

А.А. Шалыто
«Аврора» и моя жизнь

1. Мои первые шаги в науку
2. Вспоминая Артюхова
3. Красный директор
4. Юбилейное
5. Не думай о минутах свысока
6. Не дали погибнуть
7. Еще тот работник
8. «Мы рождены, чтоб сказку сделать былью»
9. Благородство
10. Я был плохим подчиненным
11. На работе работу иногда выбирают
12. Если это так просто
13. Если наука не спекулятивна, она не устареет
14. Третий будешь?
15. Праздник

Мои первые шаги в науку
Авария на площади «Мужества»

Восьмого апреля 1974 г. я ехал в троллейбусе на работу. Там я встретил заместителя директора нашего института **Михаила Михайловича Никитичева**, который спросил меня, почему я не тороплюсь, ведь вчера вечером произошла авария в метро, и наше здание рухнуло!

Когда я подошел к зданию, то ничего страшного не увидел – была только, как мне показалось, небольшая трещина. Однако внутрь здания нас не пустили, а через несколько минут вышел Генеральный директор НПО «Аврора» **Олег Павлович Демченко** (<https://www.avrorasystems.com/ru/public/about/general-information/becoming/>) и сообщил, что сегодняшний день будет нерабочим, и попросил начальников остаться, а всем остальным сказал, что они свободны. В силу того, что на первый взгляд ничего особенного не случилось, и меня никто не просил остаться, а день выдался свободным, то я, как правове́рный ученый, пошел ... в Публичную библиотеку.

На следующее утро пришел на работу и встретил своего начальника **Валерия Леонидовича Артюхова**, который спросил: «А куда Вы вчера делись?» Я ответил, что он же знает, что нас отпустили. «Больше их слушайте», – сказал Артюхов и поведал мне такую историю.

После ухода большинства сотрудников оставшихся начальников пустили спасать социалистическое имущество. Артюхов поднялся на пятый этаж и вошел в зал, в котором до аварии мы сидели. Он понимал важность для нашей научной работы папок, лежавших в шкафу, стоявшем рядом с дверьми. Поэтому Валерий Леонидович схватил некоторые из них, но только с ними «появляться на людях» было неэтично, и он, украсив папки рулонами чертежей, спустился вниз. Повторив эту процедуру несколько раз, Артюхов очистил шкаф от папок, а также вынес довольно много чертежей.

Валерий Леонидович знал, что особую ценность для нас, а для меня в первую очередь, представляют бумаги, находившиеся в моем столе, который располагался рядом с его столом. Однако, когда Артюхов сделал несколько шагов в направлении столов, пол под ним закачался, и он повернул обратно, захватив по пути пишущую машинку, с которой благополучно и спустился.

Через пару минут в здании произошла катастрофа: перекрытия пятого этажа оказались на четвертом, перекрытия четвертого этажа – на третьем и т. д. Потом нам сказали, что наши столы остались стоять на полу, но, во-первых, под ними не было балок, а, во-вторых, от этих столов со стороны основной лестницы, которая сохранилась, отделял провал метров в двадцать пять–тридцать.

«Папки из шкафа находятся в комитете комсомола. Я их отнес туда», – сказал Артюхов. Это было очень хорошо, но материалы диссертации находились в столе, к которому, как я понял, доступа нет и, скорее всего, уже и не будет. У меня дома не было ни листочка полезных материалов, так как из двух мест – дом и работа, я выбрал более охраняемое и ... ошибся.

Молодежи, наверное, такое сразу не понять, так как, по их мнению, резервные копии таких материалов, естественно, должны были сохраняться на электронных носителях. При этом сегодня уже трудно представить, что кроме как на больших машинах (мейнфреймах), к которым практически не было доступа, таких носителей тогда (для меня еще совсем недавно) ни у кого не было!

Вечером я пришел домой. Чем заниматься было не ясно, так как восстанавливать материалы, лежавшие в столе, странно: во-первых, это не просто, а во-вторых, а вдруг их удастся спасти. Первый раз в жизни я понял, что значит, когда болит сердце.

На следующее утро нам предложили снова принять участие в спасении социалистического имущества, так как основная лестница, как отмечено выше, сохранилась. Мы расписались в журнале о том, что идем в помещение повышенной опасности, надели каски и вошли в здание. Поднявшись на пятый этаж, я увидел идиллическую картину – передо мной на расстоянии примерно 25 метров стоял стол с диссертацией, но между нами (мной и столом) была пустота (почти по В. Пелевину – «Шалыто и Пустота»), а сам стол, как я уже сказал, стоял на полу без балок под ним.

Мы начали выносить имущество, находящееся до провала, так как это было сравнительно безопасно. Естественно, я фантазировал, как подобраться к своему столу, который стоял у окна. Одна из фантазий состояла в том, чтобы с лестницы пожарной машины добраться до стола, но **где взять пожарную машину на режимном предприятии, на котором нет пожара, я, естественно, не знал.**

Проходили дни. Мы выносили и выносили имущество. Я ходил с мешком, чтобы при первой возможности наполнить его содержимым стола, а в кармане носил весьма большую по тем временам сумму в 200 рублей, которую хотел дать спасителю моей диссертации. Однако, во-первых, было не ясно как к ней подобраться, а во-вторых, очень не хотелось садиться в тюрьму в случае, если бы удалось «втихаря» кого-либо уговорить сходить за диссертацией, а с ним бы во время этого похода произошел бы несчастный случай.

Артюхов сделал свое дело и мог шутить. Он утверждал, что изложенное произошло потому, что я не слушал Поэта, который говорил, что **«быть знаменитым некрасиво» и что «не надо заводить архивов», а тем более «над рукописями трястись».**

Когда сказали, что к Первому Мая здание, по крайней мере, частично, обрушат, Артюхов заметил, что метростроевцы тоже люди, и они тоже должны иметь материалы для диссертаций. Мне, однако, было не до шуток, хотя, видимо, Валерий Леонидович, по большому счету, был прав.

Числа пятнадцатого появилась Надежда – не думайте, что Она была спасателем. Просто выяснилось, что сохранилась также лестница с другой стороны провала. Поэтому для укрепления здания наше Руководство обратилось в Метрострой. Пришли их рабочие для установки распорок «пол – потолок». Делать только это им, видимо, было скучно, и они начали «шарить» по столам. Об этом стало известно, и наши создали рабочий патруль, который должен был следить за метростроевцами.

После того, как рабочие стали ходить по противоположной стороне здания, один из них сводил туда начальника нашего отдела – **Льва Моисеевича Фишмана**, у которого в сейфе лежал партбилет. Все знали, что **партбилет – это святое**, в этом случае говорить о риске для жизни не приходилось. После этого похода, в силу того что сейф стоял недалеко от моего стола, теоретически путь к диссертации был открыт. Оставалось осуществить это на практике в условиях цейтнота и при указанных выше ограничениях.

