за вашу самоотверженную работу по снабжению грозной

боевой техникой, которая позволила нам отстоять славный город на Волге. При формировании мы получили от вас на вооружение полка пушки-гаубицы и поклялись разгромить гитлеровскую свору. И клятву свою сдержали. Немцы пикировали на наши огневые позиции сотнями самолётов, сбрасывали ежедневно тысячи бомб. Они обстреливали город из двух тысяч орудий и миномётов. И в эти дни мы с благодарностью вспоминали вас. Наши орудия действовали безотказно, придавая нам уверенность в победе. Мы маскировали ваши пушки в развалинах, закапывали их в заводской шлак, металлические обломки. И день, и ночь крушили фашистские доты, дзоты, блиндажи, уничтожали танки, бронепоезда и живую силу врага. Так при помощи вашего труда мы отстояли честь Родины, добились высокой награды полка, которую вы заслуженно можете разделить с нами».

К тому времени на знамени завода уже сиял орден Трудового Красного Знамени. Он был вручён предприятию «...за образцовое выполнение заданий Государственного комитета обороны по производству и освоению новых видов вооружения». Коллективу были вручены знамёна 1-го Краснознамённого ордена Ленина гвардейского истребительного авиационного полка и Северо-Западного фронта. Воодушевлённые победами на фронтах, рабочие Мотовилихи приняли решение построить на свои личные сбережения 16 артиллерийских батарей.

В 1974 году, в канун 250-летия Мотовилихинского завода, в свет вышла объёмистая книга «Слово о Мотовилихе». В. Н. Лебедев был членом редакционной коллегии этого издания. Как руководитель предприятия, он же давал и «добро» на его выход. Эта книга стала не только памятником заводу и его людям, она стала также доказательством человеческой скромности Виктора Николаевича. На более чем 700 страницах фамилия директора упоминается не более пяти раз. Причём, в одном случае она в списке ред-

коллегии, а в другом – в хронологии предприятия, там, где отмечены события 1952 года. В том году В. Н. Лебедев был назначен его директором. Зато там сотни имён рабочих и инженеров. В этом факте – весь Лебедев. Чуждый суетности и тщеславия, он, тем не менее, очень дорожил славой завода, очень хотел, чтобы люди гордились этим заводом так же, как гордился им он сам.

...3 декабря 1942 года А. И. Быховскому позвонил Устинов. Разговор был коротким, но очень важным: Правительство приняло решение поручить Мотовилихе выпуск новой артиллерийской системы – самоходного орудия на базе тяжёлого танка «КВ». Война меняла характер, и теперь требовалось оружие наступления, позволяющее делать быстрый манёвр и пробивать усиленную броню. Быховский срочно вызвал главного конструктора.

– Вот что, Сергей Петрович, задача не из лёгких, но ГКО требует решить её в кратчайшие сроки, – сказал он Гуренко, передав тому разговор с наркомом.

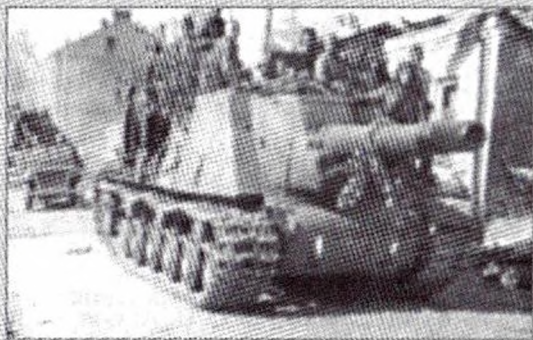
– Речь, похоже, идёт о крупном калибре. – Гуренко задумался. – А что, если нашу пушку-гаубицу приспособить?

В первые дни нового года Гуренко вместе с технологом Маршевым вылетели в Челябинск, где разместился крупнейший танковый завод, знаменитый Танкоград. Прибыв на место, они сразу же включились в разработку проекта. Задание было чрезвычайно сложным: подготовленные ранее проекты оказались непригодны. Десять дней пролетели как один миг. Устинов по нескольку раз в день звонил Гуренко, и тот докладывал, как идут дела. Дмитрий Фёдорович торопил конструкторов, а они и так практически не отрывались от кульманов. На одиннадцатый день чертежи орудия поступили в Мотовилиху.

Все работы по созданию опытного образца выполнялись параллельными потоками. Конструкторы, технологи, руководящий состав цехов сутками не покидали производства. Через десять дней опытный образец орудия был из-



С 1943 года до последних дней войны самоходка Су-152 участвовала во всех крупных сражениях. Орудие, установленное на Су-152, пробивало броню самых тяжелых фашистских танков.





готовлен и успешно испытан.

Подобных темпов мировое машиностроение ещё не знало. С 1943 года до последних дней войны самоходка Су-152 участвовала во всех крупных сражениях. А боевое крещение она приняла на Орловско-Курской дуге. Главный танковый конструктор Ж. Я. Котин говорил, что это орудие срывает башни с гитлеровских «тигров», «пантер» и «фердинандов», что его снаряды пробивают самую тяжёлую фашистскую броню. Так Мотовилиха в очередной раз одержала победу над крупновским «Рейнметаллом».

Существует утверждение, что война – двигатель прогресса. Что ж, это действительно так. В сложнейшие периоды истории любая нация максимально концентрирует свои промышленные и интеллектуальные силы. В военное время в считанные месяцы осуществляются планы, на которые в мирный период потребовались бы годы. Кроме того, война – это своеобразный оселок, на котором оттачиваются характеры. Но всё это совсем не доказательство того, что она – благо, что она необходима для развития человеческого общества. Слишком велика цена за такой прогресс. Однако цену эту всё-таки приходится платить.

С июня 1941-го по май 1945-го года Мотовилихинский завод дал фронту 48 600 орудий. Они были сработаны из металла, выплавленного в собственных мартенах и прокатанного на собственных станах. День и ночь несли свою, в полном смысле слова, горячую вахту заводские металлурги. Горела на ногах обувь, не выдерживали положенного срока спецовки, но люди терпели. Трудно поверить, что подчас судьба сражений зависела от самых простых бытовых проблем глубокого тыла.

Начальник модельного цеха П. А. Бояршинов знал о беде с обувкой: рабочие чуть не босиком бегали по горячим металлическим полам. Надо было что-то делать. И он изладил как-то несколько пар брезентовых ботинок на гну-

щейся деревянной подошве. Прослышав о сапожном мастерстве Павла Афанасьевича, забежал к нему в конторку председатель завкома Шестопалов: «Покажи, что делаешь». Обул бояршиновское творение, походил, потопал, снял и унёс с собой. А вечером начальника модельного вызвал к себе Быховский. На столе директора Павел Афанасьевич увидел свои «сапоги».

– Вот что, товарищ Бояршинов, через три дня у меня должен быть план мероприятий по изготовлению полутора тысяч пар такой обуви в месяц. Прошу не медлить.

Через три дня план был готов, а ещё через малое время в цехе застрекотали две швейные машинки.

Тогда много чего не хватало. Однажды кончились запасы обычных электрических лампочек. В цехах стало темнее. Связались с Московским электроламповым заводом и оттуда получили вольфрамовые спирали и штенгельное стекло. Организовали собственную мастерскую по регенерации осветительных приборов. В ней и изготовляли новые лампы, используя от старых только патроны. С января 1943 года мастерская выпускала уже по 200 ламп в сутки, полностью удовлетворяя потребности завода.

Когда начались перебои с нефтью и бензином, автотранспортный парк предприятия пришлось перевести на дрова. У кабин автомобилей появились неуклюжие железные цилиндры-газогенераторы, и машины продолжили работу.

Появились мастерские по изготовлению карбида кальция, проводов, пусковых приспособлений, кабельной мастики. Все эти вспомогательные подразделения не только спасали от трудностей снабжения, но и значительно удешевляли основное производство. В результате себестоимость разных машин, выпускаемых Мотовилихой, уменьшилась на 20–30 процентов по сравнению с довоенным временем.

Это лишь малая часть фактов, свидетельствующих о



Этот день вы приближали как могли... 20-летие Победы над Германией.  
Ветераны завода-труженики тыла (1965 г.).



стремлении коллектива всемерно способствовать успешной работе предприятия. Нас же больше интересует заводская металлургия, то есть тот вид деятельности, с которым был самым непосредственным образом связан В. Н. Лебедев.

Будет очень большой натяжкой сказать, что с его приходом к руководству всем металлургическим комплексом предприятия дела здесь пошли не в пример лучше прежнего. В одиночку сражения не выигрываются. Однако и умалять заслуги Виктора Николаевича в этой битве за металл тоже было бы неверно. Поэтому, перечисляя имена и факты, не забудем, что он стоял во главе огромной работы, которую ежедневно вели металлурги завода. Их усилиями был пущен в эксплуатацию ряд термических печей, электропечь для выплавки легированных сталей, 50-тонная мартеновская печь, освоены выплавка стали на коксе при сохранении её высокого качества и способ заковки легированной стали в воде вместо ценных масел. Внедрение чистой штамповки, штамповарных конструкций, калибровки проката дало возможность снять со станочной обработки 15 процентов деталей. Было установлено два новых ковочных прессы для крупных поковок, своими силами изготовлены штамповочные молоты на шесть и две с половиной тонны, а также два однотонных. В декабре 1942 года введён в строй 1000-тонный пресс «Дункан».

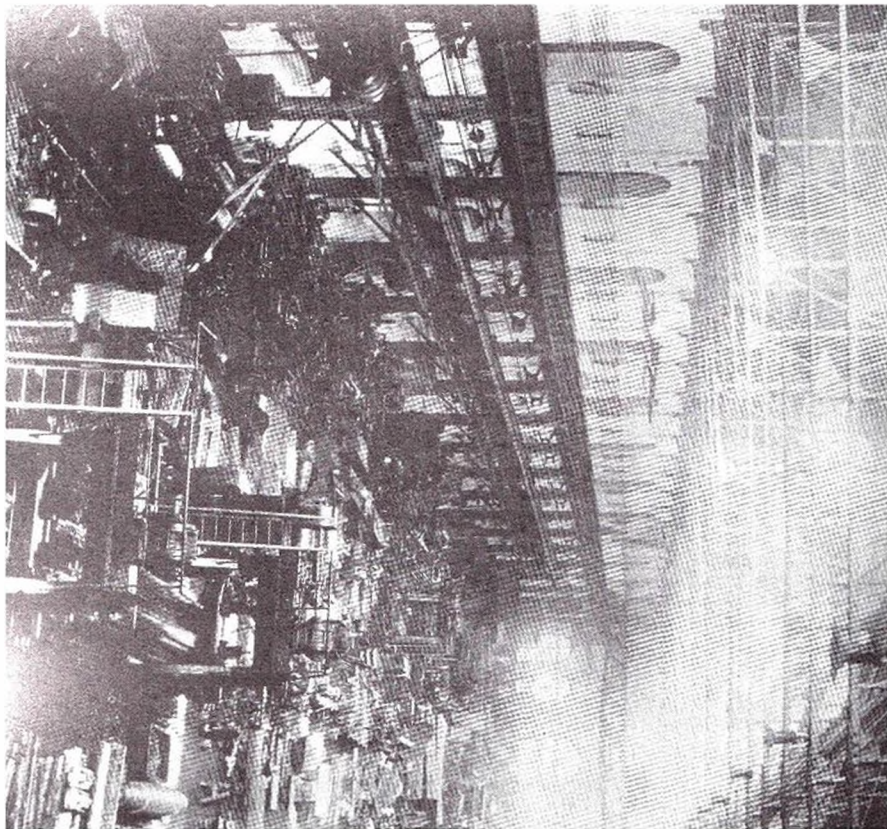
Приходилось решать и чисто научные задачи. Известно, например, что для выплавки специальных сталей, остро необходимых для производства артиллерийского вооружения, используются никель и молибден. В годы войны получить эти металлы в необходимом количестве не представлялось возможным. И тогда заводские металлурги в сотрудничестве со специалистами НИИ-13 создали целый ряд сталезаменителей без никеля и молибдена, в том числе сталь повышенной прочности 23 Г.

В этой работе участвовали А. В. Ландграф, С. А. Кулакова, Н. И. Суятин, П. С. Rogozin и другие. Были созданы и сплавы, дававшие экономию меди, алюминия, олова и других цветных металлов. Итог этой работы таков: расход цветных металлов на единицу продукции сократился более чем на 70 процентов. Одного только никеля за три с половиной года было сэкономлено 1,3 тысячи тонн на более чем 26 миллионов рублей.

Война подходила к концу. Она подтвердила безупречную репутацию Мотовилихи, её способность решать неимоверно сложные задачи. Страна высоко оценила работу завода, вклад его коллектива в победу над врагом: свой третий орден – Боевого Красного Знамени он получил в октябре 1944 года. Четвёртый, Отечественной войны 1-й степени, засверкал на знамени предприятия в июне 1945 года. Сотни рабочих, инженеров и техников тоже были награждены орденами и медалями Родины. В этом огромном списке была и фамилия начальника металлургического производства. В Указе о награждении В. Н. Лебедева орденом Красной Звезды написано, что он удостоен этой награды «за выдающиеся заслуги в деле освоения новых видов артиллерийского вооружения и образцовое выполнение задания ГКО».

Орден Красной Звезды ещё называют солдатским. Но в его статуте написано, что им награждаются и «...за выдающуюся деятельность, способствовавшую крупному успеху наших войск в военное время; за особо успешную деятельность, результатами которой явилось повышение боеспособности Советской Армии и укрепление обороноспособности Союза ССР...» Талантливых конструкторов и организаторов производства было немало. Но среди тех, кто в годы войны удостоивался такой награды, гражданских лиц не так уж и много. Потому велика ценность именно такого ордена, вручённого инженеру Лебедеву. Он действительно мог с полным основанием

считать себя солдатом Великой Отечественной. Эта война опалила сердце, но не сожгла его. А что касается характера, то, как сказано у поэта: «Так тяжкий млат, дробя руду, куёт булат»...



## ГЛАВА ТРЕТЬЯ

# ТОЧКА ОПОРЫ



### **1947**

14 декабря принято Постановление об отмене карточной системы и денежной реформе.

### **1949**

1 марта Совет министров и ЦК ВКП(б) приняли Постановление о снижении на 10–30% цен на хлеб, муку, крупу, мясо, рыбу, масло, сыр, соль, шерстяные и шёлковые ткани, велосипеды, радиоприемники и другие товары массового потребления. Аналогичное снижение цен было проведено также в 1950 и 1951 годах.

### **1950**

14 февраля в Москве был подписан советско-китайский Договор о дружбе, союзе и взаимной помощи сроком на 30 лет. СССР безвозмездно передал Китаю военно-морскую базу в Порт-Артуре и предоставил кредит в 300 млн долларов.

### **1953**

5 марта умер И. В. Сталин.

### **1954**

27 июня: пуск первой в СССР атомной электростанции.  
17 марта: Президиум Верховного Совета РСФСР издал Указ об образовании закрытых городов Свердловск-44, Красноярск-26, Томск-7, Челябинск-40, Свердловск-45, Арзамас-16 и Златоуст-36 в местах расположения основных объектов по производству ядерного оружия.

## ТОЧКА ОПОРЫ

В этой главе читатель не найдёт частого упоминания о В. Н. Лебедеве. И совсем не потому, что период с мая 1945-го по апрель 1952-го был малозначимым в его биографии. В сентябре 1946 года, к примеру, он назначается заместителем директора завода по металлургии, и на его плечи ложится вся полнота ответственности за состояние дел в этом сегменте производства.

К сожалению, уже нет свидетелей того периода жизни Виктора Николаевича. Лишь архивные документы ещё могут пролить некоторый свет на то, чем он тогда был занят. И потому есть смысл хотя бы кратко рассказать о предприятии, об его изделиях, о ритме, в котором оно существовало. Ведь всё это вместе взятое и было, по большому счёту, предметом каждодневных забот, зоной постоянного внимания В. Н. Лебедева.

...Отгремели победные салюты. Наступил добытый слезами, потом и кровью мир. Казалось, можно было бы отдохнуть от тягот войны. Но заводу-ветерану было не до отдыха. Требовалось поднимать страну, и коллектив вновь оказался на переднем крае большой, государственного значения, работы. Переход производства на выпуск гражданской продукции не застал Мотовилиху врасплох. Ещё в октябре 1944 года здесь был составлен план загрузки некоторых цехов такими изделиями. В марте 1945-го, когда уже явственно ощущалось приближение Победы, завод стал постепенно возвращаться к довоенному графику: два цеха (№ 90 и 91) были переведены на восьмичасовую двухсменку. В июле этого же года появился приказ о создании турбобурного цеха, а в декабре начал отсчёт своей биографии конструкторский отдел общего машиностроения (КООМ). Михаил Павлович Кривов, значительное время проработавший в КООМе, вспоминал послевоенные годы как очень насыщенные: «Мы тогда назывались конструктор-

торским отделом гражданского машиностроения (КОГМ). Начинали с довольно простых изделий – слесарного и кузнечного инструмента. Даже мебель разрабатывали – столы, книжные шкафы, трельяжи... Кстати, инструмент поставляли даже за рубеж, в Иран. А потом пришла пора более сложных изделий: в мае 1946 года был подписан приказ об освоении полукубового экскаватора-крана. Но даже в марте следующего года серийный выпуск этих машин оставался под большим вопросом. Нет, отказываться от их производства Мотовилиха не хотела, да и не могла. Однако работа оказалась сложнее, чем предполагалось. Разработчик экскаватора, ВНИИТмаш, выполнил чертежи машины ещё до войны. Другими словами, конструкция давно устарела. Да и в той, что имелась, было много недостатков. Изготовленные по ней первые три экскаватора вышли из строя уже в начале ходовых испытаний.

Надо сказать о сложности изделия. В экскаваторе более двенадцати тысяч деталей. На одну машину уходило свыше восемнадцати тонн стального и чугунного литья, четыреста восемьдесят килограммов электропроводов. При этом машина получалась очень дорогой – около миллиона рублей. А потребность в ней была огромная».

И это ещё не всё. Для успешного выполнения правительственного задания нужно было не только перестроить технологические линии многих цехов. Следовало максимально «довести» конструкторско-технологическую документацию, проработать возможности удешевления изделия. Другими словами, создать практически новую машину.

Модернизацией экскаватора особенно плотно занимались конструкторы Н. З. Аптуков, Е. А. Зайцев, О. В. Кармальский, Б. А. Колмогорцев, П. Я. Мартьянов и А. В. Прозин. В цехах тоже шла напряжённая работа по совершенствованию ОМ-201. Не вдаваясь в технические подробности, скажем только, что коллективный труд мотовилихинцев принёс отличные результаты: экскаватор, производство которого освоил завод, был несравненно лучше

первых образцов. Он стал легче на четверть тонны и стоил не миллион рублей, а в пять раз меньше. С 1947 по 1950 год предприятие изготовило полторы тысячи таких машин. Борис Всеволодович Коноплев, в своё время работавший парторгом ЦК на строительстве Камской ГЭС, особо отмечал достоинства мотовилихинской техники и неоценимую помощь, которую оказали мотовилихинцы гидростроителям, чётко её поставляя.

Экскаваторная эпопея не закончилась выпуском ОМ-201. Неоценимый опыт, приобретённый в процессе доводки первого изделия, стал тем фундаментом, на котором строились последующие землеройные машины ОМ-202 и ОМ-205.

*«К ОМ-202 мы приступили в 1948 году, – вспоминал М. П. Кривов. – Переработали большую часть механизмов. Некоторые из них заменили на новые. В 1949 году изделие прошло госиспытания и было принято к серийному производству. Это была абсолютно другая техника. ОМ-202 отличался простотой в изготовлении, надёжностью в управлении и эксплуатации. Было у него и ещё одно важное качество: мотовилихинский экскаватор безотказно служил в северных условиях. Кроме того, нам удалось снизить его вес более чем на две с половиной тонны при увеличении производительности на 20 процентов. Увеличилась мощность двигателя, появилась цельнометаллическая кабина. Забегая вперёд, скажу, что за десять лет (с 1950 по 1960 год) завод дал народному хозяйству страны около четырёх тысяч таких экскаваторов».*

Тринадцать лет занималась Мотовилиха экскаваторной тематикой. В рамках предприятия было организовано специальное конструкторское бюро экскаваторостроения. Его сотрудники разработали новую машину, «мотовилихинскую» от стрелы до винтика.

Для завода железные землекопы были не единственными изделиями послевоенного времени. В 1949 году предприятие по выпуску экскаваторов, породопогрузочных



За 10 лет страна получила около четырёх тысяч экскаваторов OM-202.

машин, торфопрессов, гидротурбин малой мощности и турбобуров достигло уровня производства, запланированного на 1950 год. Мотовилиха снова обгоняла время.

Илья Данилович Хальфан, хорошо знающий историю завода, как-то сказал: *«Если анализировать биографию Мотовилихинского завода, то можно прийти к однозначному выводу: когда стране было тяжело, когда требовалось сделать очень ответственную и очень трудную работу, Мотовилиха подставляла плечо и никогда не подводила».*

Это действительно так. Достаточно упомянуть, что в послевоенные годы завод освоил около 40 новых изделий гражданского предназначения. Среди них – перфоратор, замки к бурильным трубам, долота, глубинные насосы, разнообразный инструмент. И это, не считая чисто металлургической продукции. Как и в годы войны, завод был для страны надёжной опорой.

О буровых долотах мотовилихинцы впервые заговорили вскоре после войны. В марте 1948 года А. И. Быховский подписал приказ о создании в четвёртом и восьмом цехах специальных участков по их выпуску. Это событие тогда для многих осталось незамеченным. А ведь оно знаменовало собой начало большой и сложной работы. Но тогда всю разворачивалось производство экскаваторов, конструкторы приступали к разработке новой электрической драги, и кое-кто считал, что долото-крот в сравнении с этими монументальными машинами – пустяк. Но долото оказалось «живучим». Уже через несколько лет два небольших участка переросли в целое производство. Мотовилиха стала выпускать долот больше, чем специализированные предприятия, например, Дрогобычский завод.

Буровое долото, которое нефтяники иногда называют ключом от подземных кладовых, по форме напоминает лесной колокольчик, только с тремя лепестками. В середине у него три металлические шарошки, унизанные гирляндами зубков или штырей. Этими-то штырями, изготовленными из самых твёрдых металлов или сплавов, долото крошит

породу. Крошит столь яростно, что через пару часов работы от зубков не остаётся и следа.

Много и настойчиво работали конструкторы над вооружением шарошек, от которых зависел срок службы долот. Зубки, даже покрытые релитом – сплавом высокой твёрдости, пасовали перед гранитными слоями земной тверди. И тогда было решено вместо зубков наплавлять на шарошки маленькие цилиндрики из особых металлических порошков, обладающих чрезвычайно высокой прочностью. Это сразу повысило ресурс изделий.

О качестве мотовилихинских долот свидетельствуют медали ВДНХ СССР, присуждённые их создателям: Ю. М. Бушмелеву, Б. А. Колмогорцеву, М. П. Кривову, В. Ф. Пьянкову, В. В. Устюжанинову, И. В. Ячейкину и другим конструкторам и технологам завода. Но, пожалуй, самым ярким подтверждением надёжности этих изделий стали их испытания в Пакистане. Тогда, в конце 50-х годов, в этой стране на клочке выжженной солнцем земли выросли две ажурные буровые вышки: советская и американская. Вскоре здесь началась негласная дуэль двух технологий. Долота, бешено вращаясь, вгрызались в твёрдый грунт. До нефтеносного пласта – две тысячи метров неподатливой породы. Чьи буры первыми пробьют земную твердь? Присутствующие на испытаниях специалисты конечно же знали, что победит тот, кто будет реже менять долото, у кого оно окажется «позубастей».

Американцы проиграли. Пакистан закупил советские долота, сконструированные и изготовленные в Перми, на Мотовилихинском заводе. Лицензии на их производство приобрели США и Западная Германия, на международной выставке в Японии эти изделия вызвали фурор.

Наверное, не было в стране уголка, где не знали бы изделий с мотовилихинской маркой. Эта марка была синонимом качества и потрясающей надёжности. Пушкари Мотовилихи с одинаковым успехом делали системы вооружений и многотонные конструкции для строящихся канала

Москва–Волга и крупнейших электростанций – Куйбышевской, Камской, Братской, Воткинской и других. Первая золотодобывающая драга страны обязана своим рождением флагману индустрии Западного Урала. В конце 40-х – начале 50-х годов прошлого века завод вновь вернулся к этому изделию. Вернее, создал совершенно новое.

Драгу, это плавучее сооружение, предназначенное для механизированной разработки россыпных месторождений золота, платины и алмазов, горняки часто называют фабрикой. Первые шесть таких «фабрик» для «Уралплатины» вышли из цехов предприятия ещё в 1930 году. Один из конструкторов заводского бюро драгостроения А. М. Ширяев вспоминал, что были они с одним черпаком, приводимым в движение водяным колесом. Теперь предстояло изготовить машину, размеры которой просто невозможно было представить. Гигант весом более трёх тысяч тонн должен перерабатывать в год около двух миллионов кубометров породы, почти пять с половиной тысяч кубов ежедневно!

