



**МАРКС
МОИСЕЕВИЧ
КОФМАН**

Работает на предприятии с 1959 г.
В 1979-1996 г. – начальник сектора.

Уважаемый читатель! Как-то в программу научной сессии Международной Академии Навигации и Управления Движением (АНУД), в которой я имею честь состоять, был включен доклад 96-летнего патриарха отечественного ракетостроения, почетного члена АНУД, академика РАН Бориса Евсеевича Чертока – «Как это было – воспоминания о Сергее Королеве». И этот замечательный, удивительно молодой человек выбрал необходимую литературную форму – несколько небольших рассказов-новелл, обильно сдобренных хорошим юмором почти до уровня остроумных анекдотов, рассказанных образным русским языком, из которых воочию вставала тогдашняя реальная жизнь и яркий выпуклый образ Сергея Павловича – неординарного, живого человека, с достоинствами и недостатками – противоречивого, но, безусловно, обаятельного. И назвал он эти новеллы «байками». Мне так понравился этот жанр, что я, трезво сознавая отсутствие литературного таланта, все же решился предложить вашему, уважаемый читатель, вниманию свои воспоминания о Павле Алексеевиче Ефимове как «БАЙКИ О ПАВЛЕ АЛЕКСЕЕВИЧЕ», полагая, что его «парадно-производственный» образ найдет достойное отражение в воспоминаниях моих коллег. И так...

Байка первая. «Крестьянин-хитрован или стратег?»

Уважаемый читатель! Сказать, что мое первое впечатление от встречи с Павлом Алексеевичем было негативным – это не сказать ничего... Да и как могло быть иначе? Ведь (как я это вижу нынче, с позиции своих 72 лет) это было почти объективно предопределено:

во-первых, максимализмом молодости, во-вторых, предысторией и ситуацией и, в-третьих, нестандартным имиджем (как теперь говорят) самого Павла Алексеевича.

Попробую пояснить.

Я был в то время, по официальным характеристикам, писавшимся для повышения зарплаты, дифирамбам друзей-коллег и, что греха таить, собственному «объективному» мнению, весьма талантливым молодым инженером, увлеченным математикой, механикой, физикой, аналоговой и цифровой счетно-решающей техникой и моделированием и, естественно, интереснейшей работой. Наше ОКБ-980 располагалось на Петроградской стороне на улице Скороходова, рядом с заводом «Пирометр». Будучи сравнительно небольшим, оно, однако, имело, как теперь сказали бы, высокий научно-технический рейтинг и на мировом уровне решало вопросы стрельбы, бомбометания, пуска ракет земля-воздух, управления ЛА и др. и было безусловным лидером в области бортовой цифровой техники. Научный и инженерный потенциал был весьма впечатляющ: усилиями ныне забытых Юрия Леонидовича Граната, Наума Сергеевича Пермиловского, Аркадия Львовича Вольфсона впервые теоретически и практически были «обузданы» высокочастотные стохастические процессы наведения и прицеливания, а усилиями основоположников бортовой цифровой техники Исаака Вениаминовича Вайсмана, Льва Петровича Горохова, Евгения Евгеньевича Хныкина были созданы первые образцы БЦВМ. А возглавлял эту когорту, направлял, инициировал, поддерживал, организовывал Виктор Иосифович Ланердин – человек большого ума, благородной внешности, эдакий красавец с офицерской выправкой и статью и весьма демократичными по тем временам взглядами. Я горжусь, что мне довелось быть коллегой этих замечательных людей.

И вот поползли слухи, что нас «съедает» некий Ефимов, эдакий «монстр с мохнатой лапой в министерстве», а «крыша» Ланердина «сильно прохудилась». Эти слухи к тому же усугублялись «достоверными» цитатами из Павла Алексеевича типа: «На фиг мне твое таблеточное производство и ученые-теоретики и их научная тематика!». Да и Ланердин, надо сказать, выглядел весьма удрученным и не очень смелым.