Я сам стал проситься сходить туда, но получил ответ, что по «Голосу Америки» передали, что на предприятии, расположенном на площади Мужества, произошла авария, но жертв в нем нет, и наши руководители сделают все, что в их силах, чтобы не подвести эту «уважаемую» радиостанцию. Кроме того, мне сказали, что если моей маме принести мой труп и мою диссертацию, то вряд ли ей это понравится. При этом на лицах окружающих можно было «прочитать», что если я не защищу диссертацию, то они не сильно расстроятся.

Я продолжал ходить с мешком и деньгами. Цейтнот усиливался, и я был очень грустным. Однажды меня увидел знакомый рабочий, который входил в состав патруля. Еще будучи студентом, я проходил практику в его бригаде. Практика состояла в том, чтобы **из километров неэкранированного кабеля** методом «запихивания» в оплетку (кусками метров по пятьдесят) **сделать столько же километров экранированного кабеля!** Это было незабываемое и весьма странное занятие, как, впрочем, и многие другие дела, которыми приходилось заниматься за долгие годы работы на предприятии, как до аварии, так и после нее.

Тогда, получив свою первую зарплату, я «проставился» и в присутствии бригады в первый и последний раз в жизни выпил стакан водки и так (глоток – закуска, глоток – закуска и т. д.), что они меня спросили: «**Ты алкоголик или пить не умеешь?**» И вот подходит ко мне этот рабочий и при всех (!!!) спрашивает: «Ты что стоишь такой грустный и с мешком?» Я кратко поведал ему свою историю. После этого он спросил: «Показать стол можешь?» «Конечно», – ответил я.

Кто-то из моих коллег не забыл сказать ему, что ходить туда нельзя. На это мой Спасатель (очень хочется написать Спаситель, но я воздержусь) ответил, что ему можно, и показал повязку, которую носили патрульные. Мы поднялись на пятый этаж, и с этой стороны провала я показал на свой стол. Взяв у меня мешок, Спасатель пошел на противоположную сторону здания и очень быстро принес мешок, наполненный моими, как он выразился, бумажками. Оказывается, все так просто! После этого я, естественно, спросил: «Сколько с меня?» Этот вопрос его сильно удивил, и он ответил: «**Дай на маленькую!**» Так ответ был традиционен в СССР в случае, когда решался вопрос о вознаграждении за небольшое дело. Маленькая – это 250 миллилитров водки. Более сложное дело оценивалось тем же объемом, но спирта, и т. д.

Я дал в 15 раз больше, но мог увеличить вознаграждение еще раз в десять, но не сделал этого, так как Спасатель этого бы не понял – он точно знал цену содеянного. Он и так очень сильно был удивлен, что даю столько за «бумажки».

После этого я стал психологически безопасен, и мне предложили пойти спасать социалистическое имущество на той стороне провала, на которую еще полчаса назад ни при каких условиях меня не пускали, понимая, что за общественную собственность я не буду рисковать жизнью. Я сходил туда несколько раз и попрощался с этим зданием, которое действительно частично обрушили к Празднику.

Видимо, я в большом долгу перед метростроевцами, так как, все-таки, по спасенным материалам защитил диссертацию, а они нет.

А вот что об этом написал в своих воспоминаниях (<https://memoclub.ru/2021/03/vospominaniya-rozenblyuma-l-ya-prodolzhenie-1/>) мой друг **Леонид Яковлевич Розенблюм**, слышавший от меня эту историю около 30 лет назад: «Спрошу у ученых, сколько стоит кандидатская диссертация? Не угадаете! Когда вследствие аварии на станции метро «Площадь Мужества» рухнули стены стоявшего неподалеку одного из зданий ЦНИИ «Аврора», Толя лишился единственного экземпляра рукописи диссертации, запертой в ящике стола, хорошо видимого снаружи ввиду отсутствия стены. Он полез бы достать плоды своего кропотливого труда, но милиция никого не подпускала к остаткам здания. Один из членов рабочего патруля спросил Толю, о чем он грустит. Узнав причину, товарищ, рискуя жизнью, достал рукопись. На вопрос Толи: «Сколько с меня?», рабочий сильно удивился и сказал: «Дай на маленькую!»

Как говорится: «Все хорошо, что хорошо кончается!»

Да никак у вас водка?

Выше Вы узнали, что диссертация может стоить одну маленькую. Не менее актуален и другой вопрос: а сколько же тогда могут стоить две маленькие. Не подумайте, что в два раза больше. Зависимость бывает, как в нашем случае, нелинейной.

Как отмечено выше, восьмого апреля 1974 года «Аврора» «провалилась». Про это в прессе было написано так: «В одном из зданий на площади Мужества рухнули перекрытия из-за прорыва в метро подводной реки». После этого нас перевели работать на Суворовский проспект. 22 апреля, **в Ленинский субботник**, работа по обустройству на новом месте кипела. Перед обедом нашего начальника сектора **В.Л. Артюхова** вызвал к себе начальник отдела **Л.М. Фишман**.

Когда наступил обед, наши женщины накрыли стол, а так как он был не простой, а праздничный, то украсили его двумя маленькими! Как только сервировка стола закончилась, «дверь тихонько за скрипела и в светлицу входит» не Артюхов, а, как и положено в сказке, «царь – стороны той Государь» – Генеральный директор **О.П. Демченко** со всей «свитой», естественно, включавшей секретаря парткома **Н.Б. Афанасьева**. Они хотели посмотреть, как идут дела, и поздравить народ с праздником. Однако вместо трудового подъема, перед ними разверзлось нечто ужасное: на столе стояли две маленькие.

Увидев такое (!), Олег Павлович с большим удивлением спросил: «Да никак у вас водка?» Одна из наших сотрудниц (**Жанна Южанинова**) попыталась вступить в дискуссию с Генеральным и с большим задором сказала, что сегодня праздник, а сейчас и вовсе – обед. Однако Демченко почему-то не стал с ней дискутировать. Он выглянул в коридор и, увидев табличку с фамилией начальника сектора, сказал: **«Товарищ Артюхов отстранен от занимаемой должности!»** Видели бы Вы в этот момент лица, не только наши, но и всех окружающих.

А в это время Артюхов подходил к «своей» комнате. Увидел гостей у входа, поздоровался с ними и вдруг услышал из уст Генерального весьма неожиданные для себя слова: **«Товарищ Артюхов, Вы отстранены от занимаемой должности!»** Снова немая сцена, и, как сказали бы сегодня студенты: Гоголь отдыхает.

Гости удалились, а отстраненный от должности (и еще не понимающий за что) «хозяин» вошел в комнату. Он сразу все понял и, резко покраснев, сказал: «Уберите», а после этого сел есть салат, не сказав никому ни слова осуждения!

Через час уже многие в институте знали о случившемся. Соболезнования сводились к тому, что **все, конечно, пьют, но как же можно не закрывать дверь!** В силу того, что Артюхов был хорошим человеком, начальником и ученым, а описанное нарушение таковым в народе не считалось, его не уволили, а перевели из начальников сектора в ведущие инженеры сначала на три месяца, а затем наказание сократили до двух. При этом разницы в зарплате за это весьма небольшое время могло бы хватить на более чем 300 (!) маленьких – в то время кандидатам наук хорошо платили, рубль был дорогой, водка стоила дешево, а мы были молодыми!