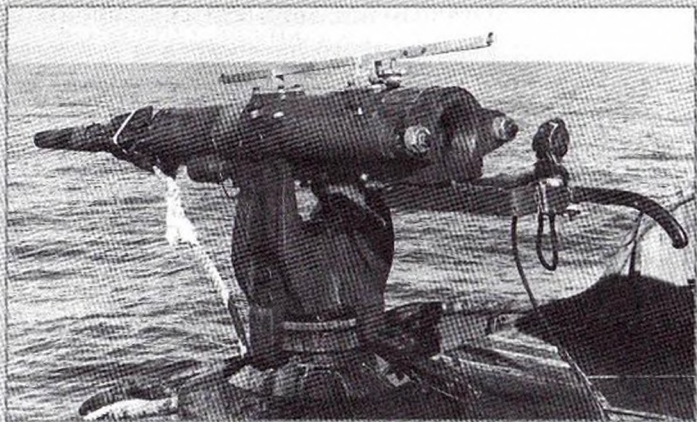
Мотовилихинский вариант этой плавучей «фабрики» не имел себе равных по мощности и глубине черпания. Драга ОМ-431 могла работать с россыпями, залегающими на глубине 30 метров. Её производительность составляла 400 кубометров породы в час. Если добавить, что по своей насыщенности механизмами, автоматизации производственного процесса она намного превосходила существующие аналоги, то с полным правом можно сказать, что коллектив завода вновь совершил инженерный и трудовой подвиг. Впрочем, слово «подвиг» здесь вряд ли применимо. Для тружеников предприятия делать уникальные машины и механизмы, выступать в роли первооткрывателей новых техпроцессов уже давно было делом привычным. Как привычным было и техническое обеспечение всех этих впечатляющих достижений.

Вспомним, в каком состоянии Мотовилихинский завод вышел из войны. Несмотря на крупные работы по ремонту и реконструкции существующих мощностей, их





С начала 1950-х годов Мотовилиха выпускала гарпунные пушки, которыми оснащались все китобойные флотилии Советского Союза.



общее состояние всё равно было критическим. Требовались радикальные меры по развитию всех главных производств предприятия. Иван Егорович Косматенко, вся трудовая жизнь которого связана с заводской металлургией, писал: *«К концу войны отдача от основного оборудования сталеплавильных цехов из-за изношенности стала снижаться. Да и люди, проработавшие почти четыре года без отпусков, а часто и без выходных, тоже были на пределе возможностей. Этим и можно объяснить, что в 1946 году выплавка стали в новомартеновском цехе, хотя и было там шесть печей, снизилась до 60 процентов против уровня 1941 года. Приведение в порядок основного оборудования сделалось главной послевоенной задачей. Печи и механическое оборудование подвергли не только восстановительному ремонту, но в значительной мере модернизации и реконструкции. Это позволило в короткие сроки восстановить прежний уровень производства, систематически его наращивать, повышать качественные показатели».*

«Короткие сроки» – это не день, не неделя и не месяц. И слова эти совсем не о том, что такая работа была разовой: восстановили, дескать, и забыли. Она велась постоянно. Стремительно растущие объёмы выпуска конечной продукции требовали всё больше металла во всех его видах.

Изучая документы того времени, не можешь освободиться от ощущения, что для Мотовилихи война как будто и не заканчивалась – везде «срочно», «в первую очередь», «особой важности». Приказы с подобными формулировками А. И. Быховский подписывал чуть ли не ежедневно. Особенно много их было выпущено в самые первые послевоенные годы. Это и понятно: станки и механизмы, смертельно уставшие от изматывающей работы, отказывались служить. Вышел из строя толсто-листовой стан; в аварийное состояние пришли кладка и арматура мартеновской печи № 1; в связи с существенным увеличением плана выпуска поковок требуется провести капремонт и модернизацию прессы усилием 1500 тонн; на прокатном стане «Доп-

пель-Дуо» пробило статорную обмотку высоковольтного электромотора главного привода... Это далеко не полный перечень ситуаций, по каждой из которых нужно было предпринимать самые неотложные меры. Характерен стиль приказов. Так, по аварии стана «Доппель-Дуо», как и по многим другим подобным авариям, на заводе создаётся комиссия для выяснения причин случившегося. Приказ директора гласит: «...комиссии к работе приступить немедленно. Акт об аварии предоставить мне. Работы по ремонту электромотора организовать круглосуточно». Жёсткие формулировки, сжатые сроки, по-военному чёткое расписание действий – чем не фронт, чем не передний край сражения? В этом сражении нельзя было проиграть, потому что цена битвы – будущее государства.

Завсё, что касалось выпуска металла, отвечал В. Н. Лебедев. Здесь нелишним будет сказать, за что конкретно он отвечал. Заместитель директора по металлургии – должность хлопотная. Мало того, что на человека, занимающего её, возлагалась ответственность за исправность действующих мощностей, и здесь он выступал как технический руководитель. Он ещё обязан организовать дело таким образом, чтобы этот самый металл полностью соответствовал качественным параметрам, то есть был годным для дальнейшей обработки. Выполнение объёмных показателей по номенклатуре тоже входило в его обязанности. А трудовая дисциплина, культура производства, обеспечение металлургического процесса материалами и компонентами – разве это было менее важным? Вот и получалось, что Виктор Николаевич являлся, в сущности, директором специализированного предприятия. Здесь нет преувеличения: полтора десятка крупнейших и ответственных цехов составляли практически отдельную структуру в рамках завода. Управлять таким сложным организмом далеко не просто. Да и спрос с такого человека велик. И не только на внутризаводском уровне. В начале осени 1947 года сложилась тяжёлая ситуация с поставкой комплектующих предпри-

ятиям-смежникам. А поскольку предприятия эти входили в орбиту Министерства вооружения, Дмитрий Фёдорович Устинов отреагировал незамедлительно и очень резко.

Приказ  
Министра Вооружения СССР

Москва № 445 30 сентября 1947 г.

Поставка турельных колец заводу № 355 и стального литья для крановых тележек заводу № 710 производится заводом № 172 крайне неудовлетворительно.

Неоднократные предупреждения Министерства о своевременном изготовлении указанных деталей и литья положительных результатов не дали.

Такое положение создано вследствие исключительно недисциплинированного отношения руководящих работников завода № 172 к заказам, имеющим решающее значение для выполнения программы других заводов.

Руководящими работниками завода № 172 не сделаны соответствующие выводы о личной ответственности за невыполнение кооперируемых поставок смежным предприятиям.

ПРИКАЗЫВАЮ:

За срыв важнейших государственных заказов, из-за непоставки заводом № 172 турельных колец, а также стального литья для крановых тележек главному инженеру завода № 172 т. Кудрявцеву и зам. директора завода № 172 т. Лебедеву объявить выговор.

Устинов.

Таких выговоров от министра было немало: Устинов был скор на наказания, но вместе с тем никогда не забывал отметить успех. Для Виктора Николаевича это тоже была школа. Но на этот раз – школа государственного отношения к порученному делу. Уже будучи директором завода, любой, даже мелкий на первый взгляд заказ он пропускал через призму государственных интересов. Александр Степанович Малафеев, работавший при Лебедеве начальником цеха, вспоминал: «У Мотовилихи всегда было негласное

соперничество с моторостроительным. Моторостроители считали себя элитой. Ну как же, у них такая продукция – авиадвигатели, то есть наисовременнейшая техника. У них оборудование самое лучшее, и люди у них самые искусные. В общем, вам, де, «косарям», до нас далеко. В их представлении Мотовилихинский завод – это хоть и что-то очень большое и сильное, но ужасно неповоротливое.

Всё это, конечно, нас раздражало. Казалось бы, такое отношение не могло нравиться и Виктору Николаевичу. Уверен, что и не нравилось, очень уж он любил свой завод и болел за его авторитет. Но вот пример: на оперативке анализируется состояние дел с выполнением плана. Разговор идёт о массе заказов, которые распределены по нашим производствам. Доходит очередь до заказа от моторостроителей. Ну, думаю, сейчас директор не будет строго спрашивать за сроки. А он, наоборот, потребовал, чтобы детали для авиаторов были изготовлены и сданы в первую голову.

Не каждый может подняться над собственными эмоциями. Виктор Николаевич мог. Он прежде всего думал о стране и её интересах. И очень хорошо понимал, как много зависит от Мотовилихи».

Вернёмся, однако, к концу 40-х годов. Радость от окончания войны ещё жила в сердцах людей. Да и сама жизнь после четырёхлетних лишений и нужды казалась краше и богаче. Ушла в прошлое карточная система, каждый год снижались цены на потребительские товары. Страна строила, добывала руду и нефть, ловила рыбу. Наверное, так могло продолжаться очень долго, и благосостояние народа росло бы поистине сказочными темпами. Но в дверь уже стучались события, которые на много лет вперёд определили государственную политику СССР, а вместе с ней и судьбу сотен миллионов его граждан. 5 марта 1946 года премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль произнёс в американском городе Фултоне программную речь, положившую начало «холодной» войне и гонке во-

оружений. От Щецина на Балтике до Триеста на Адриатике протянулся «железный занавес». В августе этого же года в Цюрихе в речи «Пробудись, Европа!» он призвал победившие и побеждённые народы континента к единству перед лицом «коммунистической опасности». Советский Союз, таким образом, вынужден был принимать меры, которые могли бы обеспечивать его собственную безопасность и безопасность его союзников. Для страны, вышедшей из войны с самыми страшными людскими и экономическими потерями, это было невероятно сложной задачей. Решать её приходилось с максимальным напряжением сил. В этой работе значение уральских предприятий, Мотовилихи в том числе, возросло неизмеримо. Как и прежде, Урал оставался для Родины точкой опоры.

Арабы говорят, что дети больше похожи на своё время, чем на родителей. Поколение, сломавшее хребет фашизму, сумевшее выковать в тылу грозное оружие Победы, восстановившее огромную державу и открывшее человечеству дорогу в космос, действительно было очень похоже на своё героическое время. Любовь к Родине и патриотизм, самоотверженность в работе, ответственность за судьбу страны не были для него пустыми словами. «Жила бы страна родная и нету других забот...» – эти песенные строчки находили отзыв в сердце каждого. Виктор Николаевич Лебедев принадлежал именно к этому поколению. Он не произносил громких слов, а просто работал. Заметим, работал не по принуждению, а по душе. Ему всегда нравилось делать конкретное дело и видеть его реальный результат. Поставленный на важный участок, он не то что старался оправдать доверие (хотя, наверное, и это чувство присутствовало) – он просто не мог по-другому: поручено – выполни. Если можешь, выполни лучше, чем другие.

Приказ № 245 Абрам Исаевич Быховский подписал 29 декабря 1946 года, в самый канун новогодних праздников. Перед этим директор неоднократно встречался со сво-

им заместителем по металлургии. Говорили о состоянии этого участка заводского производства. Директор хорошо изучил обстановку и понимал, насколько трудно Лебедеву удерживать комплекс в рабочем состоянии. Достаточно хорошо изучил он и характер Виктора Николаевича. Тот обычно ставил перед собой, а получается и перед ним, директором завода, сверхзадачу. Прямо Наполеон какой-то! Это ведь у императора французов в большом ходу была фраза: «Требуй невозможного, получишь максимум». А на сверхзадачи у предприятия ни денег, ни времени обычно не хватало.

И ведь не поспоришь! Аргументация у Виктора Николаевича железная, любое предложение выверено, сроки и потребные силы и средства просчитаны до дня, до человека, до копейки. Вот и в процессе подготовки этого приказа он разработал такой план мероприятий, который заводу сейчас просто не под силу. Пришлось вымарывать некоторые пункты. Хотя, надо признать, пункты эти выполнить необходимо, если хочешь не просто дыры заткнуть, а создать надёжный фундамент для будущей работы.

Быховский ещё раз просмотрел окончательный вариант брошюры, на титульном листе которой было написано «План мероприятий по металлургическим цехам завода на I квартал 1947 года». В конце объёмистой книжечки перечитал примечание, в котором говорилось, что «...перечень указанных выше работ составлен на основании мероприятий, представленных начальниками металлургических цехов начальникам и тех. бюро цехов, ведущим технологам, а также на основании специальной проверки состояния рабочих мест непосредственно в цехах завода».

Вот так вот, Абрам Исаевич, снизу, с самой гущи народа, тебе сигнал идёт, начальники цехов тревогу бьют, реагируй, дорогой директор!

Он подписал план и откинулся в кресле. В который раз уже его приводили в изумление способность Лебедев-

ва к анализу, его всеохватность, умение вычленять главное. В том, с какой основательностью, даже дотошностью составлен план, угадывается лебедевская рука, его исчерпывающий стиль. И когда он только успел изладить такую программу? Ведь в брошюре расписаны работы по всем пятнадцати подразделениям металлургического куста, более трёхсот пунктов! Главное, понятно, оборудование. По 28-му цеху, к примеру, предстоит произвести уплотнение всей системы боровов от печей до трубы; изолировать все мазутопроводы внутри цеха; капитально отремонтировать шестую печь... При этом Виктор Николаевич не упустил из вида и условия труда людей. Чего стоит, скажем, седьмой пункт: «Привести в полный порядок место установки гальванометров у отжигательных печей (восстановить столики, покрасить их, осветить лампочками, восстановить футляры)».

Эти «лампочки» и «столики» заставили Быховского заулыбаться: он вспомнил, как Лебедев, будучи в войну начальником цеха, «доставал» его чунями да махоркой для своих людей. Нет, высокая должность не испортила Виктора Николаевича, не сделала его равнодушным к нуждам рабочего человека. Прав был Дмитрий Фёдорович Устинов, в своё время посоветовавший присмотреться к молодому инженеру-прокатчику. Добрый вырос руководитель. Умеет не только хорошо работать, но и с людьми ладить. А что ещё ценнее – убедить их взяться за дело. И как ему это удаётся? Ведь не рычит на подчинённых, по большому счёту, не наказывает их, хотя иногда имеет к тому полное основание. Всё делает как-то очень спокойно, без надрыва и авралов, а в сумме получается весомый результат. Тот же Д. Ф. Устинов отметил его благодарностью и премией за работу по автоматизации производства.

...В воспоминаниях, написанных сподвижниками Виктора Николаевича, часто говорится о его талантливости, прозорливости, даже гениальности. Наделяя его таки-





Учитель и ученик.

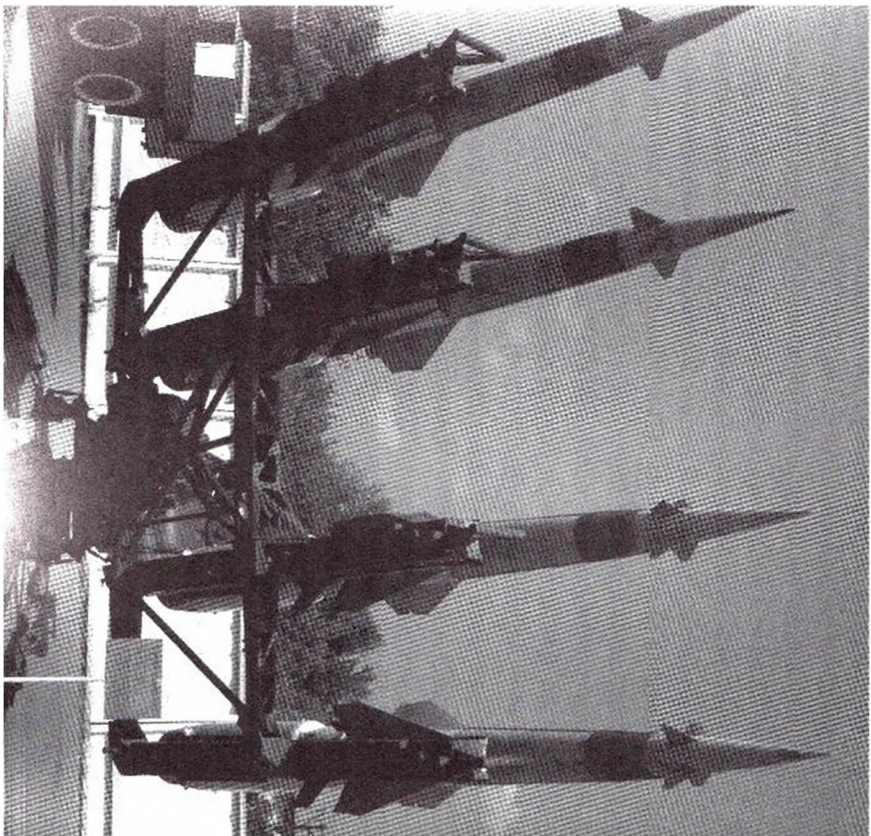
В первом ряду в центре А. И. Быховский и В. Н. Лебедев (1952 г.).



ми чертами, авторы одновременно подчёркивали ещё одну: он был «свой» для рабочего и инженера, для руководителя и подчинённого. Ильяс Даутович Галимов, говоря о директоре, сказал: «Я не знаю другого такого руководителя, с которым хотелось бы поделиться всем, что у тебя на душе, хотелось бы прийти к нему, как к отцу, и попросить совета». Так что если уж и говорить о гениальности, то она проявлялась скорее в человечности В. Н. Лебедева, в его удивительной способности понять другого, если надо, помочь. Вокруг таких натур, как правило, и складывается коллектив единомышленников, для которых завод – это «наш завод», а работа – это «наша работа». У В. Н. Лебедева в его директорскую пору таких единомышленников было больше... 30 тысяч, весь коллектив предприятия. Это, кстати, как нельзя лучше подтверждает его настоящую талантливость.

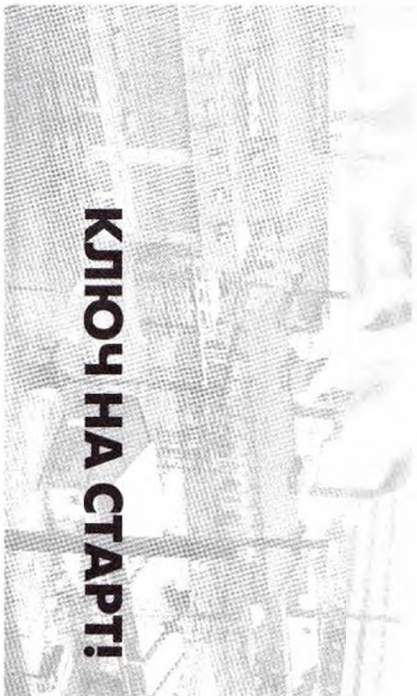
Он был очень земным человеком: любил семью, в которой уже было трое детей, свой дом, который никогда не отличался роскошью обстановки, друзей, которым был верен до конца жизни. И очень любил работу. Можно сказать, что как Урал был опорой для страны, так и В. Н. Лебедев долгие годы был опорой для многих своих современников.

В апреле 1952-го Виктор Николаевич Лебедев назначается директором Пермского машиностроительного завода имени В. И. Ленина. Ему тогда едва исполнилось 42 года. Посмотрите на фотографию того времени. На ней Виктор Николаевич сидит рядом с А. И. Быховским, фронтowym директором Мотовилихи, своим учителем. Обратите внимание на крепкую фигуру молодого руководителя, на его крупное, выразительной лепки лицо. Он в расцвете сил. Они очень понадобятся ему, эти силы. Они, вместе с энергией и умом, позволят Виктору Николаевичу всего за двадцать четыре года совершить то, на что у другого не хватило бы всей жизни.



## ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

**КЛЮЧ НА СТАРТІ**



*Но нет труда изнурительнее,  
чем прокладывать дорогу.*

*Джек Лондон*

### **1955**

12 февраля принято Постановление правительства СССР о начале строительства космодрома Байконур вблизи разъезда Тюратам в Казахстане

### **1956**

14 февраля в Москве открылся XX съезд КПСС.  
30 июля принято Постановление Пленума ЦК КПСС  
“О преодолении культа личности...”

### **1957**

4 октября в СССР произведён первый запуск искусственного спутника Земли.

### **1958**

18 марта в Москве открылся 1-й Международный конкурс имени П. И. Чайковского. Среди пианистов победу одержал американец Ван Клиберн.

### **1959**

27 января открылся внеочередной XXI съезд ЦК КПСС, на котором Никита Хрущев объявил об окончательной победе социализма в СССР и начале строительства коммунизма.  
14 сентября первая ракета СССР достигла Луны.

### **1961**

12 апреля – первый полет человека в космос (Юрий Гагарин на корабле “Восток-1”).

## КЛЮЧ НА СТАРТ!

С какого бы периода ни начинался рассказ о буднях Мотовилихинского завода, эти будни всегда будут связаны с выполнением особо важных государственных заданий. Появление в цехах новых изделий, освоение и доводка машин, спроектированных собственными и сторонними конструкторскими коллективами, – это всегда ответ Мотовилихи на запросы страны, реакция на обстановку в мире. Начало 50-х годов прошлого века не исключение.

Противостояние двух мировых систем становилось всё более острым. Всё чаще около границ СССР наземные службы ПВО фиксировали появление самолётов стран Атлантического блока. Обладая серьёзным преимуществом в полётных высотах, они могли практически безнаказанно заходить и в глубь территории Советского Союза. При необходимости эти же летательные аппараты можно было бы использовать в качестве средств доставки ядерного заряда. Беда была в том, что у СССР тогда не было оружия, способного оградить страну от подобных посягательств. Правда, уже в 1947 году существовал техпроект по теме «31410», разработанный конструкторами завода № 8, базирующегося в Свердловске. Зенитное орудие, которое предлагалось свердловчанами, вполне могло стать адекватным ответом на вылазки потенциального противника. Снаряд весом 33,4 килограмма, имея начальную скорость 970 м/с, в состоянии был поразить цель, летящую на высоте более 16 километров. Казалось бы, всё ясно: пушку следовало незамедлительно осваивать в производстве и ставить на серию. Возможно, что так бы и произошло, не вмешайся в эту историю Мотовилиха. Ознакомившись с чертежами зенитки, пермские пушкари пришли к выводу, что конструкция может быть значительно улучшена. И вскоре появился мотовилихинский вариант этого орудия, известного под ин-

дексом КС-30. По многим параметрам эта система превосходила свою предшественницу. При калибре 130 мм и весе снаряда 33 килограмма зенитка обладала скорострельностью 25 выстрелов за минуту. А начальная скорость снаряда составляла 1100 м/с. Такая пушка могла поражать самолёты потенциального противника уже на высоте 20 километров. Кроме того, она имела гидроприводы по азимуту и возвышению, синхронно следящую систему, которая и управляла гидроприводами, автоматическую установку взрывателя. Такого богатого оснащения не было ни у одного орудия той поры. В общем, Мотовилиха как разработчик была назначена и головным предприятием по производству новой системы. Уже в IV квартале 1951 года завод должен был сдать восемь пушек. Но дело оказалось сложнее, чем предполагали конструкторы. Пушка шла очень тяжело, и плановое задание завод тогда не выполнил. Это был редчайший случай в истории предприятия. Можно только предполагать, сколько нервов стоило впоследствии это изделие коллективу и его директору В. Н. Лебедеву. Если бы речь шла не о Мотовилихе, то заказ, вне всякого сомнения, мог уйти другим изготовителям. Но вера в уральский завод, похоже, перевесила. Тем не менее ещё два долгих года КС-30 на серийное производство так и не смогла встать. Лишь в 1954 году завод выдал 24 орудия. И это при плане 32 машины.

Виктор Николаевич тогда на каждой оперативке проводил «разбор полётов» по КС-30. Но день свой начинал обычно с обхода цехов, занятых этой работой.

*«Он приходил в цех №17, где я работал слесарем-сборщиком, рано, почти одновременно с началом первой смены, – рассказывал Лев Михайлович Денщикова. – Шёл на наш участок, смотрел, как идёт сборка. А она, если честно, шла туго. Наверное, ни с одним орудием мы так не маялись, как с этой зениткой. Начинаешь собирать узел, то одно не подходит, то другое. Конструкторы практически не отходили от нас, прямо по ходу дела вносили изменения в документацию.*

Наше цеховое начальство уже знало, в какое время приходит директор, и как только он появлялся, тут же оказывалось рядом. Мне кажется, ему не очень нравилось такое сопровождение, но он никогда не показывал своего недовольства.

До сих пор помню ощущение от встреч с Виктором Николаевичем. Вроде бы мы все должны были напрячься – как же, директор пришёл. А вот не было этого! Он подходил к нам, обязательно здоровался за руку, спрашивал, как идёт работа. И делал это так просто, что забывалось, кто мы, а кто он. А слушать он умел, как никто другой. Думаю, он считал, что никто ему не скажет, как обстоят дела, так же откровенно, как рабочие. Бывало, приобнимет нашего бригадира, отведёт в сторонку и спрашивает, чего нужно сделать, чтобы работа быстрее шла. Тот начистоту всё и выкладывает, а Виктор Николаевич записывает в блокнот.