Как ты уже, наверное, понял, уважаемый читатель, ситуация не способствовала положительным эмоциям! И даже то, что вокруг нас «ласково бегал» Михаил Иванович Ермолаев и не менее ласково принимал и «пел чарующие песни» Ефим Соломонович Липин, не могло «усыпить нашу бдительность»: мы с тревогой ждали «очной ставки». И вот встреча состоялась. Подтвердились мои худшие ожидания: реальный образ вполне соответствовал виртуальному. Передо мной предстал сутулый, лысый «амбал» среднего возраста в слегка мешковатом костюме с широким мясистым лицом и крупными носом и губами и вроде бы голубыми глазами под довольно густыми бровями, и, самое главное, этот человек не говорил, а, скорее, то ли рычал, то ли бурчал. А манера его ближайших сподвижников принимать стойку «смирно» в разговорах с ним! Представляете, как в нашем сознании контрастировал облик этого «крестьянина» (так мы его окрестили сразу со всем экстремизмом молодости) с обликом «нашего демократичного Ланердина»? Ну а дальше, как ты догадываешься, читатель, виртуальный негативный облик стал постепенно разрушаться.

Первое, что сделал Павел Алексеевич, срочно перевел на свою основную площадку именно «науку» и «таблеточное производство» вопреки ходившим анекдотическим слухам.

Второе – поручил разработку новых самых престижных заказов – стратегическую суховскую «сотку» и сверхзвуковой пассажирский Ту-144 – не «своим» подразделениям, а именно этим «чужакам»!

А что до стойки «смирно», то это было, как оказалось, добровольное проявление уважения к нему людей, проработавших с ним много лет и видевших, как сам Павел Алексеевич, разговаривая со своим начальством по телефону, не ленился вставать! Очень импонировало мне уважение, с которым Павел Алексеевич, вопреки слухам, всегда относился к науке. Что греха таить, в нашей среде и сейчас бытует «оскорбительное» ругательство «теоретик», а Павел Алексеевич глубоко понимал стратегическую значимость и многое прощал этим «теоретикам». Это будет темой одной из следующих баек. И чем дольше я общался с Павлом Алексеевичем, тем больше понимал, что этот так топорно, по-крестьянски вырубленный Господом Богом человек – замечательный стратег, руководитель и хозяин.

Постепенно мы стали понимать, что этот «крестьянин» выиграл потому, что своевременно и быстро ориентировался в ситуациях, создаваемых изгибами «линии партии», и главное, нутром понимал ход и стратегические направления технического прогресса. Конечно, мы, «яйцеголовые», еще долго цеплялись за визуальный негативный образ, иронизировали, подшучивали, но вынуждены были признать: наш «крестьянин-хитрован» большой стратег и обладает завидной инженерной интуицией.

Байка вторая. «Коммунист-реалист и циник»

В нашей НИЛ-12 среди инженерно-технического персонала не было ни одного члена партии. Более того, мы постоянно «держали фигу в кармане»: дискутировали о неустойчивости экономического базиса, построенного «без обратной связи» на марксистско-ленинской основе, о полярности декларируемых принципов и реальной жизни, слушали «западные голоса» и т. п. И, конечно, нам очень нравился миф о том, как Павел Алексеевич стал коммунистом (в том, что это правда, нас убеждали его сподвижники, свидетели описываемых событий).

В 1946 году Павел Алексеевич, будучи человеком решительным и понимающим, как оказалось, в каком мире живет, захватил самовольно некую закрывшуюся за невостребованностью «вошебойку», располагавшуюся примерно на территории нынешнего завода ТЭМП.

Тут же собралось бюро Кировского райкома партии, которое единогласно исключило товарища Ефимова из партии. И здесь случился казус: Павел Алексеевич довел до сведения бюро, что он не член партии! Чтобы угадать, что было дальше, тебе, читатель, конечно, не потребуется трех раз: правильно, бюро, не успев избавиться от шока, так же единогласно приняло решение об обязательном приеме товарища Ефимова в члены партии. Во всей этой истории нам больше всего импонировало, что Павел Алексеевич сумел, проработав весь период до 1946 года в советском аппарате, остаться беспартийным и стал коммунистом почти принудительно! Это был большой плюс в наших глазах.