О Гене

У меня был друг **Геннадий Александрович Копейкин**, который наряду с **Валерием Леонидовичем Артюховым** и **Леонидом Яковлевичем Розенблюмом** очень сильно повлиял на мое научное развитие. Расскажу несколько историй о нем.

1. Гена всегда очень торопился (может быть, он чувствовал, что ему судьба отвела сравнительно мало времени). Однажды мы с ним писали статью. Закончив первую редакцию, я, в своей манере, начал ее переписывать, что не одобрил Гена, который сказал: «Переписывать не надо. И так все хорошо. Я побежал!» Пытаясь его остановить, я сказал, что Лев Толстой переписывал и значительно большие произведения и причем не по одному разу. На это Гена резонно ответил: **«Я же не Лев Толстой!»** И убежал...

2. Однажды, будучи в командировке в Москве, мы с Геней остановились у одного общего приятеля в однокомнатной квартире. Засидевшись за полночь и выпив, а также за неимением второй кровати, легли спать валетом в одну. Ночью я проснулся от сильного шума на кухне. Гены в кровати не было. Через некоторое время, хромя, он пришел. На мой вопрос, что случилось, я узнал следующее: **«Пошел на кухню попить. Потом что-то упало. Оглянулся – это я упал».**

3. В 1972 году Гена, будучи ведущим инженером, защитил кандидатскую диссертацию в Совете при ЦНИИ «Аврора». После защиты он меня познакомил с двумя известными учеными: своим руководителем – профессором **Ивери Варламовичем Прангишвили**, тогда заместителем директора Института проблем управления АН СССР, и оппонентом – профессором **Владимиром Георгиевичем Лазаревым**, заведующим лабораторией Института передачи информации РАН. Это в дальнейшем мне сильно помогло в научной жизни. В частности, мое первое авторское свидетельство было получено в 1974 году в соавторстве с Ивери Варламовичем.

4. В научно-исследовательских институтах на инженерных должностях не платили надбавку за степень, и для повышения оклада необходимо было занимать научную должность, например, старшего научного сотрудника. В том отделе, где Гена работал, под него после получения им ученой

степени сравнительно долго не объявляли конкурс на указанную должность, и он перешел в комплексный отдел, в котором начальник отдела – **Андрей Ильич Мильский** – обещал Гене «вожделенную» должность. Однако, «скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается». Андрей Ильич дал Гене одно задание. Он его выполнил. Дал второе. И его Гена выполнил. И пошло, и поехало. Как-то раз Гена зашел узнать о своих делах к Андрею Ильичу, и тот сказал ему: «Геннадий Александрович! Вы уже очень близки к цели. Еще одна работа, и мы объявляем конкурс». На это Гена ответил: «**Андрей Ильич! Вы даже не представляете, насколько я близок к своей цели**», и протянул заявление об увольнении. Он уходил на должность доцента в **Институт повышения квалификации (ИПК) руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности**, в котором уже много лет работал по совместительству. Должность и звание доцента в вузе были эквивалентны должности и званию старшего научного сотрудника в НИИ, так что он не только ничего не терял, но приобретал «синицу в руках», вместо «соловья в небе».

Его уход в ИПК оказался полезным и для меня, и для Артюхова. Мы после этого были приняты туда на работу и много лет проработали там по совместительству и, в конце концов, получили звания доцентов. В дальнейшем звание профессора Валерий Леонидович получил за подготовку научных кадров в ЦНИИ «Аврора», а я совсем неожиданно для себя – в **Институте точной механики и оптики**, в котором не учился и не защищался, но с 1998 г. стал работать там по совместительству через несколько лет после завершения работы в ИПК.

Андрей Ильич Мильский

С доктором технических наук А.И. Мильским я по-настоящему познакомился при подготовке конференции молодых специалистов ЦНИИ «Аврора», на которой он был председателем организационного комитета, а я, будучи молодым специалистом, – одним из членов этого комитета. Было много организационных дел, за которыми Андрей Ильич внимательно наблюдал и помогал решать возникающие проблемы.

Как и на любой конференции, **главным является пленарное заседание**, так как на нем обычно на некоторое время появляется Начальство. Поэтому к выбору докладчиков на пленарном заседании всегда подходят ответственно. Также поступил и Андрей Ильич. При этом повезло и мне – мой доклад был поставлен третьим. Действительно, на пленарное заседание пришло много начальников во главе с Генеральным директором, профессором Олегом Павловичем Демченко.

Первый доклад прошел нормально, и был объявлен небольшой перерыв для смены плакатов, и вдруг меня подзывает Мильский и говорит: «Следующим выступаешь ты, потому что после второго доклада Демченко уедет, и дальнейшие выступления будут «бессмысленными». Я выступил. Демченко задал мне пару вопросов. В результате начальство меня узнало, выделив среди сотен молодых специалистов Института. Действительно, после второго доклада Олег Павлович уехал, а зал после этого почти опустел, и выступать стало, как правильно выразился Мильский, бессмысленно. После этого, иначе, как с благодарностью, я Андрея Ильича не вспоминаю.

Кстати, конференции молодых специалистов на нашем предприятии, где я продолжаю работать по совместительству, проходят и по сей день (https://vk.com/id1077823?z=photo1077823_457245388).

Мозги нужны!

Еще одно незабываемое событие в моей жизни связано с Андреем Ильичом. Однажды в коридоре здания ЦНИИ «Аврора» на Суворовском проспекте я и Артюхов встретили Андрея Ильича и поздоровались с ним. Он остановился и спросил Артюхова: «Валерий Леонидович, чем занимаетесь?» Вопрос был риторическим, так как Мильский, являясь начальником комплексного отдела, несомненно знал, что делает Артюхов, и у кого он работает. Поэтому Валерий Леонидович спросил: «Андрей Ильич, а что, собственно, надо?»

И я услышал ответ, который я никогда не слышал ни до, ни после этого разговора: «**Мозги нужны!**» Он был редким человеком, которому понадобилась такая чистая и абстрактная субстанция, как мозги, хотя он был не патологоанатомом, а одним из советских начальников отделов, которым обычно, в лучшем случае, нужны были специалисты.

Мы сильно удивились постановке вопроса, но разговор на этом закончился, и было ясно, что он со временем продолжится. Косвенное его продолжение состоялось на защите моей кандидатской

диссертации. Олег Павлович Демченко, который был председателем диссертационного совета, уехал в командировку, и защиту вел его заместитель – **Андрей Ильич Мильский**. После объявления результатов голосования он меня поздравил и неожиданно и весьма громко сказал: **«А должность старшего научного сотрудника ты получишь только у меня!»** Мне при этом стало весьма неудобно, так эти слова слышали мои начальники – Фишман и Артюхов, которые относились ко мне прекрасно.