Нет, мы, конечно, понимали, что он по положению выше нас, но то, как он переживал за производство, делало его нашим товарищем. А нас заставляло относиться к производству так же, как и он».

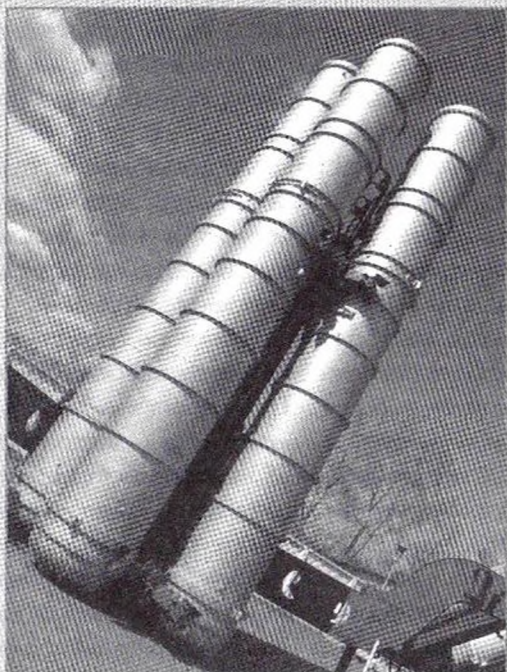
Илья Данилович Хальфан прибыл на завод через два месяца после того, как В. Н. Лебедева назначили директором, и сразу включился в работу над зениткой. Так получилось, что ему удалось познакомиться с Виктором Николаевичем буквально в первые дни: «Узнав, что я тоже из Ленинграда, он спросил, надолго ли я приехал. Отвечаю, уклончиво так, что время покажет, но пока планов остаться в Перми у меня нет. Скорее всего, вернусь в Питер, как только отработаю три года. Он улыбнулся и говорит, что тоже так думал в своё время. А теперь и мыслей таких нет, уехать.

Я вообще-то, видимо, везучий, «прушник». Есть такое выражение: «Против непрухи интеллект бессилён». А мне по жизни просто прёт удача. Во-первых, удача, что попал именно на этот завод. Во-вторых, что долгие годы довелось работать с таким человеком, как Виктор Николаевич. Ну, а в-третьих, я всегда был при очень интересном деле.





Зенитное орудие  
КС-30 могло  
поражать  
воздушные цели  
на высоте 20 км.



Знаменитый  
ракетный  
комплекс С-300.

Так вот, когда шла КС-30, директор постоянно бывал в осциллографической лаборатории, в которой я тогда работал. Мы занимались испытаниями системы, и Виктор Николаевич всегда готов был ждать, чтобы узнать, какой результат получился у очередной машины. Он смотрел сборочные чертежи, наши лабораторные схемы и по тому, как смотрел, было ясно, что для него нет секретов во всех этих цифрах и графиках. Я, вчерашний студент-отличник, был ошеломлен. В такие минуты директор казался мне как-то божеством. Ну, не может человек так много знать! А он не только знал. Он мог моментально найти простой выход из сложной ситуации. А такие у нас случались чуть ли не ежедневно. Вот, скажем, при досылке происходило утыкание взрывателя. А процесс этот шёл так быстро, что отследить его просто невозможно. Бились мы, бились с этим утыканием, ничего понять не можем. Виктор Николаевич поглядел на наши мучения и спрашивает: «Слушай, у тебя в Москве связи есть?» – «Есть». – «Тогда поезжай в Москву и купи две скоростные кинокамеры. Вот тебе чековая книжка, денег тут хватит».

Привёз я эти кинокамеры, засняли мы процесс досылки, прокрутили плёнку в обычном режиме, и всё стало видно, как на ладошке...»

Зенитное орудие КС-30 выпускалось до января 1958 года. Всего завод изготовил 738 таких машин. А судьба человека, который собирал их в заводском цехе, сложилась таким образом, что с этой пушкой ему довелось встретиться и во время армейской службы.

«Я в Орше служил, – вспоминал Л. М. Денщиков. – Когда в полк прибыл, попал на позицию, вижу, что-то знакомое. Ну да, говорят, новые зенитки пришли, КС-30 называются. Штука хорошая, только мало кто пока знает, как с ней обращаться. Я тогда и сказал, что мне эти пушки известны до винтика. Командиры обрадовались, и стал я учить сослуживцев. Освоили изделие, расчёты начали в нормативы укладываться. А нормативы были жёсткие: за

*4–5 минут требовалось снять с пушки колёса, расставить три лапы, которыми она упиралась в землю при стрельбе. Самолёт-то быстро летит, надо успевать. Скажу одно: там, где стояли батареи этих орудий, натовские самолёты больше не появлялись, а уж о нарушении нашего воздушного пространства они и думать забыли».*

Мотовилихинские зенитки надёжно охраняли небо Родины почти до конца 1950-х годов. Но на подходе была уже другая, принципиально новая техника.

Это постановление Совета Министров СССР, вышедшее в один из последних дней 1957 года, было, что называется, не для широкой публики. А вот к Перми, в особенности к некоторым её заводам, отношение имело самое непосредственное. Более того, документ знаменовал резкий поворот в их судьбе. Речь шла о развёртывании производства ракетной техники, производства совершенно нового, перспективного и фантастически интересного.

На заводе имени В. И. Ленина долгие годы существовала версия, что почётным заказом предприятие обязано своему директору. Дескать, Виктор Николаевич, человек весьма решительный и даже азартный, поспорил с Д. Ф. Устиновым, курировавшим в ЦК партии вопросы обороны, что для мотовилихинских пушкарей ракеты делать – что семечки щёлкать.

Трудно ручаться за достоверность этой истории, но факт остаётся фактом: головным предприятием по производству новых изделий была названа чисто артиллерийская Мотовилиха. Случай, прямо скажем, беспрецедентный. Ведь всё, что должно летать, привыкли размещать на авиационных заводах. Надо полагать, что высочайший авторитет Виктора Николаевича и слава орденоносного предприятия немало поспособствовали ломке традиций. Наверняка не обошлось и без веского слова Д. Ф. Устинова, который ещё с военной поры хорошо знал, на что способен коллектив старого завода, и очень ценил его руководителя. Да и Центральному Комитету партии пермское предпри-



В редкие минуты отдыха.



ятие было не менее известно. Случай, о котором рассказал Борис Всеволодович Коноплёв, почти три десятилетия руководивший областью, тому подтверждение: *«Было это в преддверии очередного съезда КПСС. Тогда существовал порядок предварительного утверждения кандидатур, которые предлагались в ЦК. В зале собрались первые секретари обкомов, крайкомов, республиканских комитетов партии. Список зачитывал член Политбюро М. А. Суслов. Дошёл он до очередной фамилии и читает: «Улитина Любовь Васильевна...» А дальше шла профессия кандидата. И Михаил Андреевич никак не может произнести слово «стерженщица». Три раза пытался, ничего не получается. Тогда он и говорит: «Товарищи, это передовая работница со знаменитой Мотовилихи». И зал зааплодировал. Я не помню, чтобы какое-либо другое предприятие СССР имело такую громкую всесоюзную славу...»*

Почёт почётом, но задача перед мотовилихинцами стояла действительно тяжелейшая. Следовало в кратчайшие сроки наладить серийное производство техники, о которой в Перми толком никто не знал. А права на неудачу не было: США и другие страны НАТО разместили вблизи границ СССР более 1500 военных баз. Советский Союз не мог не ответить на этот вызов. И он ответил, создав мощный ракетный щит. Вот только как создавался этот щит, мало кому известно.

Новое дело сподручнее делать молодым. На старом заводе тогда днём с огнём было не сыскать умудрённых опытом мэтров ракетостроения. Производство, специально созданное под эту технику, комплектовалось вчерашними студентами, которые и занимали инженерные и мастерские должности. Да и на рабочие специальности принималась в основном молодёжь. Что говорить, если даже первым «ракетным» руководителям Ю. Л. Кузнецову и А. Ю. Подольскому было едва за тридцать.

Не нужно думать, что серийное производство – рутинное. Пеки, мол, изделия, как блины, отработав техно-

логию до автоматизма. Дорога в космос была покрыта шипами в большей степени, чем лепестками роз. Ведь прежде всего следовало создать базу пермского ракетостроения.

*«Я не знаю периода, когда бы нам сказали, что можно не торопиться с решением той или иной задачи,»* — пишет Михаил Павлович Кривов, отработавший на заводе более полувека. — *«Всё спешно, всё «вчера». Так было и с этими изделиями. Нам пришлось в авральном порядке полностью переоборудовать цехи № 6, 9, 17, 78 и 45 под изготовление ракетной техники. Все работы по артиллерийской тематике были свёрнуты. Тогдашний глава государства Никита Сергеевич Хрущёв крепко «подсел» на ракеты, об артиллерии или авиации слышать не хотел. Мы ведь даже конструкторскую и технологическую документацию на артиллерию были вынуждены уничтожить. Хрущёв называл пушки «пещерной техникой».*

Одновременно с производственной базой необходимо было подготовить и базу конструкторскую. Для развёртывания работ по проектированию и отработке опытных образцов создаётся специальное конструкторское бюро. Его руководителем и главным конструктором назначили М. Ю. Цирульникова. Разместили новую структуру в здании гидротехникума.

Опытная база производства формировалась в кратчайшие сроки, и их нельзя было нарушить: вся подготовка контролировалась ЦК КПСС и правительством. Впоследствии и специальное конструкторское бюро, и опытное производство приобрели собственное название — КБмаш.

*«На повестку дня вставали вопросы, которыми никто из нас прежде не занимался: новые материалы, новые принципы запуска и управления изделиями и многое-многое другое,»* — вспоминает Иван Егорович Косматенко, работавший тогда начальником техбюро прессоштамповочного цеха. — *Для их разрешения на заводе формировались специализированные службы. Так, при центральной лаборатории появилась лаборатория неметаллических материалов. Она*

Мотовилиха создавала ракетно-ядерный щит державы  
и пролагала дорогу в космос.



М. Ю. Цирульников.

занималась подбором и организацией производства средств защиты элементов реактивного двигателя и систем управления. Другим специалистам пришлось осваивать и внедрять в производство дуговую сварку в среде аргона.

Что касается металлов, то и с ними было немало проблем. Ведь в ракете использовались в основном цветные металлы, а опыта работы с ними у нас не хватало. Кстати говоря, титановый и алюминиевый лист мы получали извне. О том, насколько высокими были требования заказчика к новой технике, говорит тот факт, что для хранения листового металла даже пришлось построить специальный склад.

У меня до сих пор в памяти случай, произошедший с корпусами изделий во время их термической обработки. Но перед тем, как рассказать о нём, хочу обратить внимание читателя на то, как в те времена берегли государственные секреты. Перед тем, как корпуса поступали на термообработку, цех освобождался от другой продукции, в него закрывался доступ и на рабочие места выходил только специально обученный и проверенный персонал. Строго соблюдались и правила пожарной безопасности: в самом цехе и на прилегающей территории размещались пожарные расчёты. Сам объект находился под усиленной охраной спецподразделения. Такой режим сохранялся обычно в течение суток-полутора...

Так вот, перед отправкой очередной партии корпусов в термокамеру бригадир мелом пронумеровал каждый из них. Изделия были обработаны в полном соответствии с технологией и посажены на доотпуск. После охлаждения они поступили на осмотр, который обычно осуществляли сами калильщики, технологи-термисты и контрольные мастера. Всё это были опытные, знающие люди. Каково же было их изумление, когда на месте выведенных мелом цифр они обнаружили их повторение мелкими трещинами, видимыми даже невооружённым глазом!

Случай этот произошёл под утро. Мне сразу позволили домой, и через несколько минут я был уже в цехе. Вско-



ре подошли и специалисты-металловеды. Причина случившегося нам была более-менее ясна: скорей всего твёрдые частички мела нанесли на поверхность металла царапины, которые и дали начало образованию трещин. Подобного у нас прежде никогда не было.

Из цеха я направился в заводоуправление. Виктор Николаевич уже знал, что меня вызвали ночью на завод, но не знал, что произошло. Я подробно обрисовал ему ситуацию. Он немного помолчал, а потом поинтересовался, метили ли мелом вторую партию корпусов. Услышав отрицательный ответ, удовлетворённо кивнул и предложил подождать результатов термообработки этих изделий. Забегая вперёд, скажу, что партия эта прошла контроль без сучка и задоринки. А директор строго-настрого указал всем причастным к изготовлению специзделий на необходимость бережного обращения с металлом, обрабатываемым на высокую твёрдость. Одновременно было обращено внимание на недопустимость применения грубых, грязных средств такелажя, на небрежное хранение деталей. Так мы учились...».

«Среди множества проблем, которые нас тогда беспокоили, производство ответственных деталей из алюминиевых сплавов было одной из самых сложных, – пишет Иван Сергеевич Свиначук. – Завод никогда не занимался их ковкой и штамповкой, и знания наших специалистов в этих процессах практически равнялись нулю. Мне, как человеку, окончившему МАИ, было поручено наладить такие производства в цехах № 29 и 30. А как это «наладить», если даже оборудования соответствующего не было? Как, кстати, и практического опыта. Поехали мы тогда втроем – я, И. Е. Косматенко и А. И. Фролов – в Каменск-Уральский на алюминиевый комбинат. Побывали и на нашем Пермском моторостроительном. По итогам этих экспедиций составили технические инструкции, разработали технологию, по чертежам моторостроителей изготовили нагревательные печи. Потом немного обучили кузнецов и штамповщиков. С того и начали освоение изделий. Чего скрывать, брака на пер-

вых порях было немерено. Много было и скрытых дефектов, которые приходилось «ловить» даже в готовых сборках.

В. Н. Лебедев знал о нашей работе, о трудностях и особенностях нового дела. В каждом неприятном случае разбирался подробно и давал свои замечания. Никогда не устраивал разносов, не слышали от него и начальственных окриков. Наоборот, он поддерживал все наши предложения. С его одобрения, например, появились участки по подготовке заготовок и сдаче деталей и по изготовлению нагревательных печей. Когда стало ясно, что цех не в состоянии обеспечить растущую программу, директор благословил приобретение очень дорогого кривошипно-горяче-штамповочного пресса мощностью 2500 тонн. Приобретение, установка и освоение этого агрегата были у него на особом контроле».

Получив стартовый опыт на изделии 8К63, боевой жидкостной ракете среднего радиуса действия – детище М. К. Янгеля, Мотовилиха перешла к изготовлению твёрдотопливного космического носителя 8К98 конструкции С. П. Королёва. Эта межконтинентальная баллистическая ракета являлась не только важнейшим элементом ракетно-ядерного щита, но и служила для вывода на околоземную орбиту искусственных спутников. И. Д. Хальфан тогда занимал должность заместителя главного инженера по испытаниям. Он вспоминает то время, как очень сложное. Но при этом всегда добавляет: «Когда всё идёт гладко, работать скучно». Судя по рассказам Ильи Даниловича, скучать ему и его коллегам отнюдь не приходилось. Опыт накапливался по крупицам, пуски изделий открывали всё новые и новые проблемы. Отчего идут завалы ракет? Почему появляется вибрация на шахтном участке? Поиск ответов на эти и другие многочисленные вопросы приводил к новым техническим решениям. А реализация этих решений отшлифовывала конструкцию, делая её надёжнее и дешевле. Кстати, хотя ракетчики и знали, что экономить на испытаниях себе дороже, пусков делали на порядок меньше, чем те же американцы: ни лишними деньгами, ни лишним

временем их никто не баловал. Недостаток информации, которую давал каждый очередной старт, приходилось компенсировать напряжением собственного интеллекта. Не догадками, а выстраиванием чёткой теории, объясняющей поведение изделия на каждой стадии полёта. Но в таком деле, в особенности на первых порах, предусмотреть всё было невозможно.

...Начальник полигона Капустин Яр генерал-полковник Василий Иванович Вознюк, выслушав рапорт о ЧП на стартовой площадке, поднялся и со словами «Такого я еще не бачив. Пойду, подывлюсь» приглашающе махнул рукой: «Потопали, пушкарь».

*«Притопали» мы на старт, смотрим: всё вроде в порядке. Носитель стоит, только у заправочной магистрали скоба оторвалась, – рассказывал И. Д. Хальфан. – Шла заправка, оставалось закачать всего 400 килограммов жидкого кислорода. А ЧП заключалось в следующем: на заключительном этапе заправочной операции ракета вдруг зашаталась, с неё даже иней осыпался. Но сейчас-то внешне всё в норме. Пускать?»*

*Мне казалось, что у меня в голове часы затикали. Я ведь понимал, что каждая секунда задержки ставит программу полёта под угрозу. Пуск-то не рядовой: ракета должна попасть в хвост кометы, проходившей мимо Земли. Учёные хотели провести этот эксперимент, чтобы подтвердить теорию о существовании антивещества...»*

В мешковатом защитном костюме Хальфан медленно спускался к днищу носителя. Внизу его ждала картина, от которой, по его словам, «волосы дыбом встали»: ракета просела по вертикальной оси, конструкция оказалась разрушена, днище срезалось по точкам сварки. Команда на пуск была равнозначна разрушению стартового комплекса. В запасе, правда, был ещё один носитель, и он успел на свидание с кометой. А вот у завода появилась очередная проблема. Решить её требовалось, как всегда, быстро и надёжно.



Работники металлургического производства, награждённые орденами и медалями (1963 г.).

В стране тогда не существовало неразрушающего метода определения качества точечной сварки. Вернее, он был, но годился только для магнитных металлов. А тут-то цветной, немагнитный! Даже учёные из всемирно известного института Патона на вопросы мотовилихинцев лишь беспомощно разводили руками. И тогда Мотовилиха взялась за дело сама. Днём и ночью специалисты завода сваривали узкие полоски металла, испытывали их. В. Н. Лебедев почти постоянно находился рядом и даже обедал вместе с теми, кто искал выход из сложной ситуации. Не вдаваясь в технические подробности, скажем, что результатом этой напряжённой работы стала уникальная методика определения качества точечной сварки на любом этапе готовности изделия. Когда её представили Госкомиссии, реакция была удивительной: «Такого метода не существует». «А мы и не говорим, что он есть, – скромно отвечали заводские специалисты. – Мы просто умеем определять то, чего никто пока определять не умеет».

Любое большое дело только тогда будет иметь успех, когда в этот успех веришь. И к тому же знаешь, что дело это важное и очень нужное. Время, о котором мы ведём рассказ, было богато на такие дела. И всё-таки иным, наверное, трудно будет понять Виктора Николаевича Лебедева, особенно те его поступки и решения, которые знаменовали собой резкий поворот в судьбе завода и его людей. Ведь не будь того же ракетного производства, коллективу жилось бы несравненно легче и спокойнее. Тем более что работы и без того хватало. Правда, это лёгкое, спокойное существование больше подходило для другого завода и для другого директора. Лебедев, похоже, строил жизнь предприятия и свою собственную по «закону велосипеда»: остановишься – упадёшь. Есть и ещё один ключик к пониманию характера этого человека. Его дал Александр Степанович Малафеев: *«Среди руководителей, которых я встречал на своём веку, такого государственника, как Виктор Николаевич, не*

было. А я ведь многих очень крупных людей знавал. Приведу пример. Известно, что Верхняя площадь завода имени Ленина, будущий Пермский завод химического оборудования, а впоследствии ПО «Машиностроитель», своим появлением обязана В. Н. Лебедеву. Этот комплекс огромных корпусов строился очень быстро, и директор держал строительство под своим личным контролем. Он вкладывал в него практически все деньги, которые выделялись заводу. Да и не только деньги, он душу вкладывал. И вот, когда строительство уже подходило к завершению, приехал министр оборонной промышленности Зверев. Как водится, походил по цехам, побывал и на Верхней площади.

А потом, уже в директорском кабинете, давай выговаривать: «Вы что же делаете, Виктор Николаевич? У вас металлурги, которые войну выиграли, живут в таких ужасных условиях, а вы все деньги туда вбухиваете! Вы что, не понимаете, что эти корпуса от вас отойдут?..»

Никогда не забуду ту минуту. Виктор Николаевич спокойно выслушал Зверева, а потом очень внятно произнёс: «С государственной точки зрения это сегодня самое важное». Тишина, которая повисла в кабинете, была такая, как будто все мы разом оглохли. Это ведь неслыханно: директор завода учит министра, как надо блюсти государственные интересы!

В чём сила настоящей личности? От неё заряжаются, ей стараются подражать. Вот и мы, молодые тогда ещё руководители, подражали директору завода. И не только подражали. Мы так же были уверены, что государственные интересы выше местнических, сиюминутных.

Я тогда работал в пятом цехе. Цех этот плотно занимался спецпродукцией. Потребовалось нам отдробеструить корпус первой ступени. Звоню начальнику цеха № 7 Шабардину, только у него была такая большая камера. Получив «добро», привёз корпус. Только мы его затолкали в камеру, откуда ни возьмись, главный инженер появился и – к Шабар-

дину: «Это что ещё такое?». Шабардин объясняет: так и так, специзделие, важное задание, надо помочь... Главный инженер: «Выброси! У тебя своих заданий выше головы». А Шабардин не подчиняется и делает для нас эту работу.

Этот случай можно по-разному оценивать. Например, сказать о недисциплинированности начальника седьмого цеха. А я бы сказал об его ответственности за большое дело, порученное заводу. Мы ведь у Виктора Николаевича учились не только знанию производства. Мы думать самостоятельно у него учились».

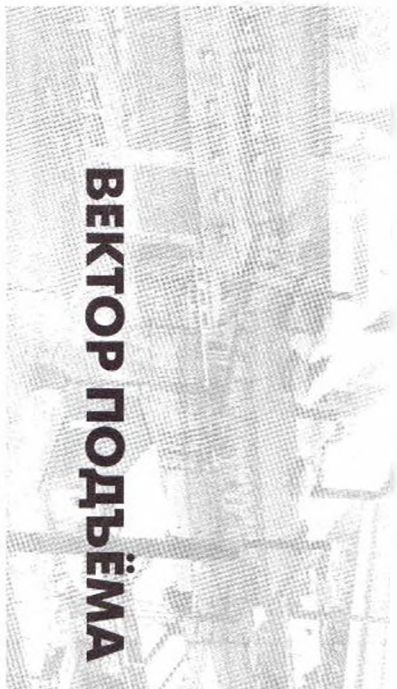
Десять лет заводского ракетостроения в официальной истории Мотовилихи редко упоминаются. Давно пришла пора заполнить эти чистые страницы именами и событиями того звонкого времени. Ведь из цехов завода на Каме ракеты уходили не только на боевое дежурство. Пермь проторила собственную дорожку и во Вселенную: практически вся программа «Интеркосмос» делалась в нашем городе. Не обошёлся без мотовилихинцев и подвиг Юрия Гагарина. Как сухо сформулировано в Указе Президиума Верховного Совета СССР о присвоении В. Н. Лебедеву звания Героя Социалистического Труда, – «за выдающиеся заслуги в создании образцов ракетной техники и обеспечение успешного полёта советского человека в космическое пространство».

Нас восхищает одержимость изобретателя, мастера, выдающегося руководителя. А он просто не может иначе, это способ его жизни. Становится ли она от этого легче? Веселее? Покойнее? Стоит ли о такой жизни мечтать? Добровольное рабство – вот что такое подобная жизнь. Но, в конце концов, как ни трудна была жизнь Виктора Николаевича Лебедева, он всегда сам выбирал свой путь. А славы без тягот, наград без риска, успеха без срывов, наверное, не бывает. Нужно просто однажды дать себе команду «Ключ на старт!» – и полёт состоится.



## ГЛАВА ПЯТАЯ

### ВЕКТОР ПОДЪЁМА





*Да пребудут в целости,  
Хмуры и усталы,  
Делатели ценности –  
Профессионалы.*

*Александр Межиров*

### **1962**

28 октября объявлено о достижении соглашения между СССР и США о выводе советских ракет с Кубы в обмен на обещание США не предпринимать интервенцию против правительства Фиделя Кастро. Тем самым был завершён Карибский кризис, поставивший мир на грань ядерной войны.

### **1964**

31 января в СССР запущена автоматическая станция "Луна-9". 3 февраля она стала первым космическим аппаратом, осуществившим посадку на Луну.  
28 октября завершена реконструкция самой длинной в мире системы каналов Волго-Балтийского водного пути.

### **1965**

18 марта Алексей Леонов первым в мире совершил выход в открытый космос с борта корабля "Восход-2".

### **1966**

1 марта советская автоматическая межпланетная станция "Венера-3" достигла поверхности Венеры и доставила на неё вымпел с гербом СССР.

### **1967**

14 марта Указом Президиума Верховного Совета СССР рабочие и служащие были переведены на пятидневную рабочую неделю. Суббота была объявлена вторым выходным днём.  
2 ноября начались телепередачи через спутники связи "Молния-1" на восточные районы страны. В СССР появилось спутниковое телевидение.