Очередным плюсом был нижеследующий эпизод.

Разработку бортовых комплексов мы вели в сотрудничестве с ЦНИИ-30 МО, конкретно с подразделением Алексея Игнатьевича Задорожного, состоящего из специалистов высокого класса, среди которых бесспорно ярчайшей звездой был Рэм Абрамович Малаховский, человек большого ума и универсальных знаний и умений, трудоголик, всей душой болевший за дело.

Надо сказать, что Павел Алексеевич очень ценил это содружество, называл наших коллег не иначе как НАУКОЙ, а к Задорожному и Малаховскому относился чуть ли не ласково, по-отечески, демонстрируя им свое расположение.

И случиться же такому, уж не помню, из каких соображений, политических или тактических, Павел Алексеевич «притормозил» разработку, что вызывало возмущение «яйцеголового» трудяги Рэма, и он доложил об этом своему начальству. Естественно, далее по инстанции Павел Алексеевич получил свое (впрочем, добившись, чего хотел) и тут же вычислил причину. И вот, в очередной приезд, он вызвал Рэма в кабинет, прижал его к стенке и по-отечески сказал: «Рэм, ты наивный дурачок, если ты хотел, чтобы меня уволили – приписал бы мне аморалку, а за работу на моем веку еще никого не уволили!» Эта фраза стала у нас крылатой. Что до Рэма, то, по его же словам, этот жизненный урок был весьма полезен, а вот к чести Павла Алексеевича, его отношение к Рэму осталось прежним – уважительным и даже ласковым, и это при том, что он не был всепрощающим, а, напротив, мог иногда быть очень жестким и даже несправедливо жестоким человеком (что мы с тобой, читатель, увидим далее).

Байка третья. «Олигарх»

Как-то довелось мне, будучи в командировке в Москве, жить в одном номере с финансовым директором Уфимского завода. Когда он узнал, что я от Ефимова, то уважительно произнес: «О, Павел Алексеевич – это голова» — и поднял указательный палец. «Что же так почтительно?» — с усмешкой спросил я. Строго посмотрев на меня, несмышлениша, финансист благоговейно изрек: «Это единственный человек в министерстве, у которого всегда есть деньги!»

Байка четвертая. «Интуиция?»

Мы, конечно, были инженерами новой генерации, характеризовавшейся продвинутым математическим образованием, и к инженерам старшего поколения, вообще-то прекрасным специалистам, вершиной математического образования которых было дифференцирование функций и, в лучшем случае, решение дифференциальных уравнений с постоянными коэффициентами, относились немного иронично, с заметной долей высокомерия (до сих пор стыдно вспомнить, как я высокомерно изрек в адрес одного такого инженера, когда-то очень неплохого специалиста: «Как, вы не умеете дифференцировать вектор во вращающейся системе координат?»).

И вот как-то на техническом совете обсуждался вопрос, инициированный Гранатом и мною, с очень непростой технической и, главное, математической подоплекой. Была очень оживленная дискуссия и множество противников нашей точки зрения.

Подводил итог техсовета Павел Алексеевич.

Скажу честно, мы не ожидали от его резюме ничего хорошего – слишком сложной была теоретическая суть вопроса. Каково же было наше удивление, когда из уст Павла Алексеевича мы услышали свои мысли, свое решение проблемы, изложенное доходчивым, простым, понятным языком! Но ведь он не владел аппаратом, не мог знать сложного математического обоснования проблемы, а наши оппоненты, надо отдать должное, были весьма красноречивы и убедительны! Видно, сработала мощная инженерная интуиция, огромный опыт и талант психолога! Как говорят, комментарии излишни!

Байка пятая. «Сухой закон»

Павел Алексеевич люто ненавидел алкоголь на работе и проступков на этой почве не прощал. Встреченный в рабочее время в нетрезвом виде работник подвергался жесточайшим репрессиям вплоть до увольнения, а руководитель, допустивший возлияния подчиненных даже в предпраздничные дни, рисковал всей своей карьерой, если это обнаруживал Павел Алексеевич, и не было ему прощения никогда.