Планам Андрея Ильича, в том числе и относительно меня с Артюховым, не суждено было сбыться – вскоре он тяжело заболел и умер. На похороны пришло много народа. Был там и Геннадий Александрович Копейкин, который, как отмечено выше, с Мильским не сработался и с предприятия ушел. После похорон он неожиданно предложил мне помянуть Андрея Ильича, так как несмотря на весьма жесткий характер Мильского, Гена считал его крупной личностью.

В заключение раздела отмечу, что **Виктор Александрович Годунов**, вице-президент известного в отечественном и мировом судостроении акционерного общества «Транзас», является племянником Андрея Ильича. Назвав фамилию Годунова, я, естественно, вспомнил, что в течение ряда лет был заместителем председателя Совета молодых специалистов предприятия, председателями которого последовательно были **Сергея Шереметьев, Саша Гремилов, Юра Баглюк, Витя Годунов и Костя Шилов** (в дальнейшем генеральный директор «НПО «Аврора», <https://oborona.ru/includes/periodics/defense/2020/0316/113828981/detail.shtml>). Мне, кстати, должность председателя по какой-то причине, о которой можно было догадаться, никогда не предлагали, но она мне, по большому счету, не очень-то была и нужна.

Через много лет Виктор Александрович Годунов сильно помог мне, когда я написал толстую книгу, и мне надо было «отксерить» тысячи полторы страниц, что при моей зарплате было весьма дорого. Я попросил Витю помочь «отечественной науке», и он разрешил сделать это, дав даже бумагу. Через три года, когда я написал еще одну книгу, сюжет повторился и вновь успешно для меня.

О Льве Моисеевиче Фишмане

Выше я писал, что начальник нашего отдела Л.М. Фишман ко мне относился очень хорошо. Также он относился и к Артюхову. Вот один из примеров. В период развитого социализма одним из мероприятий, проходивших в рабочее время, были политзанятия, в которых участвовали не только члены партии. Эти занятия проводились, в основном, весьма оригинально: собиралось 10-15 умных человек, занятых серьезной и ответственной работой, в кабинете начальника отдела, и один из них читал вслух ... газету.

Артюхов считал, что это, видимо, и есть одно из проявлений коллективного разума, так как в нормальном уме и трезвой памяти ни один человек не будет долго читать вслух не интересующий его материал из газеты, а другие – никогда не будут его долго слушать. Именно это, я думаю, и послужило поводом для создания Артюховым, бессмертного афоризма: **«Ворота без забора – глупость. Большие ворота без забора – Триумфальная арка»**. Однако в указанной выше форме занятия проходили не всегда. Когда приходили Гости, назначали докладчиков, которые, подготовившись, должны были не читать, а рассказывать. Подготовка отнимала время, и поэтому такая перспектива никого не радовала.

Однажды **Юрий Александрович Барловский** – секретарь партбюро отделения – сказал Фишману, что на очередной наш семинар придет Генеральный директор О.П. Демченко. Фишман вызвал меня с Артюховым, поведал об этом и, назвав тему занятия, сказал, что нам необходимо серьезно подготовиться. Без особой радости мы приняли указание к исполнению. Через некоторое время к Льву Моисеевичу снова пришел Барловский и сказал, что визит Демченко отменяется, и будет гость более низкого ранга. Фишман вызвал нас и сказал Юрию Александровичу: **«У меня для каждого уровня зрителей соответствующий уровень актеров. Эти свободны, сейчас вызовем других»**. Мы вышли в коридор, и Артюхов, подумывавший в то время об уходе из отдела, сказал, что **от таких Людей, как Фишман, не уходят!**

С этим переходом, естественно, были связаны не только раздумья, но и кое-какие действия. Когда под **Виктора Александровича Дымента** (молодого лауреата Государственной премии, который потом трагически погиб в автомобильной катастрофе) создали отделение человек этак на 500 (!), если не больше, он предложил Фишману возглавить отдел, в который кроме его 100 человек

должны были войти еще человек 150 (!). А сколько при этом было проектов! Когда на диспетчерских перечисляли только их названия, то времени уходило немерено.

И в это «смутное» время Артюхов захотел выделиться в самостоятельное подразделение. Мы ходили к Дыменту и вели с ним проникновенные и, как нам казалось, конфиденциальные до поры до времени переговоры. Это продолжалось сравнительно долго, и в разговорах с Фишманом начали проскакивать какие-то загадочные нотки... Можно было бы уже и догадаться, что Фишман все знает, так как, естественно, «пристроив» Льву Моисеевичу кучу работы и море людей, Виктор Александрович не хотел из-за нас осложнять с ним отношения и поэтому **держал его в курсе нашей «подпольной» деятельности.**

Однажды, возвращаясь с работы домой, в ходе невинного разговора Лев Моисеевич неожиданно поведал мне, что вообще-то нам следовало бы «всадить нож в спину», но он слишком хорошо к нам относится для того, чтобы так поступить. Поэтому, сказал он, в наших отношениях ничего не изменится, но о самостоятельности забудьте, что мы и сделали.

Мне было весьма неудобно, но, когда я пересказал этот разговор Артюхову, он, как всегда мудро, но довольно цинично, сказал: «А как надо было себя вести? Ведь сначала прописываются на новом месте и только потом выписываются со старого». В общем, Фишман в этой истории выглядел лучше нас...

Еще об одном Гене

Геннадий Иванович Никитин был в свое время секретарем комитета комсомола ЛЭТИ, а затем секретарем Петроградского райкома комсомола. Работая в райкоме, **он получил одиннадцать выговоров, один из которых был за изнасилование.** Правда, насилие совершил не он, а один из многотысячного отряда комсомольцев района. В этом, видимо, проявился модный в то время комсомольский лозунг: «Я отвечаю за все!»

Потом он решил пойти не по партийной, а по инженерной стезе, и попал в ЦНИИ «Аврора». Помня слова песни тех лет: «Не расстанусь с комсомолом – буду вечно молодым». Геннадий Иванович, естественно, понимал, что еще большее омоложение наступит, если не расставаться не только с комсомолом, но и с партией!

Он был делегатом съезда комсомола и двух съездов партии – КПСС и Российской коммунистической партии. Кроме того, он несколько сроков был заместителем секретаря парткома НПО «Аврора».

Последнее мне сильно помогло в жизни. Когда в 1978 г., в связи с желанием моего брата уехать из страны, я попал, мягко говоря, в «деликатную» ситуацию, **Геннадий Иванович меня выручил**, последовательно решив мой «вопрос» в парткоме, режиме и кадрах, за что я ему всегда буду признателен, так как это был совсем неординарный поступок, особенно для человека, прошедшего указанную выше «школу». Тем более, что до этого говорил Артюхову, что он думает, что уеду и я. Когда я узнал об этой гипотезе, то сказал Геннадию Ивановичу: «Не дожидетесь!» Он мне поверил и перестал этого ждать :-). После этого мне снова стало не до шуток...