## ВЕКТОР ПОДЪЁМА

В любой эпохе существует категория людей, которым каждодневно нужно подтверждение необходимости своего существования. Это подтверждение не заключается для них во внешних признаках – наградах, званиях или постах. По большому счёту, они остаются внутренне равнодушными к подобным вещам. Чуждые парадности и тщеславию, они, однако, имеют одну общую черту – считают свою работу самой важной из всех существующих. Речь о мастерах. Не о тех, по должности, а о тех, кто по призванию, по предназначению, по душе. Другими словами, мы вновь возвращаемся к понятию талантливости.

Иногда приходится слышать, что талантливый человек талантлив во всём. А как тогда быть с Альбертом Эйнштейном? Гений теоретической физики оказывался совершенно беспомощным в самых простых житейских вопросах.

Уникальный по дарованию художник-импрессионист Поль Гоген, по описаниям современников, обладал очень тяжёлым характером и был абсолютно равнодушен ко всему, кроме живописи.

Были ли эти люди мастерами, делателями ценностей? Вне всякого сомнения. Можем ли мы говорить о них, как о талантах? Конечно же. Вот и получается, что талант – это способность конкретного человека делать конкретное дело так, как не могут его делать другие. Почерк таланта невозможно повторить или подделать, в нём всегда, по утверждению Леонардо да Винчи, присутствует отражение личности автора.

Такая длинная преамбула, на наш взгляд, необходима. Ведь мы привыкли, рассуждая о даровитом человеке, приводить примеры из области искусства или науки. Когда же разговор заходит о даровании несколько иного рода, теряемся. Нам трудно определить слагаемые, которые делают

личность незаурядной. Виктор Николаевич Лебедев – тому яркое подтверждение.

В самом деле, будучи прекрасным организатором производства, великолепным инженером-практиком, имея энциклопедические знания в разных областях техники, он при этом совсем не являлся талантливым универсально. К примеру, очень любил цеть, зачастую аккомпанируя себе на фортепьяно, но, по словам дочери, играл и пел «мимо нот». Рисовал, случалось, в своих блокнотах различные фигурки или пейзажики, так кто же из нас машинально не черкался в минуты раздумий. Говорить в этом случае о наличии таланта живописца как-то не приходится. А вот мастером, делателем, в самом высоком смысле этих слов, Виктор Николаевич был. Красивое выражение «след на земле» по отношению к нему – не литературный штамп. Оно справедливо.

Здесь уместно поговорить об очень специфичном человеческом даре – даре руководителя. Он, как и любой другой, даётся свыше, и на протяжении жизни лишь шлифуется, обретает дополнительные грани. Бесспорно, наука управления, как и любая другая, не защищена, увы, от дилетантов. В самом деле, разве здравомыслящий человек, не зная медицины, полезет делать операцию на сердце? Не умеющий играть на скрипке вряд ли станет добиваться места в составе оркестра Большого театра. А вот руководить – извольте. Это ведь дело нехитрое: ездите на персональном авто да указания выдавайте. А речь идёт о сложнейшем роде деятельности, лежащем на стыке экономики, техники, психологии, социальной педагогики, этики... Весь этот теоретическо-практический багаж должен служить, однако, целям очень простым. И. Д. Галимов, впитавший в себя лебедевские принципы руководства, говорил так: «Чего я от начальства жду, того и мои подчинённые ждут от меня. Первое: скажи, что я должен делать. Не лозунгом «Даёшь план!», а конкретно. Второе: дай мне возможность самому делать. Третье: скажи, как идут мои дела. Четвёртое: по-

моги, когда я в этой помощи нуждаюсь. И, наконец, пятое: вознагради меня в соответствии с моим вкладом. Вот и все секреты. Да, ещё – гнуть свою линию. А не так, чтобы решил и забыл».

Вот так «наука управлять» звучит на языке родных осин. И сколько бы сегодня ни твердили о менеджменте, маркетинге, аутсорсинге и прочих заумных вещах, по-русски оно как-то понятнее.

Герой Советского Союза лётчик-испытатель Марк Галлай, когда его спрашивали, как ему удаётся одновременно следить за десятками приборов, отвечал, что пока эти приборы показывают норму, он их попросту не видит. Но стоит какой-то стрелке дёрнуться «не туда», глаз пилота мгновенно ловит отклонение. Так вот, перед глазами плохого руководителя дёргаются одновременно все стрелки.

Виктор Николаевич Лебедев был не только очень умелым и квалифицированным капитаном огромного корабля под названием «Мотовилиха». Он был и замечательным его штурманом, знающим, куда и как кораблю плыть. А интуиция, ещё одно слагаемое таланта, позволяла ему предвидеть мели и рифы и прокладывать курс с минимальными потерями для экипажа. Но, даже имея сверхинтуицию, невозможно со стопроцентной уверенностью управлять судном. Нужна информация о меняющейся обстановке, о месте, которое ты в ней занимаешь. И здесь директору Лебедеву очень помогал чёткий распорядок, который он себе однажды установил и от которого не отступал ни разу. Даже когда он уходил в отпуск или уезжал в командировку, распорядок не ломался, всё делалось так же, как и при нём.

*«Его заводская жизнь действительно была расписана очень жёстко, – рассказывал Л. И. Силинг. – Иначе было нельзя: Виктор Николаевич лично контролировал все аспекты производства – от его подготовки, запуска, освоения до сдачи готовых изделий заказчику. Отсюда так плотно расписанный график. В понедельник у него был приём работ-*



Выступления Виктора Николаевича всегда были чёткими и ясными. Он не любил пустопорожних речей.



Торжественное заседание, посвящённое юбилею предприятия.

ников предприятия по личным вопросам. Независимо от ранга все желающие записывались на приём к директору у начальника канцелярии. Вторник – строительный день, начинавшийся в восемь утра с объезда и обхода всех объектов, которые сооружались силами строительных и энергетических цехов завода. С 14 часов оперативка продолжалась на объектах, которыми занимался наш генподрядчик – трест № 12 и его субподрядчики. Такая оперативка обычно заканчивалась около пяти вечера.

В среду в своём кабинете Виктор Николаевич проводил малую оперативку с узким кругом приглашённых – своими заместителями, начальниками производств, главными специалистами, начальниками служб материально-технического обеспечения. Это совещание начиналось в девять утра и растягивалось на весь день. Такой длительный регламент легко объясним: как уже говорилось, директор лично контролировал производство на всех его этапах. Порой на этих совещаниях решались или «утрясались» вопросы, которые не находили решения между технологами и конструкторами, производством и военной приёмкой. Очень часто, особенно когда дело касалось ракетной тематики, с помощью ВЧ-связи директор выходил на руководителей смежных предприятий или на различные министерства и, как правило, добивался оптимального решения проблемы.

Четверг отводился под большую оперативку. На ней Виктор Николаевич встречался с руководителями цехов, отделов и производств. В этот день на основе доклада главного диспетчера и «сухого остатка» малой оперативки разбирались вопросы более широкого спектра: от подачи материалов со складов в цехи, брака, соблюдения требований технологии и охраны труда до технического состояния оборудования и прогулов. Вторая половина четверга была занята заседаниями парткома, горкома или обкома партии (Виктор Николаевич входил в бюро всех этих комитетов).

Ознакомившись с этим распоряжением, читатель может подумать о Викторе Николаевиче, как о педанте. И будет совершенно прав. Вот только педантизм Лебедева особого рода – это ставшая привычкой, вошедшая в систему ответственность.

Эта ответственность определяла не только стиль руководства. Она заставляла бережно относиться к репутации коллектива, который, по мнению многих, способен был делать невозможное. А мнение такое в значительной степени подогревалось уникальностью предприятия. В. П. Перминов, долгие годы работавший с директором Лебедевым, писал: *«Я бывал на многих заводах, но нигде не видел такого чуда, как на заводе имени В. И. Ленина: сюда приходили вагоны с металлоломом, а уходили эшелоны с машинами. Это было своего рода натуральное хозяйство, которое могло существовать практически автономно».*

Эта уникальность производства иногда ставила завод в довольно сложное положение.

*«Со стороны идея о развёртывании в Мотовилихе автомобильного производства наверняка казалась очень привлекательной: у завода своя металлургия, прокатка, штамповка, умелые рабочие, опытные конструкторы и технологи. А водная дорога – Кама, а узловое положение Перми в сети железных дорог страны! Всё это были сильные аргументы в пользу выпуска «Москвича» именно на нашем предприятии. И они сработали: Совмин утвердил такой план.*

*Вне всякого сомнения, мы бы и автомобили могли выпускать, чего уж там особо хитрого. И, дав согласие на такую работу, Виктор Николаевич лишь добавил бы к своему, и без того весомому авторитету дополнительный вес. А он выступил против! Доводы были просты: нужны дополнительные площади, а их нет. Значит, автозавод придётся закладывать где-то в другом месте. Коли так, то потребуются неизмеримо большие капиталовложения, чем предусматривает проект.*

В этой ситуации В. Н. Лебедев снова проявил себя как человек государственный. Он знал, как зарабатывается народная копейка, и никогда тратил её впустую. Так на карте появился новый центр автоиндустрии – Ижевск. Но, отказавшись от выпуска легковушек, Виктор Николаевич не оставил их производство на произвол судьбы, понимал, что Мотовилиха в состоянии оказать молодому заводу самую действенную помощь. Учитывая важность заказов «Ижмаша», он поставил их куратором главного инженера М. С. Гринёва. Он и здесь повёл себя как крупный, широко мыслящий хозяин. Мотовилиха делала для соседей главный сборочный конвейер, поставляла им разнообразное нестандартное оборудование, организовала у себя выпуск пружин и рессор. Словом, подставила плечо», – так рассказывал об одном из эпизодов заводской биографии Виктора Николаевича М. П. Кривов.

...Бегут годы и действительно, как в песне, «некогда нам оглянуться назад». А оглянешься, сам удивишься – тридцать лет прошло с тех пор, как молодым инженером В. Н. Лебедев переступил заводскую проходную. Сколько событий произошло за это время: война, восстановление страны, укрепление её оборонной мощи. Есть что вспомнить. И вспоминалось, конечно. Но больше – так, для сравнения. Ведь и завод стал другим, и район выглядит иначе. Да и люди стали другими. Они уверенней смотрят в будущее, они образованней, даже красивее. И всё-таки главное – завод. Разве сравнишь его с тем, задымлённым, с тесными, вросшими в землю цехами, предприятием. Сегодня даже продукция у Мотовилихи другая. Она стала сложнее, многообразнее. Вот недавно пришлось ему, директору, готовить статью в областную газету. Когда занимался этой работой, подсчитал, сколько новинок вышло из цехов за двадцать послевоенных лет. Получилось, что за этот период завод освоил более 50 изделий. И каких! Драги и ракеты, экскаваторы и торфопрессы, породопогрузочные машины



и турбобуры, насосные штанги и гидротурбины, станки-качалки и буровые долота...

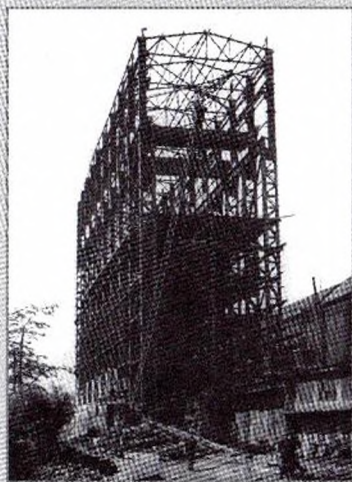
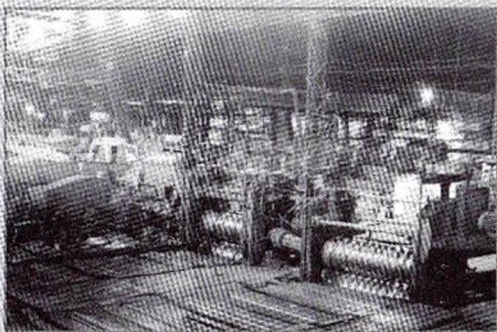
Не знаем, так ли именно думал Виктор Николаевич Лебедев в начале 60-х годов прошедшего столетия. Но то, что он мог так думать, наверное, ни у кого не вызовет сомнения. Во всей своей производственной жизни он опирался на приобретённый ранее опыт. И хотя, по словам младшей дочери Марины, был человеком, глаза которого всегда устремлены вперед, прошлое служило ему точкой отсчёта при планировании будущего. Оно же позволяло прогнозировать тенденции в развитии техники и, как говорил Наполеон, в нужное время оказываться в нужном месте. Подчеркнём: оказываться, будучи максимально подготовленным.

Если продолжить аналогию с пилотированием самолёта, то можно сказать, что перед глазами Виктора Николаевича чуть ли не постоянно «дёргалась стрелка», показывающая состояние металлургического комплекса. Но даже если бы она и не подавала тревожного сигнала, директор, пожалуй, обращал бы на неё внимание чаще, чем на все остальные.

Металлургия была его любовью на всю жизнь. Едва ли будет большим преувеличением сказать, что он знал о ней всё. И уж совсем не будет преувеличением, если мы скажем, что он хотел видеть на заводе все последние достижения в этой отрасли.

Металлургия Мотовилихи всегда славилась своими достижениями. Воспринимая свежие идеи извне и быстро внедряя их в практику, она в то же время рождала такие идеи и сама. В отделе главного металлурга, в центральной лаборатории работали люди увлечённые и очень квалифицированные. В сущности, это был коллектив, занимавшийся не только «дежурными» вопросами, которых на любом производстве немало, но и научными изысканиями. В. Н. Лебедев всячески поощрял такую деятельность, принимал в ней участие и сам.

Цех № 25.  
Прокатный стан  
и паровая машина  
(1960-е годы).



Цех № 21.  
Строительство установки  
непрерывной разливки стали  
(1956 г.).

Цех № 25.  
Паровой молот  
(1960-е годы).





Делегаты XV Пермской областной партийной конференции. Второй слева в первом ряду – В. Н. Лебедев (1971 г.).

Долгие годы заводской металлургической наукой руководил Г. К. Петухов – кандидат технических наук, Герой Социалистического Труда. Очень глубоко знающий предмет, он, тем не менее, отдавал должное практической сметке и эрудиции Лебедева. *«Глеб Константинович часто советовался с директором по поводу применения новых методов в металлургии. Случалось, что он приходил к Лебедеву с готовым предложением по совершенствованию того или иного процесса, с мыслью, которая, оформившись должным образом, могла стать заявкой на изобретение. Они долго обсуждали идею, и она в результате обретала законченный вид, её можно было сразу запускать в дело. Часто замечания Виктора Николаевича были настолько значимыми, что Глеб Константинович, подавая заявку на изобретение, считал своим долгом внести его фамилию в список авторов»* – рассказывал Л. И. Силинг.

Наука наукой, но жизнь настоятельно требовала решения вопросов более приземлённых. Потребность в металле возрастала с каждым годом. Повышались требования к качественным характеристикам сталей, да и их номенклатура становилась значительно шире. Всё это заставляло заниматься модернизацией металлургического комплекса, реконструкцией существующих мощностей, заменой устаревшего оборудования. Параллельно металлурги Мотовилихи осваивали более прогрессивные технологии, подчас опережая даже специализированные предприятия.

Борис Григорьевич Вардиев работал тогда начальником мартеновского цеха. Годы, когда заводом руководил В. Н. Лебедев, он считает очень значимыми для мартеновского производства предприятия:

*«Цех № 21 – это цех, в котором, на тот период, концентрировалась вся новая техника, имевшаяся в стране. Так, ещё в 1958 году была построена и пущена в эксплуатацию одна из первых в Советском Союзе установок непрерывной разливки стали – УНРС. С её вводом в действие*

труд рабочих разливочного пролёта значительно облегчился. Увеличилась производительность мартеновских печей, а качество разливаемой стали поднялось на новую ступень. Всё это не могло не повлиять на экономические показатели производства. Например, на одну тонну листа экономилось 120–180 килограммов металла. Повысился на 15–20 процентов и выход годного.

Очень большую пользу принесло заводу внедрение совмещённого процесса выплавки стали. Метод этот родился у нас в Мотовилихе. Его создателем был Г. К. Петухов. Но для того, чтобы процесс нашёл своё место в производстве, необходимо было провести большую предварительную подготовку. В рамках этой работы был построен специальный участок с электросталеплавильной печью ДСП-12, в которой выплавлялась лигатура и готовился синтетический шлак. С момента запуска процесса легирование стало производиться прямо в ковше введением жидкой, приготовленной в ДСП-12, лигатуры. Такая обработка позволяла максимально удалять серу из получаемой заготовки. А сталь, выплавленная таким способом, могла использоваться для изготовления высокопрочных изделий в авиационной или артиллерийской промышленности.

В 1963 году у нас был построен и запущен в действие участок электрошлакового переплава. Здесь выплавлялась сталь особого качества, которая использовалась для изделий специального назначения, в том числе и ракетной техники.

Сейчас, когда на дворе двадцать первый век, металлурги многих предприятий России заговорили о вакуумировании стали как о необходимом слагаемом её производства. В самом деле, эта операция позволяет осуществить дополнительную дегазацию расплава, а это, в свою очередь, улучшает потребительские свойства металла. Процесс не из дешёвых, но металлургические предприятия идут на затраты, закупая за рубежом соответствующее оборудо-

вание. Сегодня уже забыли, что ещё четыре десятилетия назад мотовилихинские инженеры разработали, построили и пустили в эксплуатацию парожекторную вакуумную камеру. Уже тогда Виктор Николаевич Лебедев знал, по каким путям должна развиваться металлургия. Он, активно занимаясь переоборудованием металлургических цехов завода, всячески поддерживая вкус коллектива к разного рода новшествам, значительно опережал своё время. Мотовилиха, благодаря своему директору, всегда шла на шаг впереди других предприятий.

Мне кажется, что Виктор Николаевич относился к мартеновскому цеху, как к своему детищу – требовательно, но с любовью. Он ведь даже участвовал в назначении руководителей на все его ответственные участки. Что уж говорить о подборе начальников более высокого ранга – здесь слово директора было решающим. Зато, видя, как растёт, обретает силы мартен, он и радовался, и гордился им. Тогда ведь на завод часто приезжали высокие гости: руководители партии и страны Брежнев, Кириленко, Устинов, Сулов, Капитонов, Соломенцев, министры Зверев и Афанасьев. Однажды Мотовилиха принимала и своих руководителей военной поры – директора Быховского и парторга ЦК Баскакова. Всех их в экскурсии по предприятию сопровождал Лебедев. А начинал он знакомить гостей с заводом именно с мартеновского цеха. Виктор Николаевич водил их по печам и другим участкам, показывал УНРС и ЭШП, рассказывал о тех изменениях, которые произошли за последнее время, делился планами на будущее. Не думаю, что все понимали производство стали так же, как понимал его наш директор. Но слушали его всегда внимательно. И совсем не из вежливости. В рассказе Виктора Николаевича звучали увлечённость и та особая гордость за результат труда, которая присуща только настоящим мастерам. Он как будто показывал зрителям уникальную, сработанную его руками вещь: смотрите, мол, что мы умеем...»

От одного из тех, кто считает В. Н. Лебедева своим учителем по жизни и работе, довелось услышать слова, что Виктор Николаевич выращивал человека, как выращивают кристалл. Слова эти требовали разъяснения. Специалиста, к примеру, можно подготовить на курсах повышения квалификации. А если эти курсы сопряжены ещё и с практической деятельностью, то можно ручаться за положительный результат. Кстати, во времена Виктора Николаевича существовала целая система такой профессиональной подготовки: завод имел базовые профессионально-технические училища; руководителей среднего звена выпускал заводской механический техникум; Пермский политехнический институт поставлял предприятию инженерные кадры необходимой специализации. На самом заводе тоже постоянно действовала система повышения профессионального уровня работающих. Здесь, как говорится, всё ясно. С человеком сложнее.

*«Не знаю, обладает ли Мотовилиха какой-то особой аурой, но она действительно из любого сырого материала способна делать нечто полезное. С нами, молодыми людьми, так и происходило, – пытался объяснить мотовилихинский феномен И. Д. Хальфан. – За редким исключением, все представители «лебедевских наборов» стали не только высокими профессионалами, они становились по-настоящему людьми. Процесс этот шёл незаметно, и большую роль в нём играл Виктор Николаевич, его преданность делу, его человеческие качества, которым хотелось подражать. Он не относился к нам, как к тепличным растениям. Пожалуй, наоборот: он ставил нас в такие условия, где требовалось максимальное напряжение ума, иногда физических сил и почти всегда – чувство долга. Но самое основное – он нам доверял».*

Ну что ж, и тут всё предельно ясно: доверие и порождает ответственность. Но так ли уж беспредельно было это доверие? Мы уже знаем, что В. Н. Лебедев очень многое из

того, что делалось на заводе, контролировал лично. Знаем о его расчётах, тетрадах, которые он вёл годами, десятилетиями. Нам известно мнение людей о директоре, как о человеке, в мозге которого содержалось гигантское количество информации. А о его работоспособности вообще ходили легенды. Но мог ли он вникать в каждую деталь огромного и разнохарактерного производства? Предположим, что его работоспособность и информированность превышала норму в десять или даже сто раз. Но ведь не в тысячу, не в десять тысяч!

Завод наращивал мощь, уверенно решал сложнейшие задачи только потому, что его директору удалось создать в коллективе атмосферу, в которой находчиво, смело, с полным напряжением сил трудились десятки тысяч инженеров, техников, рабочих. Он не считал людей средством к достижению цели, какой бы великой она ни была. Весь опыт его предыдущей заводской жизни подсказывал ему, что похвала сильнее, чем разнос. Что контроль, при всей его важности, никогда не даст такого эффекта, какой даёт самостоятельность работника. Именно потому, беря на себя решение самых сложных организационных задач, неся ответственность за многотысячный коллектив и дело, которое этот коллектив делал, Виктор Николаевич отмерял каждому его долю ответственности. Разница была лишь в её масштабе, но отнюдь не в степени.

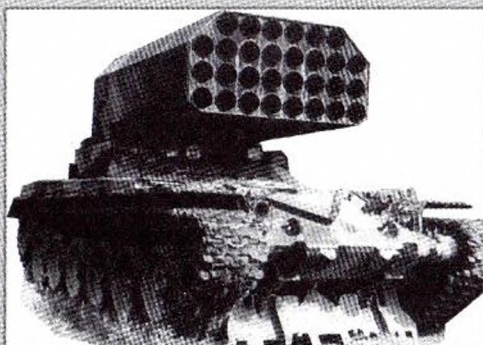
К середине 1960-х в стране снова вспомнили о ствольной артиллерии. Н. С. Хрущёв покинул властный Олимп, и новые руководители державы пересматривали политику в области вооружения. Результаты такого пересмотра оказались малоутешительными: ракетная техника, при всей её поражающей силе, всё-таки не могла соперничать с традиционными боевыми средствами при пограничных конфликтах и локальных военных операциях. Старую добрую пушку рано было списывать со счетов. Главным конструктором тогда был Ю. Н. Калачников. С именем этого челове-



ка связаны самые значительные разработки в военной технике того периода. Он же заложил семейство самоходных артсистем, совместивших в себе качества миномёта и гаубицы. Задача, оказавшаяся непосильной для конструкторов всего мира, была успешно решена мотовилихинскими инженерами: самоходное орудие «Нона» могло вести огонь 120-миллиметровыми минами и настильный огонь снарядами особой конструкции. «Нона» стала незаменимой при проведении воздушно-десантных операций. В считанные секунды орудие приводилось в готовность и могло действовать в местностях с чрезвычайно сложным рельефом, в том числе и в горных условиях.

Пушки семейства «Гиацинт», 240-миллиметровый миномёт «Гюльпан» – всё это были системы, неповторимые по индивидуальности, намного опережающие своё время. Но подлинную славу конструкторскому коллективу Ю. Н. Калачникова и заводу принесли РСЗО – реактивные системы залпового огня. Об огневой силе этих машин говорят даже их имена – «Град», «Ураган», «Смерч». Очевидец, наблюдавший за работой одной из них, писал, потрясённый: «Если собрать воедино всю мощь сказочных огнедышащих драконов, то даже тогда она будет лишь пуговицей на сверкающем мундире «Смерча». Такого сокрушительного оружия мир ещё не знал: дальность стрельбы «Урагана» составляла 35 километров, а площадь поражения – 22 гектара. У «Смерча» эти показатели были ещё более впечатляющими: дальность – 70 километров, площадь поражения 67 га. Для сравнения – снаряды знаменитой мотовилихинской пушки МЛ-20 летели на 17 километров. По оценкам специалистов, «Смерч» – лучшая в мире система реактивной артиллерии, до сих пор никем непревзойдённая.

Надо сказать, что Мотовилиха занималась доводкой и серийным выпуском «военки» не только собственной конструкции. Те же РСЗО были разработаны другим конструкторским коллективом. Но поскольку пермяки у же



Подлинную славу конструкторскому коллективу завода принесли реактивные системы залпового огня: оружие, не знающее себе равных.