Такая участь постигла очень хорошего инженера Маневича, который за много лет не получил ни одного повышения, а затем перешел к Хохлову в ГСКТБ сразу на должность начальника профилирующего отдела. Лично я не одобряю такой жесткости, но что делать, видно, это было в характере Павла Алексеевича, и прав он или нет – судить трудно. Уместно рассказать здесь и курьезный случай. Однажды один из сотрудников, работавший непосредственно у Павла Алексеевича над отчетом, раздобыл в машинном зале бутылочку спирта и положил ее в нагрудный карман. И надо же такому случиться, что в лифте встретился с Павлом Алексеевичем! Тот доброжелательно похлопал его по груди, спрашивая: «Когда придешь?» – и тут же, не меняя тона – «А что это у тебя? Спирт? Где взял?». К счастью, он был в хорошем расположении духа и все закончилось «благополучно»: норма спирта в машинном зале была урезана и очень резко!

Байка шестая. «Интернационалист»

Для меня несомненно, что Павел Алексеевич был интернационалистом не только по своему мировоззрению, но и на психофизиологическом уровне – это было чертой его характера! Говорю об этом с такой уверенностью, так как за все годы общения с ним ни я, ни дотошные мои коллеги даже на самую малую толику не имели повода и не могли не только упрекнуть, но даже заподозрить его в антисемитизме.

А ведь занимать подобный пост и оставаться приличным человеком в национальных отношениях в ту пору было непросто и многие не выдерживали испытания.

В адрес Павла Алексеевича я сам не раз слышал упреки в том, что он собрал вокруг себя слишком много евреев. Но он спокойно игнорировал эти упреки и досужие домыслы. Для него важнее были деловые качества и интересы дела. И хотя его «ближний» круг и среднее звено, в которых высока была «концентрация» евреев, объективно были его «слабым местом», ему удавалось защититься благодаря непоколебимому авторитету в высших сферах и личной преданности сотрудников, отвечавших в ОКБ за кадровую политику и режим.

Надо отметить, что Павел Алексеевич, возможно, вопреки своему мировоззрению, возможно, скрепя сердце строго выполнял правила игры руками М. И. Ермолаева: на работу евреев брали только по распределению. Но если Павлу Алексеевичу нужно было взять специалиста со стороны – он никогда не боялся это делать. Более того, когда некоторые ретивые антисемиты наверху пытались зачислять в сложных производственных ситуациях в число причин неудач «еврейский вопрос», Павел Алексеевич, не задумываясь, вставал на защиту «своих евреев». В этом вопросе он был «рыцарем без страха и упрека».

Байка седьмая. «Ненормативная лексика»

Первое время я вообще не слышал, чтобы Павел Алексеевич употреблял ненормативную лексику. И вдруг однажды «сподобился». Надо сказать, что этот факт меня шокировал. Но люди, давно знавшие Павла Алексеевича, успокоили меня: «Не огорчайся. Павел Алексеевич никогда не ругается при тех, кого не считает «своими». То, что произошло, означает, что ты принят в круг «своих!»».

Байка восьмая. «Хозяин и эксплуататор»

Как настоящий хозяин Павел Алексеевич приезжал на работу каждый день и работал с утра до позднего вечера. Если ломалась машина, он ехал на автобусе-развозке со своими сотрудниками и при этом грубовато пошучивал. Например, тыкая локтем в бок засыпающего Давида Львовича Жаржавского, сидящего рядом, говорил «Давид, чего спишь!? Я ведь не сплю, хотя у меня молодая жена!».

Нарушая КЗОТ и весьма своеобразно трактуя понятие «ненормированный рабочий день», Павел Алексеевич был весьма строг по отношению к руководителям среднего и высшего звеньев, заставляя их работать допоздна.

Он считал нормальным, в порядке вещей, перед концом рабочего дня выйти во двор и вылавливать взглядом из толпы идущих с работы этих руководителей, а затем учинял им резкое, примерно в таком духе: «Я тебе плачу такую зарплату не для того, чтобы ты уходил домой в пять часов!».