Виктор Николаевич Юнг

В мое время Юнг был одной из ключевых личностей в НПО «Аврора». Он неплохо относился ко мне, но это отношение было абстрактным. Расскажу такую историю.

Однажды за обедом он рассказал мне, что его сын вчера успешно защитил кандидатскую диссертацию по теоретической физике. При этом отметил, что, когда сыну задали вопрос о практическом внедрении, тот ответил, что раньше, чем через пятьдесят лет его предложение внедрено быть не может. Этот ответ удовлетворил Совет и, похоже, что и Виктора Николаевича.

За другим обедом он мне как-то сказал: **«Ваш подход к программированию Нам не нужен!»** Когда я поинтересовался, **что он имеет в виду под словом «Нам»:** возглавляемое им подразделение, институт, отрасль, страну или мир, он вместо ответа почему-то обиделся.

После того как я попал в «деликатную» ситуацию, связанную отъездом брата, мне стали искать место для перевода «от греха подальше». Когда я пришел поговорить о возможности перехода к Виктору Николаевичу, он видимо, посчитал, что ему достаточно одного теоретика дома и второго (на работе) ему не требуется, и ничего не предложил мне. После этого я сразу вспомнил крылатое

выражение: «Что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку», но сохранил его на всякий случай в тайне от Юнга.

Однако, «мир не без добрых людей» и то, что не сделал Виктор Николаевич, осуществил, как отмечено выше, Геннадий Иванович.

Как я познакомился с Андреем Ильичем и Виктором Николаевичем

После двух лет работы в «Авроре» в 1973 г., имея 17 научных работ и сдав все кандидатские экзамены, я подал документы в аспирантуру нашего предприятия, которую в настоящее время ... возглавляю.

На приемной комиссии при рассмотрении документов для допуска к вступительным экзаменам, которые мне не надо было сдавать, так как я до этого сдал более сложные экзамены кандидатского минимума, **мне в поступлении отказали по причине малого производственного вклада**, а на самом деле, возможно, по другой причине... Не могу сказать, что я очень обрадовался результату – удивление и обида захлестнули меня, – ведь шел отбор не в корабельную сдаточную команду, а в аспирантуру! Но начальству, как говорится, виднее.

Как всегда, я все рассказал Артюхову, который сказал, что это, конечно, несправедливо, и если моя последняя цель – поступить в аспирантуру, то этого можно добиться, но если цель в чем-то другом, то лучше «утереться» и продолжать вкалывать на ниве науки, что я стал делать еще усерднее, и не могу успокоиться до сих пор. Теперь кажется, что в этом вопросе не успокоюсь уже никогда.

В 1974 г. я с Артюховым и Копейкиным подали доклад на международный симпозиум *IFAC* по теории автоматов в Риге, которая в то время была, естественно, в составе нашей страны. Я пошел просить разрешение на поездку, на что мне сказали, что раз уж мы без согласования передали материалы иностранцам (они входили в программный комитет), то можем по своему усмотрению действовать и дальше, а в конце нашего «славного пути» они оценят наши действия. То, что Копейкин оформил акт экспертизы в ИПК их не удовлетворило.

В Ригу поехал только Гена, уже работавший в то время работавший в ИПК на полную ставку. С симпозиума он привез материалы, в которых под нашими фамилиями стояло слово из четырех букв, которым я горжусь по сей день – СССР!

Но «воспитательная машина» была уже запущена, и она отработала. Меня не уволили, видимо, только потому что **Артюхов, как всегда, повел себя порядочно** (мне в жизни очень повезло – **практически все, с кем я долгие годы работал в НПО «Аврора», а потом в Университете ИТМО, были порядочными людьми**) и взял «удар» на себя. Но строгий выговор за грубое нарушение режима мы все-таки получили вместе. Я навсегда запомнил формулировку этого приказа Генерального директора: **«Товарищи В.Л. Артюхов и А.А. Шалыто, используя личные связи, включили себя в состав докладчиков международного симпозиума ИФАК...»** Когда приказ вышел, многие спрашивали, а в состав ООН мы не хотели себя включить? Но мне в то время было опять не до шуток, так как мне часто говорили, что я «покойник». Считалось, что на моей карьере, особенно научной, можно ставить крест.

Мы выпутались из этой ситуации по двум причинам. Во-первых, мы ничего не нарушили (как это проверяли, я в подробностях случайно узнал через несколько лет), а во-вторых, приказ был подписан временно исполняющим обязанности Генерального директора – директором производства **Николаем Алексеевичем Горбачевым**, и когда из командировки приехал настоящий Генеральный директор – профессор Олег Павлович Демченко, то приказ он не отменил, «чтобы другим не повадно было», но и «добивать» нас не стал.

Но я уже остановиться не мог, а Артюхов меня и не останавливал, и мы вновь направили доклад на престижную конференцию по проблемам управления, которая проходила **в Институте проблем управления (ИПУ) в Москве**. Конференция была Всесоюзной, и казалось бы, какие на этот раз могут быть проблемы?

Как здесь не вспомнить один из законов Л. Дж. Питера: «Если дело кажется простым, то оно скорее всего сложное. Если кажется сложным, то обычно и вовсе невыполнимое».

Когда доклад приняли и пришел пригласительный билет, подписанный директором ИПУ академиком **Вадимом Александровичем Трапезниковым**, Артюхов сказал, что на конференцию еду я. Я высказал сомнение, что, может быть, не стоит испытывать судьбу, но Валерий Леонидович не согласился (что было абсолютно правильно), и мы пошли к своему начальнику – Льву

Моисеевичу Фишману визировать командировку. Он долго отговаривал нас, так как не хотел, чтобы мы снова «лезли на рожон и сломали себе шею». Но Артюхов был непреклонен (видимо, даже его обстоятельства уже достали), и со словами «Как знаете...», Фишман завизировал командировку.

Я отдал ее на подпись Андрею Ильичу Мильскому. Через пару часов его секретарь сказала: **«Командировку Андрей Ильич не подписал и сказал, что пригласительный билет заберет и поедет сам!»** С этим я пришел к Артюхову, на что мне было сказано, чтобы я не расстраивался: скоро придет еще один заместитель директора – **Михаил Михайлович Никитичев**, который сейчас на занятиях, ему следует все рассказать, и он, скорее всего, командировку подпишет. Так и произошло, при этом мне было рекомендовано сказать Мильскому, что командировка подписана. В этот момент я понял, как прав был Фишман, так как почувствовал в «своей шее хруст». Но отступать было некуда, и я пошел «обрадовать» Андрея Ильича. Он весьма изящно вышел из этой ситуации, сказав, что, во-первых, не знал про наш доклад, а во-вторых, что звонил Трапезникову и вопрос с пригласительными билетами на конференцию для руководства «Авроры» решен. Так что встретимся в Москве.