имели огромный опыт освоения и производства межконтинентальных баллистических ракет, искусственных спутников Земли серии «Космос», пусковых установок для зенитных ракет, то решение правительства о размещении заказа на РСЗО именно на Мотовилихе было очень логичным.

*«Освоение «Града» (БМ-21) шло трудно, – рассказывал Феликс Вячеславович Набоков, конструктор СКБ. – Сказывалось несовершенство документации, представленной разработчиком. Более 25 000 извещений на изменение пришлось выпустить конструкторам-серийщикам только за первые два года работы над машиной. Но труд коллектива предприятия не пропал даром: высокая боевая эффективность, которую продемонстрировала РСЗО «Град» в ряде локальных войн и конфликтов, привлекла к ней внимание военных специалистов многих стран. Как следствие, существенно вырос объём заказа, в первую очередь для оснащения советских сухопутных войск. В ходе его выполнения специалисты завода работали над снижением трудоёмкости, улучшением эксплуатационных характеристик изделия.*

В 60-х годах в военной теории и практике произошёл ряд изменений. Это было связано с повышением мобильности войск, значительным увеличением тактической глубины, на которой решаются боевые задачи, и площадей, на которых концентрируются цели. Тогда и были сконструированы новые 220-мм реактивные снаряды для РСЗО «Ураган». А Мотовилиха в конце 60-х – начале 70-х годов разработала и освоила выпуск боевой машины 9П140 и транспортно-заряжающей машины 9Т452 системы «Ураган». Именно эта машина и обеспечивала дальность стрельбы и площадь поражения.

В конце 70-х, в связи с появлением 300-мм реактивных снарядов, завод занялся разработкой и созданием мощного наземного комплекса РСЗО «Смерч». Эта работа тоже шла непросто, но, как всегда, была выполнена на высоком уровне».

Когда знакомишься со структурой предприятия той поры, то невольно приходишь к выводу, что оно не было просто машиностроительным. Скорее это было научно-производственное объединение, где плечом к плечу трудились высококвалифицированные рабочие и доктора, кандидаты технических наук, блестящие инженеры-практики и исследователи, занятые изучением свойств материалов, их поведением в самых разнообразных условиях эксплуатации. Здесь разрабатывались и получали путёвку в жизнь новейшие технологии, здесь изобретались машины, механизмы и приборы, по своим параметрам не имеющие аналогов в мировой практике. Здесь, наконец, на деле проверялись самые передовые научные теории. Причём в процессе этих проверок Мотовилиха обязательно привносила в них что-то своё. Этому способствовала широкая сеть лабораторий, занимавшихся самой разнообразной тематикой – от химической до сварочной. В начале 60-х годов на заводе была освоена сварка высокопрочных легированных сталей под слоем флюса, внедрена ручная и полуавтоматическая аргодуговая сварка чёрных и цветных металлов, нержавеющей сталей, сварка в среде углекислого газа и другие виды. Работа была настолько значимой, что группа заводских сварщиков была награждена орденами. Все эти методы сначала обкатывались в лабораториях завода и только потом поступали на прямое производство.

1960–1970 годы с полным основанием можно назвать золотым периодом в истории Мотовилихи. Практический и теоретический багаж, накопленный предприятием в предыдущий период, давал богатые плоды. Совмещённый процесс выплавки стали встал на ноги. Только с 1963 по 1968 год этим методом было выплавлено 200 000 тонн металла, который по своим механическим свойствам и чистоте занял место в ряду лучших марок электросталей.

В марте 1961 года предприятие начало подготовку к выпуску тарельчатых и пластинчатых пружин на одном

из участков цеха № 35. В этих изделиях очень нуждались железнодорожники страны, другие машиностроительные заводы. Потребность в них была настолько велика, что для её удовлетворения в июле 1969 года было закончено строительство специального пружинно-рессорного цеха. Первая рессора была выдана в октябре 1970, а первая пружина 20 августа 1971 года.

В конце сентября 1964 года Мотовилиха получила ещё одно непростое задание – освоить и приступить к массовому производству кранов-смесителей для ванн. Тогда предприятиям ВПК приказано было заняться изготовлением товаров народного потребления, и они искали виды изделий, которые можно было бы делать на существующих мощностях. Как правило, найти такие виды гражданской продукции было сложно: авиационный завод, к примеру, мало приспособлен для выпуска сковородок. А уж кран-смеситель делать ещё сложнее. Чтобы выполнить такое задание, пришлось создать, по сути дела, завод в заводе. Ведь новое производство требовалось оснастить большим количеством автоматического оборудования, обучить людей, модернизировать и увеличить мощности гальваники, подготовить базу для изготовления комплектующих из пластмасс. Уже второго декабря заводская многотиражка поместила заметку под названием «Изготовлены первые смесители для воды». В ней было написано: «Освоено производство кранов-смесителей «КСМ –123-0» для умывальников. Более 600 таких кранов отгружено «Росхозторгу». Мотовилихинские краны появились в продаже в магазинах города. Конструкторами КООМ в октябре выпущены чертежи в двух вариантах на кран-смеситель «КСМ-102 с душевой сеткой на гибком шланге (для ванн)».

С этого времени началось массовое производство этого бытового устройства. Вера Михайловна Чудина, работавшая в сбытовой службе завода, вспоминала: «Наши смесители называли лучшими сами покупатели. А покупа-

телями была вся страна – большинство регионов России, Алтай, Казахстан... Продукция уходила практически с конвейера».

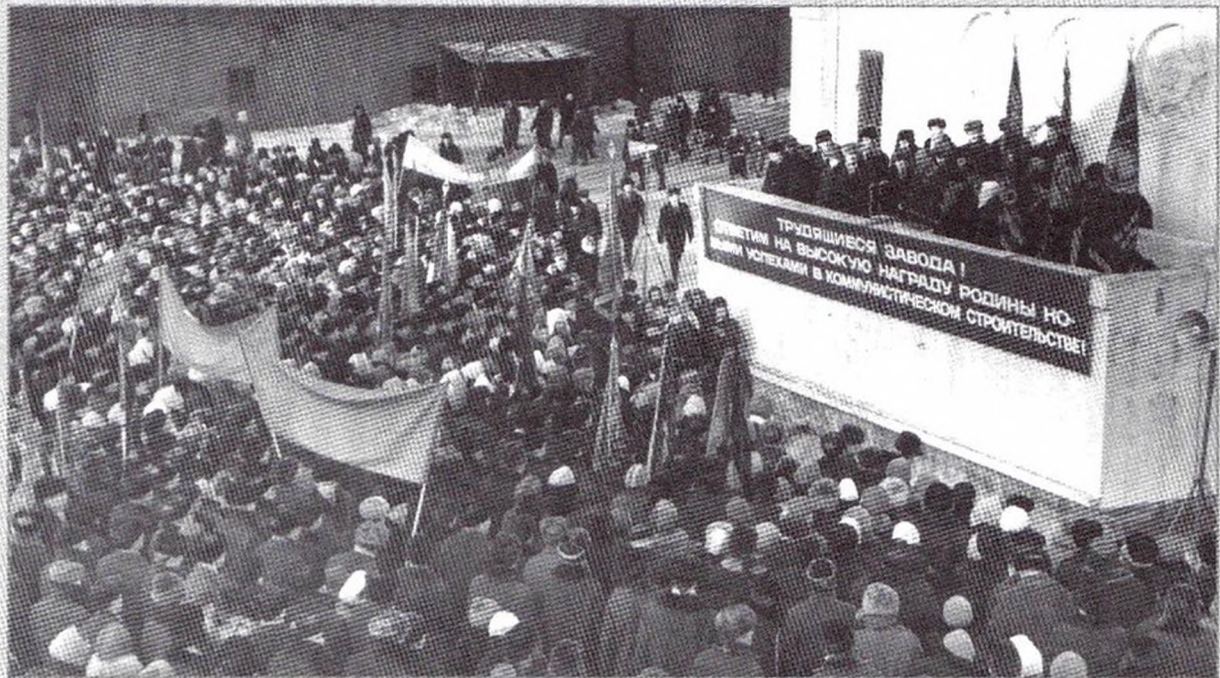
Освоив смесители, Мотовилиха на этом не остановилась. Да и в правительственном постановлении ясно было сказано, что на рубль продукции спецназначения предприятия «оборонки» должны давать на десять копеек ТНП. Получалось, что завод недобирал объёмов в этой категории товаров. Что выбрать? Какому изделию отдать предпочтение? Над этими вопросами ломали головы конструкторы КООМ, специалисты снабженческих и сбытовых служб, технологи. Разумеется, думал об этом и директор.

*«Помню, состоялся как-то у нас разговор на эту тему, – рассказывал Борис Николаевич Казачковский, работавший в то время в службе главного энергетика, – а Виктор Николаевич только что вернулся из командировки в Италию. И вот он говорит, что в наших магазинах, которые инструмент продают, инструмент этот, мягко выражаясь, барахло: один раз отвёрткой крутанёшь, выбрасывать её можно. Дескать, чего же мы, нормального инструмента сделать для людей не можем? И ведь стали делать, и наш инструмент хорошо расходился. Но это было, конечно, потом, а после той беседы директор достал из кармана зажигалку, купленную в Италии, и велел её внимательно изучить – не сможем ли мы такие же изготавливать. Я тогда подумал: надо же, и там его не оставляли мысли о заводе. Италия ведь сказочная страна, а он, вместо того чтобы любоваться её красотами, образцы товаров народного потребления собирает. К слову сказать, ничего у нас с этой зажигалкой не вышло: хоть и очень привлекательная она была, такого густого рубинового цвета, да разовая, смысла не было ей заниматься. Но случай этот в памяти отложился...»*

Какой бы период заводской биографии в годы руководства В. Н. Лебедева мы ни взяли, в нём всегда будет



Вручение заводу юбилейного памятного знака «50 лет СССР» (1972 г.).



Митинг коллектива завода им. В. И. Ленина, посвященный вручению заводу ордена Октябрьской Революции (1971 г.)



присутствовать работа по совершенствованию производственного процесса. Иногда она сводилась к приобретению и монтажу прогрессивного оборудования, это касалось в основном механических и механосборочных цехов. В металлургии же она, как правило, характеризовалась глубокой реконструкцией, внедрением абсолютно новых технологий, кардинальным перевооружением. Без преувеличения можно сказать, что в 70-х годах XX века новомартеновский цех Мотовилихи по оснащению и используемым технологиям был уникальным среди сталеплавильных цехов качественной металлургии Советского Союза. Методы, апробированные на мотовилихинской установке непрерывной разливки стали, ложились в основу при проектировании и строительстве многих металлургических комбинатов страны. Другими словами, старый завод был испытательным полигоном, дававшим путёвку в жизнь всему прогрессивному, впоследствии становившемуся общим достоянием. Он был лидером, и своё лидерство не собирался никому отдавать. В газетных публикациях той поры завод имени В. И. Ленина называли обычно флагманом индустрии Западного Урала. Точнее, на наш взгляд, было бы называть его флагманом отечественной индустрии. Но этот почётный титул принадлежал почему-то свердловскому «Уралмашу». Однако не следует забывать, что своим становлением этот промышленный гигант обязан как раз Мотовилихе.

1968 год стал для машзавода имени В. И. Ленина очень насыщенным. 27 февраля в цехе № 36 начались работы по организации участка точных заготовок по выплавляемым моделям. И снова мотовилихинцы шли впереди многих предприятий страны. В те годы такой метод практически не имел распространения в союзной промышленности. Но он сулил немалые выгоды. Прежде всего, отпадала или сводилась к минимуму последующая механическая обработка деталей. А это, в свою очередь, позволяло уменьшать трудоёмкость, а значит и себестоимость продукции. Было

и ещё одно важное преимущество: можно было получать ажурные заготовки, которые никаким другим способом получить было просто невозможно.

4 апреля на заводе произошли сразу два заметных события: был создан новый цех контрольно-измерительных приборов и автоматики и завершён перевод на газ всех шести печей цеха № 25.

21 июня вступила в строй действующих первая очередь двухванной сталелитейной печи в цехе № 21.

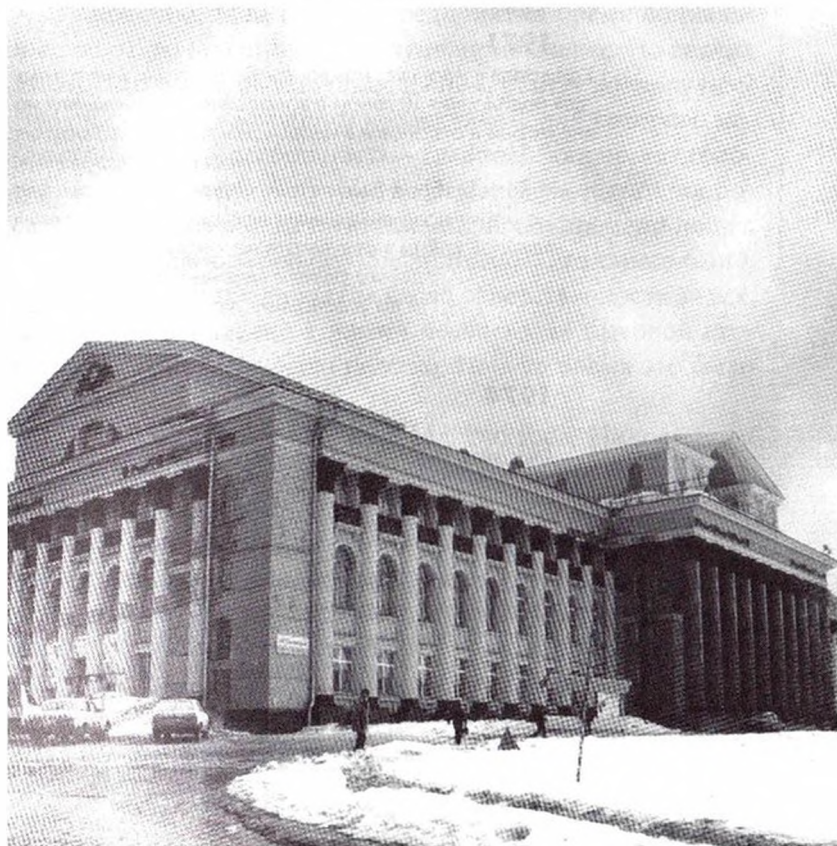
Было и ещё одно событие. О нём не писали газеты, не говорили по радио, но оно, тем не менее, стало поворотным в ракетном производстве Мотовилихи. В 1968 году комплекс цехов Верхней площади, в строительство и оснащение которого В. Н. Лебедев вложил столько сил, стал отдельным предприятием – Пермским заводом химического оборудования – ПЗХО. А до этого, 11 августа 1967 года, директор подписал приказ об организации самостоятельного филиала по производству химического оборудования. В нём был и такой пункт: «Предоставить филиалу завода права хозрасчётного предприятия с самостоятельным балансом, включаемым в состав баланса завода, с расчётным счётом в Госбанке». Этот приказ за номером 301 значил собой уход Верхней площади от основного предприятия. Но пока это был ещё не полный уход. Тем не менее раздел следовало произвести. На заводе понимали, что химпроизводство в самом ближайшем будущем совсем отколется. И поэтому при разделе не могли избежать соблазна оставить за собой некоторую долю имущества. Виктор Николаевич, верный своим принципам, эти попытки пресёк на корню. «Мы строили это производство не для себя лично, а для страны. Как же мы можем сейчас ставить ему палки в колёса?» – такой была его позиция. Он всячески помогал молодому предприятию: Мотовилиха делилась со своей «веточкой» опытными кадрами, помогала отладить трудовой ритм.

Заканчивалась восьмая пятилетка. Завод шёл к её финишу с заметным опережением, с впечатляющими успехами. Эти успехи выражались не только в стабильной работе по изготовлению военной продукции, но и в освоении и постановке на серийное производство целой гаммы товаров народного потребления – деталей для автомобиля «Москвич», кранов-смесителей, наборов различного инструмента и других изделий. За все эти достижения предприятие было награждено орденом Октябрьской революции, своим пятым орденом. Произошло это событие 18 января 1971 года.

Мастер мог быть доволен результатом собственного труда. С высоты своего положения Виктор Николаевич чётко видел картину завода, слышал биение его пульса. Он мог и имел право сравнивать. Как же разительно они отличались друг от друга – вчерашняя Мотовилиха и Мотовилиха сегодняшняя. Нынешний завод походил на застывшего на старте атлета. Посмотрите, как рельефно напряжены его мускулы. Почувствуйте, как мчится по его жилам горячая кровь. Он весь устремлён в будущее, готов к новым свершениям. Каждая клеточка его могучего организма заполнена энергией созидания. Ради этого стоило жить и работать.

**ГЛАВА ШЕСТАЯ**

**ВСЁ ОСТАЁТСЯ ЛЮДЯМ**



*Значимость жизни определяется  
её ценностью для других.*

*Махатма Ганди*

### **1971**

11 февраля в Москве, Лондоне и Вашингтоне был открыт для подписания Договор о запрещении размещения на дне морей и океанов и в недрах Земли ядерного оружия массового поражения.

30 сентября в Вашингтоне подписано соглашение о мерах по уменьшению опасности возникновения ядерной войны в результате несанкционированного запуска ракет с ядерными боеголовками и по усовершенствованию связи между Москвой и Вашингтоном.

### **1974**

8 апреля в Николаеве был спущен на воду первый советский супертанкер "Крым" водоизмещением 182 тыс. тонн.

### **1975**

15 июля началось осуществление совместной советско-американской космической программы "Союз – Аполлон". Впервые на орбите состыковались советский и американский космические корабли.

### **1977**

4 апреля на Волжском автомобильном заводе был начат выпуск автомобилей "ВАЗ-2121".

## ВСЁ ОСТАЁТСЯ ЛЮДЯМ

Живущим сегодня трудно понять, что двигало людьми, жившими в прошлом веке. Почему, к примеру, они настойчиво отстаивали принцип заботы о человеке. И ведь не только говорили о нём. Они строили стадионы и города, мостили улицы и осваивали целину, возводили дворцы и школы. Прагматики нынешнего столетия убеждают нас в том, что любой завод должен делать только то, что ему надлежит делать – выпускать продукцию. Всякого рода «социалка» – не его забота. С экономической точки зрения такой подход представляется очень здравым. А с человеческой?

Конечно, если снять с предприятия бремя социальных забот, то оно станет успешнее, прибыльнее. Но значит ли это, что люди, работающие на нём, станут жить лучше? Что они станут настоящим коллективом, для которого место его трудовой деятельности – главное? Вопрос, как говорится, интересный. А вот для В. Н. Лебедева такого вопроса не существовало. Кстати, именно из его времени пошёл термин «градообразующее предприятие». Его смысл был в том, что данное предприятие несло ответственность за всё, что имело отношение к жизни человека, её бытовой стороне. Наверное, это было нелегко. Но в то время это было правильно.

Никто никогда не называл Виктора Николаевича мечтателем. На наш взгляд, он был очень трезвым и расчётливым человеком. И всё же, знакомясь с его судьбой, никак не удаётся освободиться от мысли, что мечта, как часть личности, была ему присуща. Ведь желание видеть свой завод лучшим в стране, строить объекты, которые и сегодня радуют глаз, стремиться к тому, чтобы люди жили красивой, интересной, полной жизнью – всё это не могло не начаться именно с мечты.

Чтобы умно поступать, одного ума мало, заметил

Ф. М. Достоевский. Ну докажем мы, что вложение капитала в социальную сферу выгодно. А если б оказалось невыгодно, что тогда? Не вкладывать? У В. Н. Лебедева и его современников было твёрдое убеждение, что забота о человеке нужна потому, что она нужна человеку. Этого им было достаточно, чтобы созидать. Что касается мечты, то их мечту с позиций экономического расчёта легко осмеять. Трудно до неё подняться...

...Очередная строительная оперативка шла как обычно. Заместитель директора по строительству Г. М. Скрипов докладывал о состоянии дел на многочисленных объектах, говорил и о проблемах, существующих на сегодня. В конце своего краткого выступления остановился на вопросах технического обеспечения работ: «Не хватает техники, Виктор Николаевич. Надо бы экскаваторов подкинуть. Да и самосвалов, панелевозов не лишка».

Лебедев открыл блокнот, быстро просмотрел записи и взглянул на Скрипова: «Так, у вас работают три экскаватора. Работают уже полторы недели. Сколько грунта достали?». Геннадий Михайлович замешкался, а директор, не дожидаясь ответа, продолжил: «Мало достали. По норме они должны были сделать столько, – и директор, уже никуда не заглядывая, назвал цифру выемки. – По самосвалам. Вы делаете за смену меньше рейсов, чем положено. Вывод: техника используется нерационально. Наведите порядок с графиками, а потом уже требуйте помощи». «Так ведь ломается техника, Виктор Николаевич», – попытался было оправдаться Скрипов.

«А вы внимательней будьте к её техническому состоянию», – отреагировал директор.

По большому счёту, особых претензий к своему «строительному» заму Лебедев не имел – Скрипов инженер знающий и руководитель толковый. Но объёмы капитального строительства с каждым годом росли, и Виктор Николаевич никак не мог снижать уровень требователь-



На Первомайской демонстрации (1970-е годы).



Руководство завода имени В. И. Ленина на трибуне Октябрьской площади, г. Пермь (1970-е годы).



ности. Завод имел сильное строительное подразделение с хорошим оснащением, грех не использовать его на полную катушку.

Жизнь заставляла работать быстрее, производительнее. Самый большой вопрос – квартирный. Люди годами стоят в очередях на жильё, на улучшение жилищных условий, рождаются дети, создаются новые семьи, и всем им нужна крыша над головой. А социальная инфраструктура? Ещё в 1968 году продолжалось строительство фабрики-кухни, хоккейного стадиона на 16 тысяч зрителей. А 8 июня 1970-го фабрика-кухня, присоединив к себе всю многочисленную сеть заводских столовых, стала комбинатом питания. За два года восьмой пятилетки были сданы в эксплуатацию бытовой комбинат на сто рабочих мест, два детских комбината на четыреста двадцать ребятишек, построен большой склад для хранения картофеля, овощей и других продовольственных продуктов. Благодаря этому сразу улучшилось снабжение цеховых столовых.

Хорошая это была пятилетка. Она предвещала уверенное функционирование сложного производственного организма в будущем. А это будущее выглядело обнадеживающим. Да и как было не надеяться на лучшее! Люди видели, как меняется завод, как много он делает для них. Ведь только за пятилетие 1720 семей работников предприятия получили квартиры в новых домах. На 160 мест увеличилась вместимость в детских яслях, на 225 – в детсадах, появился детский спортивный лагерь. Приступили к строительству базы отдыха металлургов в Быковке. С её вводом в действие здесь ежегодно смогут отдыхать почти шестьсот человек. Завод принял долевое участие в реконструкции одного из корпусов курорта Усть-Качка, а это значит, что по пятьдесят тружеников Мотовилихи в год смогут получать санаторно-курортное лечение. Тысяча семьсот работников предприятия проводят свои отпуска в посёлке Лазаревское и городе Гудаута на Черноморском побережье.

Огромное хозяйство. Только спортивная его часть насчитывала хорошо оборудованный стадион, два футбольных поля, каток с искусственным льдом, игровые залы и площадки. За двенадцать лет существования заводской спортклуб «Молот» подготовил свыше четырнадцати тысяч спортсменов, получивших массовые разряды, около ста пятидесяти мастеров и кандидатов в мастера спорта. Среди них – рекордсмен мира Геннадий Четин, чемпионка спартакиад профсоюзов РСФСР и СССР Алевтина Черных.

Не забыта и культура. Её центр – Дворец. Восемнадцать коллективов художественной самодеятельности, в которых занимаются свыше полутысячи человек, – танцоры, певцы, музыканты, художники, артисты. Народный театр Дворца в 1967 году стал лауреатом Всесоюзного смотра народных театров страны. Такой взлёт, наверное, не смог бы состояться, не будь у завода тесных связей с Пермским драматическим театром.

Сколько лет жизни, сколько труда было вложено, чтобы всё это не только состоялось, но и приносило пользу людям! Виктор Николаевич помнил свою послевоенную молодость, когда сам принимал участие в футбольных и хоккейных баталиях. Став заместителем директора завода, на поле уже не выходил, но обязательно присутствовал на всех турнирах. В ранге директора завода тоже не пропускал ни одного матча. Видя такое его отношение к спорту, начальники цехов и производств, заместители тоже взяли за правило бывать на спортивных соревнованиях. А вслед за ними потянулись начальники участков, мастера, рабочие. Так заводской спорт приобрел массовость.