Конечно, это выглядело некрасиво (да и незаконно было), но в ОКБ прижилось: Ефим Соломонович Липин, например, так же исправно контролировал уход своих сотрудников и учинял аналогичные разносы, даже если они уходили не в 17.00, а в 18.00 и даже позднее.

Байка девятая.

«Не давши слова — крепись, а давши — держись!»

Для Павла Алексеевича сдержать данное слово было делом чести (в отличие от его «присных», которые легко давали слово и так же легко брали его обратно).

При этом, в точном соответствии с пословицей, он «держался» до последнего до того как что-нибудь обещал: хитрил, иногда очень наивно, не стеснялся быть «прижимистым» и т. п., но уж когда что-то обещал — то выполнял безусловно. В этом я имел возможность убедиться не раз и расскажу по этому поводу очередную байку.

Как-то прошло повышение зарплат за очередные «трудовые подвиги», а я, основной «герой», остался без повышения, поскольку получал предельную по тем временам для инженера зарплату — 250 руб. Я, конечно, очень огорчился, и Ефим Соломонович посоветовал мне сходить к Павлу Алексеевичу (я не сомневаюсь, что какой-то предварительный разговор у них был). По закону Павел Алексеевич имел право доплачивать 30% зарплаты, то есть в моем случае — 75 рублей. Павел Алексеевич принял меня, выслушал и сочувственно сказал, что он бы всей душой, но... не имеет права! На мое возражение, что это не так, спорить не стал и сказал: «Сходи к Пеньковой. Если она скажет, что я имею право доплаты — доплачу!»

Я разозлился, в значительной мере потому, что не понимал, зачем такой человек откровенно «вешает мне лапшу на уши». Но, исполняя указание, пошел к Елене Викентьевне (начальник ОТИЗ).

Не буду рассказывать тебе, читатель, все, что Пенькова очень эмоционально «вылила» на голову Павла Алексеевича, а смысл сводился к одной фразе: «Пусть не валяет дурака — он все прекрасно знает сам!». Не понимая, зачем меня «разводят», я «гордо» решил не ходить больше к Павлу Алексеевичу, черт с ним, с повышением!

Но... не тут-то было! Прошел примерно месяц, в течение которого я старательно сторонился Павла Алексеевича, но однажды во дворе, не успев сманеврировать, попал в его поле зрения. Он через весь двор позвал меня и, пожав руку, спросил: «Чего не заходишь? Ты был у Пеньковой?» Выслушав мою эмоциональную тираду насчет того, что я думаю по поводу сложившейся ситуации, он спокойно сказал: «Бери Пенькову и ко мне в кабинет!». Когда Пенькова прямо с порога начала произносить тираду о том, что он имеет право... Павел Алексеевич прервал ее и, обращаясь ко мне, сказал: «Хорошо, я буду доплачивать тебе 20 рублей». Конечно, это была совсем не та сумма, на которую я рассчитывал (я считал, что как «ломовая лошадь», везущая огромный воз, я имею право на доплату, не меньшую, чем получал за кандидатскую степень), но... после всего что произошло торговаться было неприлично, да и невозможно.

Потом я понял, зачем Павел Алексеевич разыграл этот, шитый белыми нитками, спектакль. Как человек слова, он должен был его сдержать, но как прижимистый хозяин он понимал, что это прецедент и старался идентифицировать его минимальной суммой, дабы минимизировать возможные будущие потери (так и случилось – буквально через месяц-два после меня надбавку в 20 руб. получил Наум Сергеевич Пермиловский). Как тонкий психолог, он рассчитывал, что разыгранный спектакль создаст такое напряжение (да еще с участием третьих лиц), что торг будет неуместен. Так оно и случилось!

Байка десятая. «На всякого мудреца довольно простоты»

Надо сказать, что, независимо от личного отношения к нему, мы все признавали мудрость и большой опыт Павла Алексеевича. Но бесспорно было и то, что это парадоксально сочеталось с наивностью ребенка, которого легко провести. Кое-кто этим цинично пользовался. Приведу лишь один пример.