Я сразу подумал, что в этой ситуации нам было бы лучше не встречаться. Но мы встретились, и весьма оригинально – Мильский и Юнг пришли слушать мой доклад. Думаю, что если бы я его провалил, то мой «конец» в «Авроре» не заставил бы себя долго ждать. Но все прошло хорошо. Заседание вел упомянутый выше Ивери Варламович Прангишвили – заместитель директора ИПУ, тематикой которого я занимался, и когда на меня с вопросами стал «нападать» **Владимир Матвеевич Копыленко**, который к тому времени имел публикацию с **МАГОМ** (Гаврилов М.А., Копыленко В.М. Метод «переходных таблиц» синтеза многовыходных комбинационных структур на произвольных элементах. М.: ИПУ, 1970) мы вдвоем ... с Прангишвили от него отбились. По лицам Мильского и Юнга было видно, что я, похоже, «выжил».

В 1974 г. в стране изменили показатели оценки работы аспирантур и вместо только показателей по приему стали планировать также и показатели по выпуску, в том числе и с защитой.

В 1975 г. был новый прием в аспирантуру, и, как сказано у М.А. Булгакова, «сами позвали» в аспирантуру и приняли сразу на второй год обучения. А дело было так.

Однажды **Герой Советского Союза Алексей Иванович Афанасьев**, возглавлявший в то время нашу аспирантуру (это не тот Афанасьев из парткома, что указан выше), встретив меня, спросил: «А ты почему в этом году не поступаешь?» Я ответил ему, что уже поступал, и результат известен, а он мне в ответ, что я чего-то не понимаю: «Вот Имярек в прошлом году не поступил и сейчас поступает вновь, а ты почему-то нет?»

На это я сказал: **«Но ведь он получил на вступительных экзаменах двойку, а у три пятерки на кандидатских, так что разница есть.** Да и причина, по которой меня не приняли, еще более усугубилась – вместо 17 научных работ за этот год у меня стало 23. Кроме того, у меня и диссертация почти написана».

После этого Алексей Иванович резонно спросил, есть ли у меня диван, под которым я буду хранить, а потом показывать внукам листочки, которые я почему-то называю диссертацией! Я ответил, что диван у меня есть, но снова подавать документы, проходить партбюро и т. д. с тем же результатом мне что-то не очень хочется.

На это Афанасьев сказал, что, во-первых, прошлогодние документы его устраивают, и следует написать только заявление (вот, оказывается, как все может быть просто), а во-вторых, чтобы не было нового эксцесса, он, если я буду поступать, предварительно поговорит с Генеральным. Глупо было бы отказаться от этого, и через некоторое время Алексей Иванович позвонил мне, чтобы я писал заявление.

На новой приемной комиссии Мильский и Юнг рекомендовали принять меня в аспирантуру, сказав, что о защите будет особый разговор. После этого Демченко сказал, что раз Шалыто такой умный и кандидатские экзамены уже сдал, то следует сэкономить Государству деньги и принять его сразу на второй год обучения. На том и порешили. **Справедливость, как это обычно бывает в народных сказках, восторжествовала!**

В дальнейшем я решил сэкономить Государству еще больше денег и защитил диссертацию не за три предоставленных мне для обучения в заочной аспирантуре года вместо четырех лет, а всего лишь за два. Моя досрочная защита еще долгие годы была в нашей аспирантуре единственной и все это время входила в отчеты.

На этом история моего «прихода» в науку заканчивается. Пребывание в ней оказалось еще более трудным, чем попадание в нее, но это уже, как говорится, совсем другая история. Потом за возможность заниматься наукой приходилось «бороться» не только с людьми, но и с новым общественным строем, который первое время к науке, мягко говоря, был не очень благосклонен.

При этом, если при социализме говорили, что появилась новая общность людей – «советский народ», то, я думаю, за эти годы сформировалась новая порода людей, которую я бы назвал «антинаучной». Для ее представителей характерно, что, даже будучи очень талантливыми, они, по большому счету, не верят ни в себя, ни в свои творческие силы, ни в силы их окружающих людей, а готовы только хорошо работать, чтобы хорошо жить, и не более того, а всякие там процессоры, языки и операционные системы, которые придумывать и создавать весьма трудно, страна купит, продав газ и нефть! И в конце концов, как говорил в начале перестройки **Александр Евгеньевич Бовин**, превратят страну «в Занзибар с ракетами», правда, к тому времени, весьма уже старыми!

Теперь могу констатировать, что **вся моя жизнь в науке прошла вопреки, но это меня только закаляло...**

Валерий Леонидович Артюхов

Об Артюхове – самом близком мне в то время человеке – не пишу, так как, во-первых, собрал его мысли и шутки (<https://memoclub.ru/2021/05/nekotoryie-vyiskazyivaniya-valeriya-leonidovicha-artjuhova/>), во-вторых, как мне кажется, он хорошо «виден» из этих моих заметок, опубликованных также и здесь: <https://memoclub.ru/2021/05/moi-pervye-shagi-v-nauku/>, и наконец, в-третьих, про него можно написать отдельно и много!

06.02.2004. <https://vk.com/@1077823-moi-pervye-shagi-v-nauku>, http://is.ifmo.ru/belletristic/first_steps/

2. Вспоминая Артюхова

Мой научный руководитель **Валерий Леонидович Артюхов (1939-2002)**. Доктор технических наук, профессор, интеллигентный человек и умница, каких я в жизни не встречал. В 1961 г. окончил физический факультет ЛГУ, на котором слушал лекции академика **В.А. Фока**. Мой **Учитель**.

Однажды сформулировал очень интересное наблюдение: **«Ворота без забора – глупость, большие ворота без забора – Триумфальная арка»**. Оказывается, что масштаб человека, события или явления может изменить оценку каждого из них.

Следствия этого замечания: **«Маленькая бомба – терроризм, большая – национальная гордость»**, **«Убийца одного человека – преступник, убийца очень многих – вождь»**, **«Человек, как физическое лицо, может быть признан преступником, а как государственное – нет»**.

Могут быть и другие следствия из приведенного выше наблюдения...

Ниже привожу собранные мной мысли и шутки Артюхова.

1. «Для какой цели может служить кубок без дна? Являться призом в самой почетной парусной гонке «Кубок Америки». А куда делось дно кубка? Он был заказан без дна, потому что королева Англии Виктория не любила пьяных, так как, по её мнению, «моряки непременно напьются после победы!»

2. Артюхов говорил: **«В быту принято ходить в штанах, на пляже – без штанов, но нигде не принято ходить с расстегнутой ширинкой»**.

3. **Неполученные вовремя деньги с каждым днем становятся все нужнее.**

4. Артюхов не понимал, почему при сборе урожая силами научных работников на поле, в грязи и под дождем, надо быть столь интеллигентным, чтобы крупную и мелкую свеклу раскладывать по разным ящикам, тем более что и та и другая свекла сделана из одних элементов.

5. Артюхов предполагал, что поездки инженеров и научных работников на овощные базы, в совхозы и в жилконторы преследовали одну цель – воспитательную.

P.S. Это, видимо, действительно так, ведь, сейчас овощные базы и все остальные как-то и без нас обходятся (А.Ш.).