Пожалуй, не было в жизни предприятия сферы, которая выпадала бы из внимания директора. И со стороны казалось, что он всё делает легко, всё-го ему удаётся. Удачлив Лебедев, одним словом. По Далю, неудачность – это неудачность, несмелость, непредприимчивость, неталан. Неудачник – человек, который упустил свой «талан», занялся

не своим делом. Многого не добьётся, не успеет сделать, а слова «успел» и «успех» – одного корня. Виктор Николаевич и успевал, и имел успех. Только мало кто знал о цене, которую он за свой «талан» платил.

В сложных машинах существует устройство, называемое демпфер. Его предназначение – гасить колебания, вибрацию, которые могут разрушающе действовать на механизм. Можно сказать, что для коллектива завода директор Лебедев играл именно такую, демпфирующую роль. Никто не слышал от него жалоб на обстоятельства или на несправедливость. Никогда не срывал он своё настроение на подчинённых. Взвалив на плечи огромную ношу ответственности, он нёс её со спокойным достоинством и убеждением своей правоты. Такие люди вызывают восхищение. Но они же вызывают и раздражение у тех, кто облечён властью. А то, что Виктор Николаевич являлся постоянным раздражителем самодушия такого рода начальников, – бесспорно.

В 60-х годах всеми региональными делами руководили Совнархозы. Во главе Западно-Уральского стоял А. Г. Солдатов, бывший директор моторостроительного завода. Человек резкий, властный, он довольно ревниво относился к тем, кто проявлял независимость в поведении и действиях. А как раз таким был директор Мотовилихи. Самодостаточность Лебедева не очень нравилась и местным властям. Ну что это, в самом деле, такое, – через головы руководящих товарищей, не советуясь, директор напрямую обращается в Москву. Так быть не должно.

*«Я помню, как Солдатов внёс на бюро обкома предложение назначить Виктора Николаевича первым заместителем председателя Совнархоза, – рассказывал Б. В. Коноплёв, работавший в то время одним из секретарей обкома. – Члены бюро не возражали, но понимали, что окончательно этот вопрос может решиться только в ЦК партии. Не все знали, что в этом предложении содержится подтекст: снятие с должности через повышение.»*

Предложение бюро поручили доложить в ЦК мне. Заведующий оборонным отделом ЦК Дмитриев сказал: «Я против его снятия с директорства, но решать будет Дмитрий Фёдорович Устинов».

Дмитрий Фёдорович принял меня в тот же день. Выслушал, не перебивая, а затем возмущённо сказал: «Что это Солдатов там решил всё перестраивать, ломать? Этого делать нельзя. Билет есть? Поезжай домой!»

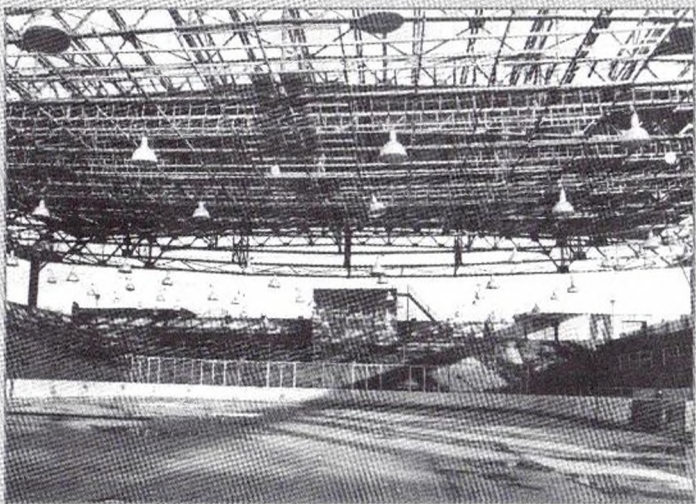
Прибыв в Пермь, я сразу же отправился на завод, к Лебедеву, который, конечно, понимал, что его решили убрать с предприятия. Шесть часов мы тогда проговорили. Я и прежде очень уважал этого человека, но тогда воочию убедился, насколько дорог ему завод, как он любит своё дело, как переживает за него. Как мог, попытался успокоить его. После этого «покушения» Виктор Николаевич директорствовал ещё двадцать лет и много сделал для предприятия и района».

Если бы это был единственный случай, то о нём, может, и упоминать не стоило. Но нечто похожее происходило и раньше. Одна из подобных историй связана с Дворцом культуры. Необходимо отметить, что завод взял на себя не только полное финансирование его строительства. Сама стройка была народной: Дворец возводился руками работников завода. Даже после смены в цехах люди шли на стройплощадку, чтобы помочь делу. Восемь лет шла эта кропотливая работа. Такой долгий срок связан не только с дефицитом средств. Сложным был сам проект архитектора Корнфельда. Здание общей площадью 8031 квадратный метр имело три больших зала: зрительный на 915 мест, кинозал на 344 места и лекционный зал на 295 мест. Кроме этого, в пространстве, кубатура которого составляла 57 030 метров, размещались многочисленные студийные помещения, гримборные, библиотечный комплекс и многое другое.

Тот, кто бывал в Волгограде, возможно, видел Дворец культуры завода «Красный Октябрь». Так вот он – родной



Дворец культуры имени В. И. Ленина.



Строительство стадиона «Молот».



Заводской профилакторий (1970-е годы).



В пионерском лагере «Ленинец» (1970-е годы).

брат пермского. Но есть между ними и существенные отличия. Наш богаче. Вот только некоторые детали, свидетельствующие об этом. Они взяты из описания объекта:

«...Лестницы: входные ступени гранитные. Центральная лестница вестибюля облицована белым мрамором.

Перегородки: все межкомнатные перегородки деревянные, двуслойные, со звукоизоляцией. В зрительном зале перегородки между ложами дубовые.

Архитектурные детали: цоколь облицован полированным гранитом. Наружные колонны главного портика также облицованы полированным гранитом.

Полы: в вестибюле – мраморные узорчатые, в зрительном зале и подсобных помещениях – паркет, фойе, холл – паркетные щитовые узорчатые.

Двери: наружные – дубовые с зеркальным стеклом с факетом и медными решётками с обивкой по низу, со специальными ручками. Внутренние двери – сосновые, окрашенные, с высококачественной арматурой...»

И ещё одна маленькая справка. Проектное задание было утверждено 12 апреля 1955 года Министерством оборонной промышленности. Подписал протокол министр Устинов. Через четыре года протоколом № 73 от 21 мая 1959 года задание утвердил и Западно-Уральский Совнархоз.

Долго ли, коротко ли, но затянувшееся строительство было завершено. 19 октября 1963 года Дворец культуры распахнул двери перед празднично одетыми людьми – завод отмечал столетие закладки Пермского сталепушечного. Торжественно праздновало предприятие эту дату. Множество гостей приехало и пришло, чтобы поздравить Мотовилиху. После официальной части был устроен банкет. Вообще-то в то время застолья, мягко говоря, не поощрялись, но все знали, что они отнюдь не редкость. Но то, что сходило с рук руководителям других предприятий, не сошло директору Лебедеву. Вскоре после торжеств в одной из центральных газет появился фельетон, повествующий

о роскошествах Мотовилихи и её руководителя. Автор собрал в кучу всё: отступления от проекта (если читатель помнит, такие отступления действительно были), банкет, гранитные колонны (вот «Красный Октябрь», дескать, обошёлся скромными, оштукатуренными), дорогой мрамор на полах. Общая мысль фельетона была убийственной: директор Пермского машзавода имени В. И. Ленина разбазаривает государственные средства. Это было очень серьёзное обвинение. Поэтому незамедлительно закрутилась машина Областного комитета партийного контроля. Он и сыграл увертюру к этой «мыльной опере». Затем мелодию подхватил Комитет партгосконтроля при ЦК КПСС. Виктору Николаевичу грозило не только жёсткое партийное взыскание. На него был наложен денежный начёт. Как об этом узнал Д. Ф. Устинов, доподлинно неизвестно. Зато известна его резкая реакция на эти события. Когда первому заместителю председателя Совмина СССР Устинову доложили о «злоупотреблениях» В. Н. Лебедева, он сказал: «Лебедев строил именно Дворец, а не сельский клуб. И строил его для людей». Но этими словами Дмитрия Фёдоровича точка в «дворцовой истории» отнюдь не была поставлена. Виктора Николаевича вызвали для объяснений в Москву.

От людей ничего не утаишь, и по заводу заходили слухи о том, что над директором сгущаются тучи. Но Виктор Николаевич держался спокойно, а на сочувствующие вопросы сослуживцев отвечал, что вызов в столицу обусловлен обычными заводскими делами, да и насчёт строительства хоккейного стадиона надо бы в верхах договориться. Даже домашние толком ничего не знали. Лебедев оставался верен себе и никого не хотел обременять своими проблемами. Виктория Александровна, конечно, чувствовала, что у мужа что-то неладно, но в душу не лезла, в их семье это было не принято.

В Москву Виктор Николаевич уехал вместе с парторгом завода Давыдовым. В записях, которые тот сделал



впоследствии, говорится: «Из Министерства по прямому проводу Виктор Николаевич связался с Сергеем Алексеевичем Баскаковым, который в годы войны работал на нашем заводе парторгом ЦК, а ныне возглавлял один из отделов Центрального Комитета – попросился на приём. В тот же день мы были в ЦК. Баскаков внимательно выслушал нашу историю и пообещал разобраться. Думаю, этот визит сыграл немалую роль в финале всей этой эпопеи. Вскоре на завод прибыл секретарь Центрального Комитета партии Андрей Павлович Кириленко. Виктор Николаевич показывал ему предприятие, возил по району, который тогда с помощью завода очень бурно застраивался. Побывали они и во Дворце культуры. Осмотрев его, Андрей Павлович произнёс фразу, которая врезалась мне в память: «Достойный Дворец для достойного коллектива».

Вот так и закончилась «дворцовая история». К слову сказать, из тогдашней поездки в Москву В. Н. Лебедев привёз не только поддержку в трудной ситуации: вопрос со строительством хоккейного стадиона был решён положительно. Да вдобавок заводу выделялась и партия легковых автомобилей для награждения особо отличившихся работников. Даже в сложном для себя положении директор думал прежде всего о предприятии и его людях.

У Герцена есть великолепная мысль о психологии канцеляриста: он понимает своё превосходство, свою необходимость, его не минует ни один закон, ни одно распоряжение, а он-то и обрежет крылья министерской фантазии... Читатель понимает, что речь об аппарате. О том всеильном клане чиновничества, который имеет власть вершить людские судьбы. Этот клан живуч при любых общественных формациях. Он не терпит яркой индивидуальности, полёта мысли и мечты. Его библия – инструкция, его икона – параграф. Если бы страна развивалась по его законам, то многого из того, что она имеет сегодня, не было бы и в помине. Наше счастье, что всегда находились лично-

сти, которые обладали силой и смелостью творцов. Цена их наследства – те самые, невидимые миру слёзы. И ещё – безвременные кончины.

...Болезнь нагрянула внезапно. Приговор врачей звучал как траурный набат – белокровие. На заводе долгое время ходили разговоры, что Виктор Николаевич «поймал дозу» в одной из командировок на испытания заводских изделий. Мол, взорвалась установка, а директор находился в опасной близости. Было и иное мнение: страшный недуг спровоцировала сама многотрудная жизнь Лебедева, все тревоги и волнения, щедро отпущенные ему судьбой. Наверное, последнее предположение наиболее вероятно. Впервые в жизни человек, привыкший досконально разбираться в проблемах заводского бытия, столь же тщательно постарался разобраться и с самим собой. В кабинете Виктора Николаевича появились толстые медицинские справочники. Домой он их до поры не носил, чтобы не тревожить родных.

*«Я помню один из этих толстых справочников, – вспоминал И. Д. Галимов. – Как-то я серьёзно переболел и пришел к Виктору Николаевичу просить о переводе, тяжело стало в цехе. Он спросил, что за болезнь. А у меня после гриппа было осложнение на головной мозг. Диагноз – церебральный арахноидит. Виктор Николаевич вытащил из книжного шкафа медицинскую энциклопедию, листал, листал её, а потом и говорит: «Нет такой болезни». Я разволновался, даже слёзы выступили. Как же, говорю, нет? Вот и в больничном написано, и в анализах кровь плохая. Тогда я впервые и услышал о его беде.*

*Знаешь, говорит, и у меня плохая кровь. Ты свёклу ешь и сок свекольный пей. Говорят, помогает. Это «говорят» тогда меня резануло...»*

В конце февраля 1976 года Виктор Николаевич Лебедев ехал в Москву на очередной съезд партии, свой последний съезд. «Он был уже очень тяжело болен, в поездке

*его даже врач сопровождал, – рассказывала делегат съезда, Герой Социалистического Труда Любовь Васильевна Улитина. – Я видела, насколько тяжело ему высидеть заседание, как трудно разговаривать с людьми, а его ведь очень многие знали. Но он держался как настоящий мужчина – никто не слышал от него жалоб. Стойкий человек. И деликатный. В нём был какой-то стальной стержень, который не позволял ему сгибаться даже перед такой страшной бедой. Через месяц Виктора Николаевича не стало...»*

Для чего мы приходим в этот мир? В чём смысл жизни? Эти вопросы волновали человечество всё время его существования. Ответов на них множество. Кто-то сводит всё к продолжению вида, оперируя биологическими понятиями. Для других земной срок – это шанс познать все существующие удовольствия, которые предлагает цивилизация. Для третьих главное карьера и связанные с ней блага. Но мудрая старуха-история не сохраняет в своей необъятной памяти имён ни первых, ни вторых, ни третьих. Она помнит лишь тех, кто жил не для себя, а для других.

Им – вечная память.

**ГЛАВА СЕДЬМАЯ**

**ОН В НАШЕЙ ПАМЯТИ**



*Нет пустоты на свете.  
В какой-то начальный срок  
Кто-то кого-то приметил,  
Кто-то кому-то помог.  
А после, растаяв в замяти,  
Покинув наш белый свет,  
Живёт в благодарной памяти  
Много-премного лет.*

*Геннадий Семёнов*

### **1983**

8 февраля был осуществлён первый испытательный пуск межконтинентальной баллистической ракеты 5-го поколения "Тополь".

### **1986**

20 февраля с космодрома Байконур был осуществлён успешный запуск орбитальной космической станции "Мир", остававшейся на орбите вплоть до 2001 года...

### **1988**

15 ноября с космодрома Байконур новейшая ракета-носитель "Энергия" впервые вывела на орбиту многооразовый космический корабль "Буран" весом более 100 тонн. Совершив два оборота вокруг Земли в автоматическом режиме, он благополучно приземлился на бетонную посадочную полосу Байконура.

## ОН В НАШЕЙ ПАМЯТИ

В этой книге два героя: Виктор Николаевич Лебедев и завод. Судьбу каждого из них, наверное, можно рассматривать по отдельности. Но вряд ли это будет правильно – слишком плотно связаны эти судьбы. Что касается этой главы, то её авторы – сослуживцы Виктора Николаевича, те, в чьей жизни он сыграл далеко не последнюю роль. И здесь читатель тоже не найдёт слов только о человеке. Всё равно рядышком будут человек и дело, которому он посвятил всего себя.

### **На одной волне**

*Из воспоминаний Александра Степановича Малафеева*

Я пришёл на завод в начале 1959 года. Сразу попал на опытное производство, в ракетостроение. А поскольку Виктор Николаевич придавал этому направлению большое значение, то видеть его, общаться с ним приходилось довольно часто.

Меня с самых первых встреч поразило его постоянное стремление досконально разобраться в каждой технологической или производственной проблеме. Казалось бы, зачем это директору завода? Есть заместители, есть главные специалисты, контролируй исполнение своих приказов, спрашивай за нерадивость. Но для него было важно пропустить всё через себя: пока не уяснит, что к чему, не командует. Он мог, в своём желании добраться до нутра технологии, вымазаться в масле, испачкать одежду, совершенно не обращая внимания на это. Кстати, эта же черта была присуща и министру общего машиностроения Сергею Александровичу Афанасьеву. Я другого такого министра не видел: Сергей Александрович вставал рядом со, скажем, токарем и смотрел, как делается та или иная деталь. Пока не поймёт, не уходит. А за ним в это время свита человек в тридцать томится. Думаю, такая дотошность – отличи-

тельная черта Мотовилихи: Афанасьев ведь здесь начинал, работал мастером котельного цеха.

Далеко не каждый из нас умеет слушать других. Виктор Николаевич обладал редкой способностью общаться с человеком на одной волне. В этом случае он тоже старался понять. Совсем не для того, чтобы просто посочувствовать. Он помогал людям в их бедах.

У меня в цехе у одного рабочего дом сгорел. Пришёл он ко мне, плачет: что, говорит, делать, не знаю. Взял я этого погорельца и повёл его к директору. Виктор Николаевич выслушал без всяких внешних эмоций и тут же выделил ему жильё!

Вот это земное понимание человека с его бедами, радостями, нуждами, с его потенциальными возможностями в сочетании с пониманием того, что завод решает задачи чрезвычайно важные для страны, и любой работник предприятия участвует в решении этих задач, делало Виктора Николаевича Лебедева личностью поистине уникальной.

Он был нешумливым человеком, не искал популярности, не использовал в своей работе эффектных приёмов, рассчитанных на публику. Никогда никому не устраивал разносов ни прилюдно, ни наедине. Но от лебедевского взгляда, в котором явственно читалось укоризненное «Как же это ты так?..», хотелось сквозь землю провалиться. Я уже был начальником цеха, когда впервые испытал на себе этот взгляд. Надо сказать, что цех делал тогда третью ступень ракеты. В этой восьмиметровой махине было порядка 60 метров сварных швов. И каждый сантиметр этих швов следовало проверить на раковины, непровары. Проверяли на рентгене. А плёнка в ту пору использовалась горючая, как порох. И вот как-то в лабораторию, где делалась эта проверка и хранился архив из тысяч плёнок, зашёл сварщик, чтобы узнать результат своей работы. Зашёл с папиросой и, выкурив, бросил её в железную урну, заполненную обрезками этой самой плёнки. Полыхнуло – мама дорогая! Па-

рень вместо того, чтобы выставить урну в коридор, схватил лаборантку и поволок её подальше от огня. Пока он её так спасал, пламя перекинулось на шкафы с архивом. В общем, бед этот пожар натворил немало. Даже сегодня, спустя много десятилетий, мне нелегко вспоминать, что я тогда пережил. Виктор Николаевич как будто чувствовал всю глубину моих терзаний: осмотрев место пожара, он коротко глянул мне в глаза и, ничего не сказав, ушёл. Мне показалось, что он заглянул мне в самую душу и увидел, что в ней творилось. А увидев, понял, что никакие слова уже не нужны.

Если бы меня спросили, чем был директор для многотысячного коллектива, то я бы сравнил его с молниеотводом: все удары, неважно какого характера, административного, производственного или житейского, он принимал на себя и никогда не допускал, чтобы они поразили кого-то ещё. Он очень берёт людей. Даже будучи тяжело больным, страдая, никого не обременял своими страданиями, не искал сочувствия. А ведь это было бы так по-человечески понятно.

На его долю судьба уготовила немало испытаний. Что помогало их преодолевать? Может быть, спортивная закалка – в молодости Виктор Николаевич страстно любил спорт, играл по правому краю в футбол, хоккей. А в этих видах характер ох как необходим! А может быть, этот характер просто самороден, как самородно золото. И всё-таки даже он не всегда служил Виктору Николаевичу надёжной защитой. Я как-то поймал себя на мысли, что на склоне жизни появилась в нём какая-то грустинка: когда он пел песню «Догорай, моя лучина...», он пел её не просто под настроение. Он как бы философски осмысливал трудности жизненного пути. А весь его жизненный путь – это труд.

Когда я вспоминаю этого человека, мне всегда приходят на память некрасовские строки:

*Природа-мать!*

*Когда б таких людей ты иногда не посылала миру,  
Заглохла б нива жизни...*





Виктор Николаевич всегда был в гуще людей.

## **Грани таланта**

*Из воспоминаний Ильи Даниловича Хальфана*

Как и каждый человек, В. Н. Лебедев был многогранен. В двух словах не скажешь о его натуре. То, что он замечательный инженер-практик – общеизвестно. А ведь он оставил о себе память как о человеке весёлом, остроумном, добром. Мне довелось побывать с Виктором Николаевичем во многих командировках и даже жить в одном номере с ним. Помню, направились мы в Ленинград на завод «Большевик». У Мотовилихи с этим предприятием были очень тесные завязки: «Большевик» делал пусковые установки СМ-60, СМ-63, СМ-99, а мы их либо «вылизывали» до совершенства, либо брали в серию. Ехали вчетвером: Лебедев, Ройтвайн, Перетятко-старший и я. Поезд до Ленинграда шёл двое суток. Сели мы, значит, в вагон, Виктор Николаевич и говорит: «Ну, ребята, открывайте чемоданы, показывайте, что взяли в дорогу. Так, коньяк есть, минералочка тоже, закуска налицо... Пойдите, а где же огурчики? Нет, без огурчиков я не поеду». Выскакивает из вагона и бежит к ближайшему лотку, вскоре возвращается счастливый, как ребёнок, – вот купил, дескать, теперь можно ехать.

Едем. Выпили по первой, покушали, Виктор Николаевич предлагает пульку расписать. А я в карты, да ещё и в преферанс, играть не умею. «Н-да, в карты ты не умеешь. А водку раньше пил?» – интересуется директор. Да вот, говорю, как-то на День Победы целый стакан выпил, так потом месяц даже на молоко смотреть не мог. Виктор Николаевич замолчал, а потом озабоченно так говорит: «Должен сказать, мужики, что я не понимаю, кому сейчас выдают дипломы о высшем образовании». Хохот, естественно, на всё купе.

Приехали, поселились в «Европейской». Ресторан в этой гостинице был на крыше. И как-то вечером вся наша группа с несколькими руководителями «Большевика» туда и направилась. А на Ройтвайне был очень красивый джемпер. И он страшно понравился главному инженеру ленинградского завода. Виктор Николаевич слушал-слушал его восторги по поводу этой вещи, а потом с серьёзным видом

обратился к её владельцу: «Дело, конечно, твоё, поступай, как знаешь. Но я бы, в интересах Мотовилихи, не задумывалась, снял и отдал коллеге».

Подначки Виктора Николаевича никогда не были обидными, ему вообще было несвойственно обижать людей. А уж унижать – тем более. Больше скажу, он, по-моему, чувствовал неловкость, когда кто-то пытался оказать ему услугу, подчеркнуть своё почтительное отношение. Очень простой в общении, он чётко разграничивал служебные отношения и отношения вне завода. Бывало, возвращаемся в гостиницу после работы, так ключ у дежурной он всегда возьмёт сам. Если решили поужинать в номере, в магазин за продуктами идём вместе. И не было случая, чтобы он не расплатился за покупки. Он совершенно искренне считал, что только на заводе он директор. За его стенами он такой же, как все.

Я уже рассказывал о том, с какими сложностями столкнулся завод при изготовлении пушки КС-30. Как-то мы очень торопились отстрелять очередную партию этих орудий. Дело было 31 декабря, Новый год на носу, а нам до двенадцати ночи требовалось испытать каждую зенитку, чтобы успешно закрыть годовую программу. Спешим, конечно, но, чувствуем, всё равно не успеваем уложиться в срок. И вдруг видим – директор идёт.

– Как дела, ребята?

– Не успеваем, Виктор Николаевич, до двенадцати отстреляться. Но к утру точно сделаем.

Лебедев подзывает шофёра и говорит: «Я тут побуду с ребятами, посмотрю, а ты съезди...», – и что-то тихо говорит ему.

Через некоторое время шофёр привозит несколько бутылок шампанского. Виктор Николаевич открывает одну из них: «Не встретить Новый год нельзя. Думаю, стакан шампанского не повредит. Водки, как видите, не везу. Во-первых, её на работе пить нельзя. А во-вторых, думаю, у вас здесь спирта найдётся больше, чем водки в магазине».

Поздравив нас с наступающим, директор уехал, наказав при этом шофёру развезти нашу группу по домам после окончания работы. И добавил, что сделать это надо обязательно, невзирая на его собственных гостей.

Каждый руководитель подбирает команду по себе. В. Н. Лебедев сумел привлечь к общему делу очень интересных людей. С ним работали не просто технари. Тот же главный технолог Маршев вполне мог бы стать профессиональным музыкантом. У других тоже были свои яркие увлечения. Практически все были занятыми театрами. И это нисколько не мешало им думать о работе. Причём не только в первую очередь, а всегда.

Виктор Николаевич прекрасно понимал, что предприятие сильно своими кадрами. Он помнил, как его самого растили Премудров и Быховский и, став директором, так же пестовал молодых. Знал, если здесь, в Перми, у человека появятся точки притяжения, если он найдёт здесь применение своим силам и знаниям, если почувствует себя нужным, то он навсегда останется в Мотовилихе. Поэтому Виктор Николаевич всячески поощрял молодёжную инициативу: захотели строить катер – стройте; надо вам яхты – получайте; хотите секцию организовать по туризму – одобрю и помогу.