Павел Алексеевич регулярно обходил лаборатории, стенды, цеха в сопровождении «свиты» начальников, нарастающей по мере прохождения объектов. Зная это, начальник лаборатории программистов (имярек) за несколько минут до прихода высоких гостей лично сел за отдельный пульт ПК и стал артистично имитировать бурную интеллектуальную деятельность.

Картина была впечатляющая: мигали лампочки, щелкали тумблеры, и все это венчалось серьезными и умными лицами «работника» и его окружения. Эта великолепная инсценировка произвела на Павла Алексеевича огромное впечатление. «Вот так должен работать настоящий начальник лаборатории, – сказал он, обращаясь к Гранату. – А не то что ты». С тех пор этот начальник довольно долго пользовался у Павла Алексеевича большим авторитетом.

Байка одиннадцатая. «Ложка дегтя – дань эпохе»

Если, уважаемый читатель, прочитав предыдущие байки, ты хоть в какой-то степени представил себе живой образ Павла Алексеевича – я могу считать свою задачу почти выполненной. Но только почти! Правды ради я должен добавить ложку дегтя в бочку меда. Под бочкой меда я понимаю как мои байки, так наверняка более серьезные воспоминания моих коллег. А ложка дегтя... Без нее образ Павла Алексеевича сильно потерял бы в правдивости. Не забывай читатель, что Павел Алексеевич руководил нами в эпоху тотального авторитаризма и диктатуры, органично внедрившихся в каждый кирпичик советского общества и социалистического базиса. В этих условиях быть «белым и пушистым», даже при всем желании, было невозможно – просто съели бы. И Павел Алексеевич не стал исключением – он был руководителем авторитарным, жестким и даже порой жестоким и пресекал малейшие посягательства, даже мнимые, на свою власть и авторитет главного конструктора.

В этом плане лично для меня печально памятно полное отстранение от дел Виктора Иосифовича Ланердина. Хотя это отстранение было проведено под знаком «борьбы за трезвость», все прекрасно понимали истинную подоплеку и, к сожалению, неизбежность и логику этого: не могло быть двух руководителей!

Осуждать подобные поступки с позиций своего сегодняшнего мировоззрения считаю себя не вправе: к сожалению, это было обычным делом – почти, как есть, дышать, и подобные поступки сплошь и рядом совершали и верхние слои власти, и ретивые подчиненные Павла Алексеевича.

Байка двенадцатая. «Чувство юмора»

Работал в нашей лаборатории писатель, юморист и сатирик Владимир Синакевич, писавший для Райкина и других ведущих эстрадных артистов.

И вот пришла ему в голову шальная идея – он стал давать своим героям фамилии, имена и отчества Павла Алексеевича, Липина и других руководителей и просто сотрудников ОКБ. Когда эти произведения были напечатаны в толстых журналах – это дошло до Павла Алексеевича. Сначала он по-детски обиделся (это было комично), но затем, видно, возобладало природное чувство юмора: Павел Алексеевич не только не стал хуже относиться к автору, но, наоборот, когда Синакевич уходил из ОКБ, решив сменить профессию, лично уговаривал его остаться, обещая определенные блага. Но решение Володи было твердым.

Уже не байка. «Резюме»

Итак, довольно «баить» – подведу итог. Павел Алексеевич, безусловно, был лидером, обладавшим, как теперь модно говорить, харизмой. Он создал ОКБ и сумел сделать его практически монополистом в области создания навигационно-пилотажных и целевых комплексов бортового оборудования и бортовой вычислительной техники и сумел удержать это положение в течение более 20 лет, благодаря неординарному интеллекту, выдающимся организаторским способностям и огромному опыту.

Не зря его имя – в ряду основоположников нашей навигационной науки и техники! В заключение поделюсь главным впечатлением, оставшимся у меня: у неприятелей, друзей и просто равнодушных, несомненно, было общее – уважение к личности Павла Алексеевича и признание его заслуг.