6. Теория Артюхова о естественном уровне, которая подтверждается наблюдением за судьбами многих людей, **состоит в следующем:** «В какой-то момент человек достигает некоторого материального уровня жизни, который можно назвать для него естественным. Начиная с этого уровня, любое повышение его материального положения непременно компенсируется, так, что он вновь (по крайней мере, в своих ощущениях) оказывается на своем естественном уровне». Эта

теория работает так: «Был человек без денег (например, такой у него естественный уровень). Заработал деньги. Купил квартиру... и вернулся на свой естественный уровень. Человек снова без денег. То, что раньше у него не было квартиры уже давно забыто. Заработал деньги. Купил машину... и вернулся на свой естественный уровень. И так без конца».

P.S. Лишь немногие люди не «подпадают» под эту теорию (А.Ш.).

7. Чтобы женщин терпеть, их надо любить!

8. Не следует волноваться перед защитой диссертации – вряд ли кто-нибудь из членов совета знает эту тему лучше Вас.

9. Не ищите логику там, где ее нет.

10. «Если я не могу повысить свой оклад, то я могу повысить свою почасовую оплату», – говорил Артюхов и уходил с работы.

11. Нет людей незаменимых, а есть еще не замененные.

12. Однажды мы шли с защиты диссертации аспиранта, у которого Артюхов был руководителем. Он немного выпил и тихо радовался. На вопрос о причине радости Валерий Леонидович ответил: «Представляете на сколько неестественно медведю кататься на велосипеде, и представляете, как радуется дрессировщик, когда медведь, наконец, поехал. У меня сегодня аналогичная ситуация...».

13. На защите другого аспиранта Артюхова члены Совета активно «наседали» на защищающегося. Исход голосования не был ясен пока не выступил Валерий Леонидович, который по сути сказал следующее: «Диссертация отражает личность соискателя...», а после этого не навязчиво указал на него. Члены Совета присмотрелись к соискателю, и все вопросы у них отпали!

14. Однажды я спросил Артюхова, читал ли он диссертацию еще одного его аспиранта. Валерий Леонидович сказал, что, во-первых, в мире есть куда более интересные книги для чтения, а во-вторых, он неоднократно на различных конференциях был свидетелем того, что выступления аспиранта народу нравятся. Так зачем это читать?

15. Валерий Леонидович однажды спросил, действительно ли я верю, что событиями своей жизни можно управлять? Я задумался, а потом продолжил делать для этого всё, что в моих силах.

16. Мы много лет преподавали в Институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности. **Валерий Леонидович сожалел, что нет еще и Института понижения квалификации**, так как инженерам и научным работникам часто приходилось выполнять работы более низкой квалификации, чем была у них. Так, например, в этом Институте могли бы учить, как вносить изменения в чертежи, выполненные на кальке, таким образом, чтобы после подчистки бритвой не оставалось дыр, а тушь в местах исправления не расплывалась! Еще бы там учили мужчин как на овощебазах правильно чинить ящики, а женщин – сетки. Да и еще много чему полезному могли бы там научить...

17. Валерий Леонидович предполагал, что заграницы не существует – иначе бы нас туда пускали.

P.S. Сейчас, видимо, она появилась (А.Ш.).

18. Наше воспитание Артюхов обобщил так: «Представляете ужас: просыпаешься утром, а за окном – капитализм».

19. Как-то Валерий Леонидович нарисовал (или принес) рисунок: за шахматной доской двое – один с шахматами, а второй – с шашками, и у обоих фигуры белого цвета.

20. Артюхов говорил, что всё может быть неправильно, но все должно быть абсолютно логично!

P.S. Если не логично, то скорее всего, и неправильно. По крайней мере, в этом не хочется разбираться. Но, если и нелогично, и неправильно, то это *to much* (А.Ш.).

21. Валерий Леонидович говорил, что **многие благополучные внешне семьи очень похожи на хорошую обувь, которая немного жмет.**

22. Не все, что будет делать человек в коллективе, он будет делать один на один.

P.S. Например, на политинформациях нам часто читали целиком статьи из газет, но не было случая, чтобы это происходило один на один. Это, видимо, связано с наличием коллективного разума! А может быть индивидуальной трусости? (А.Ш.).

23. Термин «**Вещь в себе**», использованный Кантом, Артюхов объяснял так: «**Что съел, то не отнимешь**».

24. Я женился в 32 года. Валерий Леонидович говорил, что я свой первый брак пропустил, так как нормальные люди в этом возрасте если и женятся, то, крайней мере, во второй раз.

25. Артюхов говорил, что все трудно только в первый раз – жениться, разводиться, увольняться и т. д. С каждым следующим разом это делать становится всё легче.

26. Бескорыстные дела могут быть самыми оплачиваемыми.

PS. Не обязательно деньгами. (А.Ш.).

27. *Настоящая женщина не прощает мужчине его слабости, даже если эта слабость – она сама.*

P.S. !!! (А.Ш.).

28. Почему сейчас романы содержат больше откровенных сцен? Потому что раньше романы переписывали жены.

29. Когда наступит момент великого пробуждения, мы поймем, что сама жизнь была великолепным сном.

30. Любовные треугольники покрывают Землю наподобие гигантской сети.

31. Вне зависимости от года рождения – мы все живем в одном году.

32. В нашей жизни часто происходят переходы в свою противоположность, но в отличие от диалектики, минуя промежуточные стадии.

33. Высшая доблесть духа, говорил Демокрит, – состоит в том, чтобы кротко переносить обиды, а *наивысшая доблесть духа*, видимо, состоит в том, чтобы «не замечать» наступление долгой и мучительной смерти. Такую доблесть, по словам Георгия Сергеевича Васюточкина (<https://lavkapisateley.spb.ru/enciklopediya/v/vasutochkin->) продемонстрировал Валерий Леонидович, который «научил его умирать (!!!)». Он, в частности, за несколько дней до смерти попросил Георгия Сергеевича привести ему новую джазовую пластинку, так как приобрёл отличную «вертушку»!

В годовщину смерти Валерия Леонидовича (13 февраля 2003 года) его сын *Виталий увековечил имя и фамилию отца*. Теперь звезда 026066 в созвездии «Рысь» (Артюхов по гороскопу «Лев») называется «Сэр Валерий Артюхов» (такое название выбрал сын). Координаты звезды: 6 часов 58 мин 5.83 сек, наклон + 58 град 59 мин 41.00 сек, ЭПОК 2000.

10.03.2004. <http://is.ifmo.ru/reflections/artyhov/>

Повторно этот текст был опубликован здесь: <https://memoclub.ru/2021/05/nekotoryie-vyiskazyvaniya-valeriya-leonidovicha-artyhova/>, а потом и здесь: <https://vk.com/@1077823-vspominaya-artuhova>

3. Красный директор

В свой юбилей я получил много поздравлений, в том числе и из ОА «Концерн «НПО «Аврора», где работаю с 1970 г. (<http://is.ifmo.ru/photo/2010-07-09-Shalyto-Avrora-40/index.html>), в последние несколько лет – по совместительству.