Он ведь помнил себя молодого и всегда выдвигал активных, способных людей, следил за их ростом. Достаточно Галимова вспомнить, который от помощника мастера дорос до главного инженера завода.

### **Докажи, чего ты стоишь**

*Из воспоминаний Ильяса Даутовича Галимова*

Я действительно могу считать себя крестником Виктора Николаевича. Правда, с одной поправкой: он ведь никого за уши по карьерной лестнице не тянул, каждая ступенька добывалась трудом, подчас нелёгким. Но таково было правило Мотовилихи – сам докажи, чего ты стоишь. И директор свято этому правилу следовал.

Вот согласно этому неписаному закону я и начал в августе 1959 года свою заводскую биографию с помощника мастера в цехе № 2. По-первости цех мне не понравился, грязным показался. Кругом расточные станки, масло на полу. Да делать нечего: направили, надо работать. Вызвал меня начальник цеха Матвей Андреевич Горячевский и сказал, что я должен идти на первый участок. Однако предупредил, чтобы я не рассчитывал долго прохлаждаться в должности поммастера.

Прошёл год. Иду я по цеховому пролёту, навстречу Горячевский. «Слушай, – говорит, – ты что, до сих пор помощник? С завтрашнего дня ты мастер».

На этот раз меня назначили на участок, половина которого занималась «военкой» – делала казённые к пушкам М-46, дульные тормоза, захваты. А на второй половине располагалось производство турбобуров. Отработал я там где-то с полгода, назначили начальником участка. Ещё через год с небольшим – заместителем начальника цеха. Вот тогда-то у меня и состоялась первая встреча с директором, причём заочная. Я исполнял обязанности начальника цеха, когда раздался звонок и секретарь сообщил, что со мной будет говорить Виктор Николаевич Лебедев. В трубке щёлкнуло и раздался немножко глуховатый голос: «Здравствуйте, у вас в цехе протяжной станок есть. Надо сделать одну важную деталь. Сделаете?»

Тогда только-только начало зарождаться ракетное производство. Я понимал, что «важная деталь» относится именно к нему, и потому, конечно же, пообещал выполнить задание. Пришлось поднапрячься: деталь хитрая, да и своей работы хватало. Но сделали. Видимо, с той поры у Виктора Николаевича и отложилась моя фамилия.

Вскоре меня назначили начальником пятого цеха в корпусе «А». Тут пришлось заниматься гражданской продукцией – ЗИПами к экскаваторам, кормодробилками. Потом дали заказ на катки для Асуанской ГЭС.

В. Н. Лебедев стал приезжать, когда в этом же корпусе пошло освоение «Града» – первой системы залпового

огня. Он проводил совещания по этой машине у меня в кабинете. И буквально с первых наших встреч началась для меня «лебедевская школа жизни».

Надо сказать, что корпус «А» хоть и сдан был, но, как водится, с недоделками. К примеру, в одном месте канализационный люк торчал высоко над полом. Виктор Николаевич увидел это дело и даже не приказал, а вроде как напомнил: «Ты люк-то утопи! Нехорошо».

Приезжает он через неделю, а люк как был, так и есть. Он ничего не сказал, но так посмотрел, что я всё понял.

Опять встреча через неделю. Директор глянул в сторону, где ещё недавно торчал этот злополучный люк, и говорит: «Пойдём теперь туалеты посмотрим». Ну а там, понятно, запах; краны у умывальников где есть, где нет; где никелированные, где чёрные. «Слушай, – говорит Виктор Николаевич, – туалеты-то чего у тебя такие? Ты наведи тут порядок, поставь озонаторы, смесители одинаковые».

А я и слыхом не слыхивал про эти озонаторы, но узнал, что это такое, поставил. Через неделю очередная встреча с директором и он напрямик направился туалеты смотреть. Увидел озонаторы: «А смесители всё ещё разные». – «Так воруют же, Виктор Николаевич». – «Ты ставь, пока воровать не перестанут».

Сделал я запас смесителей. Посмотрю – нету, велю поставить. В течение года порядок мы навели.

Я об этом почему рассказываю? Вроде тема какая мизерная – туалеты. А для меня в этом урок заключался и даже несколько уроков. Первый – руководитель отвечает за всё. Второй – дал задание, проверь результат. Третий – всегда добивайся поставленной цели. И самый главный – думай о людях.

Выпуск «Града» (БМ-21) в основном определял цех № 9: практически всё железо, трубы шли оттуда. Цех работал очень неровно. Так что как срыв, его начальника Н. М. Карабанова – на ковёр. Как-то после одной из оперативок Виктор Николаевич велел мне остаться. Из директорского кабинета я вышел начальником цеха № 9.

Не скажу, что чувствовал себя счастливым, но доверие обзывало. А кроме того, я уже чётко уяснил, в чём заключаются принципы руководства. И это тоже была школа Мотовилихи, а значит, и Виктора Николаевича.

Освоили мы «БМки», стали стабильно делать 160 комплектов в месяц. Перешли на установку, из которой потом Пауэрс сбили. Их делали по полторы сотни комплектов. Работы было столько, что не хватало времени. Не успеешь оглянуться, день прошёл. К концу дня появлялся в цехе директор.

– Как дела? Тяжело тебе?

– Тяжело, Виктор Николаевич.

– Терпи...

Я и терпел. Тут кому-то пришла мысль объединить два цеха – 9-й и 10-й. 1200 человек, целый завод! Вот только завод этот никак не удавалось настроить на нормальную работу. Кого ни поставят, не справляется человек. К этому времени я уже был заместителем начальника производства. И как только в объединённом цехе затор, меня посылают его ликвидировать. Бегал я так, бегал, пока Виктору Николаевичу это не надоело. Всё, говорит, хватит экспериментировать. Раз никто, кроме него, не тянет, разделяйте цех.

После этого я стал начальником производства.

Не могу сказать, что Виктор Николаевич постоянно опекал меня. Мне кажется, он относился ко мне скорее как заботливый и мудрый отец: наблюдал, как я развиваюсь, и при необходимости поправлял. Радовался, когда я поступал в той или иной ситуации как зрелый человек. Был у меня в цехе в то время начальник бюро инструментального хозяйства, с которым никак не удавалось наладить нормальные отношения. Всё ему казалось, что я подрываю его авторитет. Вот он и писал на меня «телеги» в партком. А партком, как полагается, реагирует – вызывает меня, воспитывает. И так меня этот «писатель» достал, что я пожаловался директору. Тот выслушал и, как всегда кратко, сказал: «Партия. Терпи. Придёт твой час».

Тут как раз у меня отпуск подоспел. И пока я его отгуливал, в цехе произошёл скандал. Оказалось, что мой на-

чальник БИХ постоянно пьянствовал, а спирт ему поставляла старшая кладовщица. Когда всё это дело выяснилось, её выгнали с завода. Тогда она всю эту пьяную компанию и выдала. При встрече я и рассказал директору про эту ситуацию. Он улыбнулся и говорит: «Вот и пришёл твой час. Теперь ты со всеми ими можешь рассчитаться». А сам смотрит на меня, как будто чего-то ждёт.

«Чего рассчитывать, Виктор Николаевич, – отвечаю. – Они и так наказаны: одну уволили, другому «строга-ча» вlepили...»

Директор удовлетворённо кивнул: «Я так и думал, что ты так скажешь».

Он никогда не стремился уничтожить человека. Понимал, что оступиться всякий может. В такие моменты старался найти такое решение, чтобы и провинившийся понял, и дело не пострадало. При этом всегда оставался очень корректным. Особенно заметно это проявлялось на больших оперативках. Бывало, рассердится директор, даже краска в лицо бросится, но всё равно держит себя в руках. Я не помню, чтобы он на кого-то голос повысил или обозвал. «Прикладывал», конечно, но как-то необходимо. Вывел его однажды из себя начальник 42-го цеха – несколько раз Виктор Николаевич требовал сделать одну и ту же работу, а тот ни в какую.

«Слушай, ну я же не могу тебя каждый день воспитывать, – укоризненно сказал Лебедев. – Даже петухи по Евангелию петь могут, а ты простых вещей понять не хочешь».

Он вообще за словом в карман не лез. Как-то на совещании выступал начальник планового отдела М. В. Ротфельд. В его докладе содержался анализ выполнения программы месяца. И вот встают начальники цехов и докладывают о состоянии дел в своих подразделениях. Один из тех, чей цех «провалился», давай оправдываться: того, мол, нет, этого тоже нет, не знаю, как работать. Директор слушал-слушал, а потом и говорит: «Ну что ты нам тут плач Ярославны устроил? Ты лучше скажи, как побеждать собираешься».



Другой начальник, видимо, учёл ошибку предыдущего оратора, и своё выступление построил иначе. Дескать, мы и план дадим, и с валом у нас всё будет в порядке, и с номенклатурой. Вот только, добавляет, по качеству продукции гарантий дать не можем.

Директор отреагировал моментально: «Ты, как тот повар, который говорил: «За качество не ручаюсь, но горячо будет».

Он очень ненавязчиво нас, молодых, учил. Говорил – берите на себя больше. Но при этом всегда предупреждал, что мы должны очень ясно представлять, что нас ждёт. Я это хорошо усвоил. Можно сказать, что скрупулёзный расчёт трудоёмкости любой работы, составление графиков её хода, строгий контроль исполнения заданий стали моей второй натурой. А ведь это были качества Лебедева-руководителя.

### **Здесь людей берегут**

*Из воспоминаний Владимира Петровича Перминова*

Мой стаж на заводе имени В. И. Ленина – 45 лет. Из них 21 год – в период, когда директором предприятия был Виктор Николаевич Лебедев. Что это было за время, можно узнать, посетив заводской музей. Множество документов, экспонатов, фотографий расскажут вам, как работал и развивался «Ленинский», какие люди трудились в его цехах и инженерных службах. За всеми достижениями предприятия тогда стояла личность Лебедева, его неуёмная энергия, его способность оценивать перспективу. Впоследствии в различных публикациях подчёркивалась роль Виктора Николаевича в развитии научно-технического прогресса. А вот о его роли в подготовке кадров мне читать не приходилось. Думаю, что мой собственный пример позволит хотя бы частично заполнить эту брешь. Тем более что он типичен.

Я с отличием окончил металлургический факультет Уральского политехнического института. По правилам того времени имел возможность выбирать место работы. И хотя в Перми никогда не бывал, выбрал Пермский машзавод. В августе 1955 года приехал в этот город. Куда идти-ехать,

не знаю. Обратился к старшине милиции с вопросом, как добраться до завода № 172. Старшина попросил предъявить документы. Я показал ему паспорт и путёвку. Он стал менее официален и подробно разъяснил, на какой трамвай садиться, до какой остановки ехать. Прощаясь, пожелал удачи, добавив, что я попал на очень хорошее предприятие.

Вышел я на остановке «Рабочий посёлок». От самой остановки в отдел кадров стояла очередь. Я оказался в ней 132-м. У мужчины, стоявшего впереди, спросил, почему так много народа. «Это очень хороший завод, – ответил он. – Здесь людей берегут. Если хорошо работаешь, повышают зарплату. Да и жильё дают быстрее, чем в других местах». Мы разговорились, и мой собеседник, узнав, кто я, сказал, что я не в той очереди стою – молодые специалисты принимаются особо. Молодых специалистов оказалось тоже немало – человек 35–40. Получив в отделе кадров направление в гостиницу «Металлург» (через неё проходили все молодые специалисты), я на другой день пришёл на приём к заместителю директора по металлургии. Изучив мои документы, он сказал, что по моей специальности работы пока нет, и дал направление в отделение автоматизации помощником мастера. С этого места и началось моё интенсивное самообразование. Через полтора года я уже был старшим мастером, а через три меня назначили начальником лаборатории непрерывной разливки стали. В это время как раз заканчивалось строительство УНРС.

Надо сказать, что в те годы молодые инженеры быстро двигались по служебной лестнице: завод бурно развивался и, конечно, испытывал кадровый голод. Так что ещё через малое время я стал заместителем начальника цеха по разливке. Но даже первый опыт работы в должности помастера впоследствии очень помог мне при подготовке кандидатской диссертации – он позволил узнать производство изнутри.

Виктор Николаевич приходил в наш цех ежедневно, интересовался, как работает оборудование, каковы качественные показатели продукции, рассматривал образцы

металла. Однажды он попросил меня зайти вечером к нему в кабинет. Разговор начался с качества металла, потом перешёл на выход годного. Всё, что знал, я рассказал директору, добавив, что существуют крупные проблемы, связанные со способом разливки. Виктор Николаевич спросил, что мне известно об этих «других» способах, где они используются. Я, основываясь на данных технической литературы, ответил, как мог. Похоже, мой ответ его не удовлетворил, потому что он заметил, что по литературе трудно судить о технологии. Забегая вперёд, скажу, что через три месяца я уже был на промышленной установке в Венгрии. А в ту встречу Лебедев начертил схему кристаллизации слитка, здесь же написал три формулы, по которым можно было вычислить продвижение фронта этого процесса. Потом на этот же лист легло новое, им созданное уравнение в виде тройного определённого интеграла. Я не мог прийти в себя от изумления – передо мной сидел не администратор, а учёный! А Виктор Николаевич, не замечая моего состояния, попросил меня попытаться найти людей, которые смогли бы создать теорию формирования слитка в зависимости от способа разливки. Однако из-за сложности работы мне никого не удалось привлечь к ней, а ведь я тогда обошёл многих специалистов, обращался даже к двум академикам.

Как-то главный металлург Л. Т. Елисеев попросил меня к утру понедельника подготовить справку для министерства. Завод уже приучил меня выполнять работу точно в срок, и, готовя документ, я занимался им в выходные дни. В воскресенье позвонил Виктору Николаевичу домой и сказал, что документ готов, требуется только его подпись. «Приходите», – коротко ответил он и повесил трубку. В восемь вечера я был в скромной квартире директора. Виктор Николаевич болел, и его жена Виктория Александровна сделала мне по этому поводу замечание. Сам же Лебедев улыбнулся и похвалил за исполнительность.

Однажды Д. Ф. Устинов пригласил Виктора Николаевича для доклада о состоянии непрерывной разливки стали. Такой доклад был нужен Устинову, чтобы принять

квалифицированное решение о строительстве таких установок на других предприятиях отрасли. В один из вечеров Лебедев пригласил меня к себе, ознакомился с планшетами, справкой, а потом подвёз до гостиницы, где я в то время квартировал. Прощаясь, сказал, чтобы я ждал его у гостиницы: он за мной заедет, и мы вместе поедem на вокзал. На другой день я поджидал директорскую машину, а её всё не было. Когда до отхода поезда осталось около 25 минут, я позвонил Виктору Николаевичу домой. Трубку взяла дочь и сообщила, что отец уже уехал. Я предупредил администратора гостиницы, а сам отправился на трамвайную остановку. На полдороге оглянулся и увидел разворачивающуюся машину директора.

Кинулся обратно, да где там!

На поезд я, конечно, опоздал. Но дальше действовал по-умному: купил билет на проходящий. Причём мой поезд приходил в Москву раньше, чем тот, на котором ехал Виктор Николаевич. Увидев меня на перроне, он удивился: «Ты-то как здесь оказался?» Я рассказал ему про свои приключения, мы посмеялись.

Три дня мы провели в Кремле. Результат такой: было принято решение о строительстве установок непрерывной разливки стали на Горьковском и Ижевском заводах. Для нашего завода эта поездка тоже была бесполезной. Решено было изменить способ разливки. В связи с этим намечались сроки разработки нового проекта, изготовления и монтажа оборудования.

Я несколько лет был членом Научно-технического совета СССР по производству стали. На одном из заседаний рассматривался проект строительства конверторного цеха на Ново-Липецком металлургическом комбинате. В проекте предусматривалась непрерывная разливка стали. Представитель комбината возражал, мотивируя тем, что, по литературным данным, непрерывнолитые слитки шириной более 800 мм имеют высокий процент брака по трещинам. А у них на комбинате стоит прокатный стан, для которого требуются слитки почти вдвое большей ширины. Но если

им докажут, что отливка таких слитков возможна, то они снимут свои возражения. Надо отметить, что наш завод очень хорошо знали в ЦНИИЧерМете – головном институте Министерства чёрной металлургии. Его представитель сказал, что при договорённости с Министерством оборонной промышленности такую работу можно было бы провести на Пермском заводе.

В. Н. Лебедев в это время тоже находился в Москве и очень охотно согласился встретиться с председателем совета. Выслушав его, он дал «добро» на проведение эксперимента в Перми. Работа была выполнена быстро и принесла положительный результат. С тех пор при затруднениях, возникавших в работе совета, его председатель приводил в пример деловитость В. Н. Лебедева и его умение решать сложные вопросы.

После защиты кандидатской диссертации я получил несколько интересных предложений о работе в институтах страны. Но возникшая было мысль об уходе с завода исчезла, как только я узнал, что В. Н. Лебедев перевёл меня в технический отдел и назначил учёным секретарём заводского научно-технического совета. С этим назначением моя работа стала очень интересной и привлекательной, так как касалась всего завода.

Возможно, прочитав эти строки, кто-нибудь спросит, где же здесь подготовка кадров, о которой обещал рассказать Перминов. Отвечу так: мои встречи с Виктором Николаевичем (а он также встречался и с другими) и были этой самой подготовкой. У любого человека, с которым общался Виктор Николаевич, создавалось впечатление, что в данный момент у Лебедева нет большей заботы, чем производственные и личные проблемы его собеседника. Это и было самым драгоценным уроком для нас, вступающих в жизнь.

### **Универсальность его познаний изумляла...**

*Из воспоминаний Леонарда Исааковича Силинга*

Первое знакомство с Пермью состоялось в 1956 году, когда мы, студенты ивановских вузов, в товарных вагонах

ехали на уборку урожая на целинные поля Казахстана. Тогда нас впечатлил мост через Каму, сама река, оказавшаяся даже шире Волги, а вот сам город как-то не показался. Может, оттого, что железная дорога огибала его с севера и даже из открытого проёма товарного – «40 человек, 8 лошадей» – вагона, за корпусами заводов города практически не было видно.

Через три года мы с Ниной стали искать место будущей работы. Мы уже были инженерами (она химик, а я энергетик) и нам была предложена Пермь. Учитывая, что там только что была сдана в эксплуатацию Камская ГЭС, а в перспективе намечалось строительство электростанций Камского каскада, работа и для жены и для меня просматривалась. Каково же было наше недоумение, когда, ознакомившись с направлением, пришедшим из Москвы, мы увидели, что нас распределили вовсе не в «Пермэнерго», а в какой-то почтовый ящик 210. Стали уточнять, и узнали от моего дядюшки Д. П. Васильковского, работавшего в Министерстве оборонной промышленности, что это один из крупнейших заводов этого министерства и у него есть собственная электростанция. Это уже было что-то! Тогда же состоялось заочное знакомство с В. Н. Лебедевым, которому Д. П. Васильковский дал весьма лестную характеристику и как производственнику, и как человеку. Вот с таким информационным багажом мы и прибыли в Пермь в августе 1959-го.

В те времена на заводе каждого молодого специалиста-инженера принимали на работу только после собеседования с главным инженером. М. С. Гринёв был в отпуске, и с нами встречался его заместитель Е. Л. Перетятко, который направил меня в цех № 59, а Нину – в отдел защитных покрытий.

Вхождение в производственный коллектив прошло без осложнений. Понравились люди, их отношение к работе и, в особенности, дружеские взаимоотношения в нерабочее время: походы за грибами, увлечение водным спортом – яхтами, волейболом, хоккеем. Главный энергетик

А. Л. Чечурин и мой непосредственный начальник В. Н. Болонкин оказались не только прекрасными специалистами, у которых я узнавал о специфике заводской энергетики, но и замечательными людьми. И хотя оба были много старше, долгие годы, до их ухода из жизни, нас связывали самые тёплые дружеские отношения. Особенно дружны мы были с Виталием Николаевичем и его семьёй. Именно ему и ещё С. В. Санкину мы с Ниной обязаны знакомством с В. Н. Лебедевым, причём не только как с директором.

Середина 50-х – начало 60-х годов для завода были временем коренного поворота в его истории. Стране требовалось освоить новые, никогда прежде не выпускавшиеся изделия военной техники, способные противостоять потенциальному противнику. Это было время пика холодной войны, и ракеты, оснащённые атомными боеголовками, по мнению военных, были единственным оружием сдерживания. Завод, столетиями занимавшийся производством ствольной артиллерии, начал осваивать изделия для «ракетного щита». А новые изделия – это новое оборудование, новые технологии и, конечно, новые люди, способные со всем этим работать. Тогда, практически одновременно, на предприятие прибыло более 40 молодых специалистов из разных вузов страны (особенно много – из Ленинградского военмеха). Большинство из них осело в гостинице «Металлург» или в общежитии на улице Циолковского. И почти каждого из этой когорты принимал и напутствовал директор – В. Н. Лебедев. И не только напутствовал. Он отслеживал их производственные успехи, наиболее талантливых продвигал по служебной лестнице.

Для выпуска ракетной техники нужны были производственные мощности. Вот тогда-то, на строительстве подстанции Ново-Северная, и состоялось моё очное знакомство с человеком, который так много сделал для моего формирования как специалиста и руководителя и долгих 15 лет оставался добрым и требовательным наставником для меня и старшим товарищем для моей семьи.



**ХІХ хоккеиный турнир**

в честь имени директора завода  
Пермского Социалистического Труда  
начальника Ордена Ленина города Пермь

**ЛЕБЕДЕВА**

**Виктора  
Николаевича**

Турнир юных хоккеистов памяти  
В. Н. Лебедева (1983 г., 2003 г.).





После одной из оперативок главный энергетик предложил мне курировать строительство линии и подстанции для корпуса «А», что возводился на Верхней площади. Корпус строился ударными темпами, его скорейшему введению в эксплуатацию придавал большое значение министр оборонной промышленности С. А. Зверев. Общение с директором в этот период ограничивалось встречами на оперативных совещаниях по вторникам или разбором отдельных наиболее сложных вопросов у него в кабинете. Тогда-то я и попал в зону внимания второго, как я считаю, по влиянию заводского руководителя – Соломона Владимировича Санкина, – заместителя директора по коммерческим вопросам и друга Виктора Николаевича. Дело в том, что по ходу строительства корпуса «А» мне приходилось заниматься даже вопросами материально-технического обеспечения. Я довольно часто ездил в Москву в различные главки и министерства, бывал на заводах – поставщиках оборудования. Видимо, мои успешные вояжи, а также попытки вмешательства в решение финансовых проблем строительства и подвигли Санкина затеять с директором разговор обо мне. И однажды, уезжая с Верхней площади, Виктор Николаевич пригласил меня в свою машину. Доехали до заводоуправления, зашли в кабинет, и директор предложил мне ознакомиться с приказом, согласно которому я назначался начальником отдела комплектации. Для меня это было настолько неожиданным, что я дар речи потерял. «Молчание – знак согласия», – удовлетворённо резюмировал Виктор Николаевич и положил бумагу на стол.

Только тут ко мне вернулась способность говорить, и я стал перечислять, почему не могу занимать такую должность. Сказал, что не представляю себе этой работы, а себя – в качестве руководителя такого ранга. Прибавил, что никогда не сталкивался с прямым производством и вообще я – электрик, а не коммерсант. Виктор Николаевич ничего против этих доводов не возразил, но поинтересовался, знаю ли я, что он по образованию инженер-металлург, а Санкин – механик. А кроме того, приказ уже подписан, не

отменять же! Так в одночасье я в конце 1964 года из заместителя начальника энергоцеха стал руководителем одного из наиболее сложных в те времена отделов. Для меня это был значительный карьерный рост. Но он сопровождался и определённым риском, обусловленным спецификой новой работы и огромной номенклатурой изделий спецтехники, выпускаемой тремя механосборочными производствами. Но ещё больше, как я до сих пор считаю, рисковал Виктор Николаевич. Ведь он ставил на важнейший участок человека, абсолютно не знакомого ни с артиллерией, ни с ракетами, ни с военной приёмкой.

На следующий день я все эти резоны выложил С. В. Санкину. Разговор наш затянулся надолго. Из кабинета Соломона Владимировича мы перебрались к директору, где и продолжили беседу. Вот тогда я и получил от Виктора Николаевича совет, который очень помог моему становлению в новом качестве. Он порекомендовал начать не с бумаг и договоров поставки, а посидеть в сборочных цехах, посмотреть, куда и какие идут комплектующие, ознакомиться с документацией, поговорить с конструкторами. На всё это мне была дана неделя. А на следующей малой оперативке я уже получил свой первый устный выговор от директора – не смог ответить на его вопрос о состоянии испытаний гиросприборов для нашей ракеты на Саратовском предприятии п/я 214.

В первые месяцы моей работы в новой должности общение с В. Н. Лебедевым ограничивалось производством и командировками, в которые он частенько брал и меня. Уже тогда стало понятно, что моё представление о директоре как о человеке труднодоступном и суровом, мягко говоря, ошибочно. Вне производства Виктор Николаевич оказался очень простым, ничто человеческое ему не было чуждо. Он не уходил от приглашения компании сесть за стол, а иногда и сам был инициатором застолья. Любил раскинуть пульку в преферанс, причём обязательно «на интерес». Если в гостиничном номере оказывалось пианино, он непременно садился за клавиши и пел.

Часто присутствуя при встречах Виктора Николаевича с руководителями разных рангов, я всегда удивлялся его умению отвечать на вопросы, которые, по моему мнению, лежали вне его директорской компетенции, а уж вне компетенции металлурга – и подавно. Особенно запомнилась встреча с разработчиками первой твёрдотопливной ракеты 8К98 в подмосковных Подлипках (нынешний Королёв). Наш завод тогда осваивал это изделие. Освоение шло непросто, и потому у разработчиков – В. П. Мишина и его команды – накопилось к нам немало претензий. Я видел, как были поражены ракетчики, когда Виктор Николаевич показал свою исчерпывающую осведомлённость об изделии в комплектации завода и в особенностях технологий наших смежников. Он продемонстрировал полную информированность о трудностях снаряжения корпусов ракеты, поставки приборов управления и даже о закулисной перепалке главных конструкторов.

Меня всегда поражала его огромная работоспособность. Рабочий день начинался в восемь утра с обхода цехов и заканчивался поздно вечером. В те годы во всех структурах завода трудилось около 30 тысяч человек, и редкий из них мог сказать, что не видел директора в своём цехе или на участке. О строителях, экскаваторщиках, крановщиках или водителях панелевозов даже говорить нечего – практически всех их директор знал лично. И всё-таки до конца жизни он оставался металлургом. Это было заметно, когда он обходил металлургические цехи, показывал гостям достижения завода в этой отрасли, обсуждал со своими заместителями Л. Ф. Григорьевым или И. Е. Косматенко вопросы развития заводской металлургии.

Не могу не сказать о знаменитых лебедевских тетрадях-дневниках, в которые он записывал свои мысли, делал самостоятельные расчёты, рисовал планировки участков и целых корпусов. Здесь же хранилась и текущая информация по отдельным видам изделий, информация, связанная с его посещением смежных производств на других заводах.

Много позднее, когда я уже работал главным энерге-

тиком, рассматривался вопрос о замене мартеновских печей на дуговые. Для осуществления такого проекта необходимо было построить линии и специальной подстанции. Виктор Николаевич достал из сейфа одну из своих тетрадей, полистал и напомнил, что ещё 10 лет назад управляющий «Пермэнерго» Потехин предупреждал о таком развитии событий и предлагал заняться этой работой. Однако мы уговорили его на промежуточный вариант. «За что боролись, на то и напоролись», – подвёл черту Виктор Николаевич.

Когда мы планировали реконструкцию привода сортового стана в цехе № 25, тетради директора снова сыграли свою положительную роль. Ведь Виктор Николаевич начал свою карьеру металлурга именно в этом цехе и стан 710 знал досконально. К сожалению, сегодня этих тетрадей нет. Они были уничтожены, так как содержащаяся в них информация касалась не только строительства и выпуска гражданской продукции. А жаль! Ведь о таланте Архимеда человечество узнало из тетрадей и рисунков великого грека.

Виктор Николаевич умел дружить и ценил дружбу. У них с Викторией Александровной был очень гостеприимный дом, двери которого были открыты для всех. Но особо тёплые отношения связывали Лебедевых с семьями Санкиных, Дроздовых, Коноваловых, Ильиных, Диамидовой и Дубова. Летом эта компания обычно отправлялась в отпуск вместе. Брели билеты на теплоход и вниз по Каме и Волге. Как вспоминал С. В. Санкин, ездили отдыхать, поэтому о производстве старались не вспоминать. А вот карты и вино, как и хороший стол, – всегда были в почёте. К сожалению, таких приятных дней в жизни Виктора Николаевича насчитывалось немного. Как он сам не раз говорил, его страстью была работа, ей он отдавался без остатка.

В последние годы жизни Виктор Николаевич особенно тепло относился к малышам, и частенько упрекал мою жену Нину, если она не брала на дачу нашего младшенького – Андрюшку. Может, это было связано с тем, что он, по его словам, не заметил, как выросли его собственные дети. Во всяком случае, он был несказанно рад рождению внука

Миши. Вот только радость была недолгой: через год Виктора Николаевича не стало.

### **Настоящий хозяин**

*Из воспоминаний Геннадия Алексеевича Воронцова*

Моя первая встреча и знакомство с директором завода состоялась накануне Первомайских праздников 1966 года. Работал я тогда начальником участка цеха № 9, на котором изготавливались трубы для системы «Град». Как-то вижу, по пролёту идёт начальник цеха И. Д. Галимов, а рядом с ним – плотный мужчина в светлом плаще. Буквально через несколько минут прибежала табельщица и сказала, что меня вызывает к себе Ильяс Даутович. Когда я вошёл в кабинет, Галимов представил меня и сказал, что директор завода хотел бы задать мне несколько вопросов.

Участок мой был узким местом в технологической цепочке БМ-21, и я ожидал, что Виктор Николаевич будет спрашивать о том, что нужно сделать, чтобы увеличить объёмные показатели. А он, совершенно неожиданно для меня, заговорил о порядке на рабочих местах, о внешнем виде людей, их поведении. Я слушал и дивился – когда директор всё это успел разглядеть? Ведь через нашу территорию он и шёл-то всего несколько секунд. Потом появилась другая мысль: «Да он, пожалуй, настоящий хозяин, которому до всего есть дело». А Виктор Николаевич, между тем, перешёл к программе участка. Из его вопросов я понял, что он прекрасно разбирается в нашей технологии, знает о трудностях, с которыми мы каждый день встречаемся. Тем не менее, директор просил (заметьте, не требовал, а именно просил!) рассмотреть все возможности для безусловного выполнения плановых заданий, а ещё лучше – для увеличения выпуска этих систем. Поскольку цех и так работал на пределе возможностей, приходилось вызывать людей и в выходные дни. Так совпадало, что в эти дни на заводе бывал и директор. И. Д. Галимов брал меня с собой, и мы шли к Виктору Николаевичу, чтобы – в который уже раз! – отчитываться за проделанную работу. Обычно, выслушав наши предложения по

увеличению производства, директор принимал решения немедленно: вызывал нужных специалистов или руководителей, ставил перед ними задачи, назначал ответственных, определял сроки исполнения. Он помогал не призывами. Его помощь всегда была очень конкретна.

Однажды мне пришлось побывать у Виктора Николаевича по сугубо личному вопросу. У меня уже была семья, ребёнок, а жильё мне, как говорится, не светило. А ведь я был молодым специалистом, со всеми вытекающими обязанностями и, разумеется, правами. Когда подошла очередь, я зашёл в кабинет, где заседала комиссия, и изложил свою просьбу. «Что мы ему можем предложить?» – спрашивает Лебедев у своего заместителя по жилбъгту С. И. Никулина. Услышав ответ того, я пришёл в негодование: ничего, кроме комнатухи в общежитии, Никулин мне не обещал. Ну, я и давай высказывать ему всё, что по этому поводу думаю. Виктор Николаевич прервал мою гневную речь и как-то очень спокойно поинтересовался, сколько труб для «БМки» я сдам в текущем месяце. От такого резкого поворота темы мой запал куда-то исчез и я стал рассказывать, как идут дела на участке. Виктор Николаевич слушал очень внимательно, кивал, когда речь шла о явных успехах, хмурился, когда я говорил о недостатках. Он был настолько заинтересованным слушателем, что я даже забыл, зачем пришёл. Вскоре, попрощавшись, я вышел из кабинета и только тогда понял, что моя жилищная проблема как была, так и осталась. Вернувшись в цех, поднялся к Галимову и всё ему рассказал. Ильяс Даутович рассмеялся: «Готовься к новоселью, Геннадий! В начале ноября сдаётся новый дом, в нём у тебя и квартира будет». Вот так решал вопросы директор Лебедев!

Человеку свойственно гордиться собственной причастностью к большой и важной работе. Такие же чувства вселяет в него и осознание своей близости к ярким личностям. Убедиться в том, что В. Н. Лебедев именно такая личность, меня заставил один случай. Как-то И. Д. Галимов взял меня на совещание, которое директор проводил в пятом цехе. Надо сказать, что к тематике, которой этот

цах занимался, мы особого отношения не имели, и я, естественно, с недоумением напомнил об этом Ильяссу Даутувичу. «Пойдём-пойдём. Тебе это будет полезно», – ответил мой начальник.

Народу собралось много: конструкторы, специалисты, военпреды. На доске – электросхемы какие-то. Выступает заместитель руководителя военной приёмки Е. Г. Кравченко. И говорит, что изделие, которое выпускает завод, из-за этой самой электрической начинки ненадёжно, что в любой момент может случиться отказ этой техники. К слову сказать, Кравченко считался признанным специалистом в области электрики и электроники. Он даже лекции читал курсантам Пермского высшего командного училища – будущим офицерам-ракетчикам.

Краем глаза я следил за Виктором Николаевичем. Мне была интересна его реакция: претензии-то серьёзные! И главное – высказывает их человек, с которым не поспоришь, знаток.

А Виктор Николаевич, похоже, не очень обеспокоился. Достав из кармана маленькую логарифмическую линейку, он двигал бегунок, делая какие-то расчёты. А потом встал и подошёл к схеме. Взяв мел, директор перечеркнул её: «Вы неправильно изобразили схему», – сказал он, обращаясь к Кравченко. – Вот в этом месте должно быть другое сопротивление, значит, и схема будет иметь другие характеристики. Кроме того, сама компоновка у вас неверно нарисована. Надо вот так», – лёгкими штрихами Виктор Николаевич быстро набросал новую схему и вернулся на своё место.

Я никогда не видел важного, безапелляционного Кравченко таким ошарашенным. Он был похож на мяч, из которого выпустили воздух. Зато наши, заводские, глядели орлами. Меня тоже распирала гордость. Человек я не очень сентиментальный, но в тот момент мне хотелось, чтобы все знали, какой у нас директор. Я и так относился к нему с уважением, а после этого случая стал просто восхищаться. Универсальность его познаний изумляла...

**Он был наш, свой...**

*Из воспоминаний Августы Никитичны Ардашовой*

С 1968 года я на заводе, и Виктора Николаевича, конечно, помню. Он часто приходил в наш второй цех, где я работала контролёром. Бывало, идёт по пролёту, подойдёт к кому-нибудь из рабочих, спросит, как дела, как дома. Он ведь многих знал. А рабочему человеку такое внимание очень дорого. Виктор Николаевич никогда не жалел времени для людей. Он наш был, свой.

*Из воспоминаний Леонида Андреевича Петеримова*

Думаю, не было в нашем инструментальном цехе человека, который не знал бы директора завода. Я всяких начальников повидал. Немало и таких, для кого мы, рабочие, просто безликая масса. А Виктор Николаевич нас уважал. И мы платили ему тем же.

В нашем понимании он был настоящим мужиком. Слово своё всегда держал крепко. Причём, это касалось не только производственных, но и бытовых вопросов. Правда, обещаниями не разбрасывался, понимал, как высоко должен стоять авторитет руководителя и как дорого стоит доверие людей. Поэтому, как мне кажется, обязательно просчитывал, сможет ли выполнить обещанное. И если уж говорил, что поможет, непременно так и будет.

*Из воспоминаний Ольги Фёдоровны Перминовой*

В 1961 году после окончания филфака Пермского государственного университета я пришла работать в многотиражную газету завода имени В. И. Ленина. Мне, как и моим коллегам, приходилось бывать на разного рода конференциях и других официальных мероприятиях. Выступлений, как правило, было много, но запомнились только директорские. Виктор Николаевич, как никто другой, мог лаконично и в то же время ёмко дать полную картину положения, в котором находится предприятие, сделать исчерпывающий анализ существующих проблем. Однажды довелось услышать и его очень нестандартное и очень тёплое поздравление с Днём 8-го Марта по заводскому радио.



Лично с ним я знакома не была: интервью для газеты у него брали либо редактор, либо более солидные корреспонденты, я же была скромным литсотрудником. Но всё-таки мне повезло встретиться с этим человеком. Причём, встреча эта была для меня неожиданной.

Как-то мы с подружкой поехали в командировку в Москву. Поднялись в вагон, нашли своё купе, открыли дверь, и я не поверила своим глазам: на верхней полке расположился Виктор Николаевич! Моему смущению не было предела. Особенно поразил домашний вид директора – спортивный костюм, шлёпанцы. Как-то не вязалось всё это с обликом крупного руководителя. А Виктор Николаевич, не подозревая, какие мысли бродили в моей голове, раскрыл последний номер «Нового мира» и углубился в чтение.

Вскоре в дверь постучали, и в купе вошёл первый секретарь горкома КПСС С. А. Мелешков. Его место было в вагоне «СВ», но он, видимо, решил скоротать дорогу с В. Н. Лебедевым, которого хорошо знал. Как выяснилось из их беседы, в столицу они ехали на сессию Верховного Совета РСФСР. Так, волею случая, мы с подружкой оказались в очень солидной компании.

Дорога сближает людей. Слово за слово – разговорились. Виктор Николаевич держался просто и оказался интереснейшим собеседником. Спросив, где мы учились, он мигом нашёл тему, которая была нам близка. Говорили о жизни, о любимых книгах, о театре... Он посетовал, что не успевает прочитывать все литературные новинки, хорошо, что дочка Марина, тоже филолог, ориентирует его в книжном море.

Виктор Николаевич не только сам рассказывал о собственных литературных пристрастиях. Нет, это вовсе не был разговор по принципу – старший по возрасту и положению изрекает, а молодые благоговейно внимают ему. Он внимательно и даже уважительно слушал нас. Но нам больше нравилось именно «внимать»: привлекали живость его ума, глубина суждений, мягкий юмор.

Эрудированным собеседником оказался и С. А. Мелешков, который тоже принимал участие в наших разговорах. Мы смеялись, иногда спорили, с интересом слушали своих попутчиков. Поездка получилась замечательной!

Поезд уже подходил к Москве, когда Мелешков вдруг спросил, где я работаю. Услышав ответ, засмеялся: «Эх ты, директор! Кадры свои не знаешь!» Виктор Николаевич тоже заулыбался: дескать, верно ты меня поддел.

На прощание, пожелав успехов, попутчики вручили нам по плитке шоколада.

...Маленький эпизод из жизни, а запомнился. Ведь как нередко бывает? Человек, дойдя до высших ступенек власти, начинает «бронзоветь», ощущать себя этакой истинной в последней инстанции. Не таким был, на мой взгляд, Виктор Николаевич Лебедев. В его душе всегда оставалось место для людей, встречавшихся ему на жизненном пути.

### **Человек слова**

*Из воспоминаний Ивана Сергеевича Свиначука*

В Пермь я приехал в 1955 году после окончания Московского авиационного института. Нас, молодых специалистов, тогда много на завод прибывало. И мы, понятно, тревожились, как жить будем, как сложится работа, отношения с сослуживцами. Многие из этих тревог тогда развеял В. Н. Лебедев. Собрав нас, молодых инженеров, он сказал, что все будут обеспечены жильём, молодые семьи с детьми получают однокомнатные квартиры, а у кого родится двойня – двухкомнатные.

Надо же так случиться, через полтора года у нас близнецы и родились! А жили мы в общежитии гостиницы «Металлург», традиционном пристанище заводского молодняка. Помня слова директора, иду к его помощнику по быту, прошу улучшить жилищные условия. А он говорит, что я-де рановато пришёл, что с жильём на заводе трудно, и вообще, немногие близнецы выживают.

В отделе главного металлурга, где я тогда работал инженером-технологом, все наперебой советовали идти к

директору. И я, набравшись храбрости, пошёл. В кабинете, кроме директора, сидели помощник, который мне уже от- казал, представитель завкома и начальник отдела кадров. Виктор Николаевич прочёл моё заявление, спросил, кто роди- лся. Узнав, пожелал, чтобы малыши выросли здоровыми, а потом обратился к помощнику. Тот начал было объяснять, как тяжело с квартирами, но директор его прервал и, взяв моё заявление, написал: «Вселить в освободившуюся двух- комнатную квартиру по КИМ, 47». Я убедился, что слова коллег о том, что директор – человек слова, верны до по- следней буквы. А ведь подобных примеров было тысячи...

Всё же бытовые проблемы возникают не каждый день. Зато каждый день на заводе приходится решать про- блемы производственные. В ходе этой большой работы не- минуемо сталкиваешься с руководителями самого разного уровня и, разумеется, с первыми из них. Из этих контактов и вырастает твоё отношение к тому или иному человеку. Скажу сразу, к Виктору Николаевичу как к инженеру я на- чал испытывать уважение буквально с первых своих ша- гов на заводе. Конечно, я слышал восхищённые отзывы о директоре как об универсальном специалисте, но ведь молодым свойственны некоторая заносчивость, излишнее самомнение. Наверное, эти «замечательные» качества при- сутствовали и во мне, когда в отдел главного металлурга поступило поручение директора подготовить предложения по реконструкции ряда цехов. Я как специалист по горячей обработке металлов готовил их по кузнечно-штамповоч- ному цеху № 29. Поработал, как считал, очень плодотвор- но. И вот защита проекта у Виктора Николаевича. Кстати, проект предусматривал замену паровых молотов на штам- повочные прессы – более прогрессивное оборудование.

Директор ознакомился с нашими идеями и в целом их одобрил. А потом вдруг спрашивает, почему это мы «раздели и разули» пушку М-46 и где мы собираемся штам- повать крупные детали из высоколегированных сталей. Я понял, что допустил ошибку. А Виктор Николаевич пред- ложил ещё раз тщательно всё просчитать и потом показать

результат ему. Последующая работа показала, что директор верно нащупал слабое звено проекта. Для меня тогда было удивительным, как он смог додуматься до того, до чего не додумались специалисты целого отдела.

Ладно я, желторотый, в сущности, инженер. Но ведь Виктор Николаевич частенько ставил в тупик и главных специалистов. Однажды на большой оперативке завязался у него спор с главным технологом С. Н. Луцким о причинах неудовлетворительной сборки одной из пушек. Не буду подробно объяснять, о чём шла речь, но спор кончился тем, что Луцкий сдался. В коридоре я догнал главного технолога и, не без яда, поинтересовался, отчего он, с нами такой напористый, спасовал перед директором. Сергей Насимович удивлённо посмотрел на меня и буркнул: «Да потому что прав он, тысячу раз прав! И как это мы, остолопы, проглядели? Ведь всей службой разбирали этот проклятый дефект».

Случаев, подобных этому, было множество. Но меня, как и в первый раз, всегда удивляло, как может Виктор Николаевич на равных обсуждать с конструкторами особенности изделий, с технологами – тонкости техпроцессов, с производственниками – проблемы обработки металла. Даже строители говорили, что директор всегда оказывался прав, когда разговор заходил о правильности расчёта фундаментов или каркасов реконструируемых цехов. Это, кстати, проявилось при строительстве Дворца культуры. Уже в процессе его возведения выяснилось, что проект не учитывает снеговые нагрузки уральской зимы. Расчёты, проведённые в приближённой обстановке, подтвердили, что конструкция здания нуждается в дополнительном усилении. Мало кто пожелал взять на себя ответственность по изменению проекта. А Виктор Николаевич взял: в сжатые сроки предложение было подготовлено и необходимые работы произведены. Дворец – красу Мотовилихи – сдали в срок.

Мне было тридцать с небольшим, когда я стал начальником цеха № 29. По многим параметрам он считался одним из самых трудных. А опыта у меня нет, даже масте-

ром не работал. Всё было плохо: условия труда тяжёлые; молоты разбитые; план не выполнялся месяцами; зарплата низкая, зато текучесть кадров высокая. Цех постоянно срывал комплектацию изделий. В общем, за что братья, вернее, хвататься, мы не знали. Решили начать с восстановления оборудования, прямой увязки премий рабочим и мастерам с выполнением цехом плановых заданий.

Пожалуй, это было самое тяжёлое время во всей моей заводской биографии. Я и дома практически не бывал. Однажды в один из воскресных дней, которые для меня уже давно стали рабочими, около заводоуправления я встретил Виктора Николаевича. «Ты почему не отдыхаешь?», – спросил он. Да вот, говорю, туго идёт ремонт, доводка электрогидравлического ковочного пресса. И так мне в этот момент стало тяжело, что я рассказал и про трудности производства, и про зарплату, и про текучесть. Вроде как поплакался. А в четверг большую оперативку директор начал с того, что обратился к своим заместителям, главным специалистам и начальникам отделов с указанием помочь 29-му цеху и, как он выразился, «его молодому, болеющему за производство, руководителю».

Отношение к цеху изменилось, как по мановению волшебной палочки. Нами действительно занялись вплотную. Через некоторое время коллектив вышел из долговременного провала и заработал стабильно.

Металлургам хорошо знакомо выражение «Повысить выход годного металла». У нас в 29-м его переиначили и говорили, что самый высокий выход годного – у начальника цеха по результатам его посещений директора с предложениями по улучшению условий труда, производительности, качеству и тому подобным вещам.

Наш пример не единичен. Для многих ведущих цехов, где создавалась сложная обстановка, Виктор Николаевич заставлял подготовить конкретные предложения, рассматривал их и брал под личный контроль. Так было, к примеру, с листоштампочным цехом, над которым директор чуть ли не шефство взял.

Так сложилось, что, проработав с Виктором Николаевичем более двадцати лет, я занимался не только прямым производством. Планирование, экономические основы производства тоже пришлось освоить. Глубокое проникновение в эту сферу началось для меня с должности начальника планово-экономического отдела завода. Ещё будучи в цехе, я знал, что директор уделяет экономике предприятия, себестоимости продукции, хозрасчёту самое пристальное внимание. В своих толстых тетрадах, о которых знал весь завод, он аккуратно записывал данные по изделиям: дату выпуска; количество за месяц, квартал, год; оптовую цену; себестоимость и трудоёмкость; объём товарной продукции; отличительные особенности наиболее трудоёмких и важных изделий... Словом, это была своеобразная энциклопедия, пользуясь которой Виктор Николаевич быстро мог найти ответ на любой интересующий его вопрос. Обычно он говорил, что когда записывает, то надолго запоминает.

Такая объёмная работа не была самоцелью. Директор глубоко анализировал весь ход текущего производства, чтобы наиболее объективно выстраивать планы на будущий и последующие за ним годы.

Он всё учитывал наперёд. И, занимаясь реконструкцией, строительством новых корпусов, строя жильё и объекты социально-культурного назначения, думал не о бренности своего собственного существования, а о людях. О тех самых людях, которые каждое утро спешили к заводским проходным и руками которых создавалось богатство страны.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

Вот и закончилось наше повествование о Викторе Николаевиче Лебедеве. Наверняка, у многих из тех, кто прочтёт эту книгу, останется чувство неудовлетворённости – мало рассказано об этом замечательном человеке, не все факты его жизни и работы приведены. И это будут справедливые претензии. Потому что многое действительно осталось «за кадром». Но нам кажется, что некоторые пробелы заполнить всё-таки можно. Пройдите по улицам Мотовилихи, побывайте на её стадионах и в парках, посмотрите на жилые кварталы многоэтажных домов, ещё раз полюбуйтесь монументальным Дворцом – и помяните Директора Лебедева. Ведь всё, чем гордилась и гордится Мотовилиха, связано с его именем. И всё это он оставил нам, людям.

Не будем говорить о том, как мы распорядились этим богатым наследством. Но память о человеке и гражданине мы сохранить обязаны. Добрую и благодарную память...

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Март – месяц памяти .....	5
Петроградская сторона .....	7
Глава первая. Я сюда на время.....	15
Глава вторая. Как закалялась сталь .....	39
Глава третья. Точка опоры .....	71
Глава четвёртая. Ключ на старт! .....	91
Глава пятая. Вектор подъёма .....	111
Глава шестая. Всё остаётся людям .....	139
Глава седьмая. Он в нашей памяти.....	155
Послесловие .....	190



В. Н. Кадочников

**Лебедев**

**Человек и его время**

Редакторы – С. М. Барков, Т. Б. Соколова.

Дизайн, верстка – О. Г. Варфоломеев.

Фото – из архива музея истории ОАО «Мотовилихинские заводы»,  
из личных архивов сотрудников завода, архива семьи Лебедевых.

Корректурa – ОАО «ИПК «Звезда».

Издатель – ООО «Раритет-Пермь».

Генеральный директор С. М. Барков.

Телефон/факс: (342) 239-56-92.

E-mail: barkov@perm.ru

Кадочников В. Н.

Лебедев. Человек и его время. – Пермь: ООО «Раритет-Пермь»,  
2006. – 192 с., ил.

Подписано в печать 16.08.06.

Формат 84x108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага ВХИ.

Гарнитура «Minion». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 10,08. Тираж 1000 экз.

Заказ № 2299.

---

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных файлов  
в ОАО «ИПК «Звезда».

614990, г. Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34.