Наряду с приказом Генерального директора Константина Юрьевича Шилова (https://www.avrorasystems.com/ru/Data/Pressroom/Files/Interv_Standart_and_kachestvo.pdf) и Почетной грамотой, подписанной им же (далеко не каждый вузовский профессор получает такие знаки внимания – https://vk.com/id1077823?z=photo1077823_456240246), от объединения были и другие поздравления. Вот одно из них: «Дорогой Анатолий Абрамович! Сердечно поздравляем Вас с 70-м Днем Рождения! Желаем удачи, оптимизма, успехов в педагогической деятельности, человеческого счастья и крепкого здоровья! С уважением, Юра Кузнецов и все тренажерщики. **Не притворяемся!**» Последнее словосочетание имеет историю.

Как-то предыдущий Генеральный директор нашего объединения – легендарный **Витольд Витальевич Войтецкий** – вызвал **Василия Антипова**, **Юрия Кузнецова** и меня и устроил разнос за плохо, по его мнению, написанный отзыв. После этого он задал, как считал, риторический вопрос: «**Вы, что совсем дураки?**» К тому времени я уже повзрослел (давно уже был профессором) и скромно ответил: «**Не совсем!**» Шеф перевел удивленный взгляд на меня, и я продолжил: «**Мы просто притворяемся**». Удивление директора усилилось, и я, чтобы не разочаровывать его, сказал: «**Притворяемся, чтобы Ваше величие на нашем фоне было особенно видно!**»

Наступила немая сцена, почти такая же, как в «Ревизоре». Мы тихо ретировались, но с тех пор Кузнецов при каждой встрече спрашивает меня: «Притворяемся?», и я отвечаю: «Нет!» Войтецкий был очень мощным и умным человеком (<http://is.ifmo.ru/reflections/voitetsky/>) и руководителем, и поэтому **никаких репрессий после этой беседы для меня не последовало**. Кстати, Шеф, если мне не изменяет память, в 68 лет стал доктором наук, в 69 – профессором, а в 70 – мастером спорта международного класса по баскетболу, чем особенно гордился. Под его руководством команда баскетболистов России занимала призовые места на чемпионатах мира, Европы и олимпийских играх для ветеранов (<http://is.ifmo.ru/photo/2011-12-17-Voytetskiy/index.html>).

В трудные годы перестройки, когда на некоторых оборонных предприятиях по полгода не платили зарплату, он не только находил деньги на ежемесячные выплаты зарплат (нам за все эти годы лишь однажды на две недели задержали зарплату, за что Шеф сильно переживал), но и еще и на баскетбол. Это, в частности, происходило и так.

Однажды он встретил своего давнего знакомого директора большого предприятия и попросил помощь на поездку на соревнование. Тот, естественно, ответил, что денег нет. Тогда Шеф залез в карман собеседника, вынул бумажник, отсчитал 500 \$ и со словами: «А ты говоришь, нет денег», вернул бумажник.

А еще он классно шутил. Приведу несколько из его высказываний: «На свете есть вещи, недоступные моему пониманию, например, где заканчивается космос или что такое социалистическая экономика?» Когда начинаю думать о них, то сразу же останавливаюсь: «Стоп! Так можно свихнуться»; «Для того, что требовать у людей работу, не имея денег, необходимо мужество»; «Нет денег – не заказывай мандолину, а на балалайке играй»; «**Подчиненный должен смотреть не только тебе в рот, но иногда и на небо**»; «Наказывать надо, не разобравшись: разберешься – пожалеешь, пожалеешь – не накажешь».

Так, что мне было у кого учиться как вести себя в острых ситуациях, тем более что много лет он был председателем двух диссертационных советов в НПО «Аврора», где я был ученым секретарем! У меня по сей день хранится его подарок – лист графики, на котором изображен один из кораблей, в создании которого объединение принимало участие. На обратной стороне листа шеф написал: «**От лучшего в мире руководителя Совета – лучшему в мире Ученому секретарю!**» Хранится также и его поздравление 1998 г., **когда я защитил докторскую диссертацию** (https://vk.com/albums1077823?_smt=profile%3A1&z=photo1077823_457245251).

За многие десятилетия НПО «Аврора» никогда не подводила и сейчас не подводит Страну! Витольда Витальевича его коллеги – директора судостроительных предприятий Санкт-Петербурга – называли «**красным директором**», он с этим не спорил и, кажется, это звание ему очень нравилось.

После первой публикации этого текста я получил письмо от моего старинного знакомого Льва Цыпина, много лет проработавшего на руководящей работе в «Авроре»: «Толя, ты недавно вспомнил Войтецкого. Я, правда, никогда не слышал о том, что его называли «красный директор», но **отлично знаю, что он был государственным, и что во многом благодаря ему в Питере и России сохранился судпром**.

Был период в 90-е годы, когда мне, как врио директора опытного завода, приходилось бывать с ним в Москве и наблюдать его в кругу руководителей предприятий судпрома. **Ему не было равных по интеллекту и эрудиции**.

Добавлю еще. Я был приглашен на юбилей компании «Армалит». После торжественной части, перед концертом руководителей предприятий (я представлял «Аврору») пригласили на фуршет. И вовремя возлияния прозвучало: «Жаль нет Войтецкого, без него и праздник не праздник». Человек создавал атмосферу одним своим присутствием. Нам с тобой повезло на руководителя. **Видимо, ты научился от него «создавать атмосферу успеха»** (<https://spbdnevnik.ru/news/2018-03-30/anatoliy-shalyto-ya---chelovek-kotory-sozdaeyt-atmosferu-uspekha>, <https://news.itmo.ru/ru/science/it/news/13334/>)..

И еще. 18 марта 2020 г. в АО «Концерн НПО «Аврора» был праздник – 50 лет со дня образования объединения из нескольких предприятий, близких по профилю работ. **Аналогичный праздник у меня лично был первого июля** (https://vk.com/albums1077823?z=photo1077823_457244451): с 1970 г. там была моя основная работа, а с 2014 г. – работа по совместительству (основная – в Университете ИТМО).

Сначала я был в «Авроре» на производственной практике, которая в основном запомнилась тем, что **мы из неэкранированного кабеля делали экранированный**. Потом работал инженером, старшим инженером, а после защиты кандидатской диссертации в совете НПО «Аврора» – старшим научным сотрудником, и, наконец, после защиты докторской диссертации в одном из советов ЛЭТИ – ученым секретарем-заведующим аспирантурой. Сейчас работаю в «Авроре» по совместительству. Там я ведущий научный сотрудник, а в Университете ИТМО – главный научный сотрудник и профессор.

К юбилею предприятия вышла книга **Шилов К.Ю., Губанов Ю.А. 50 лет НПО «Аврора» (1970–2020 гг.). История, современность, направления развития**. СПб.: АО «Концерн НПО «Аврора».

2020, 264 с. (<https://www.morkniga.ru/p838271.html>). С 1983 по 2008 гг. генеральным директором объединения был Витольд Витальевич Войтецкий, который, как сказано в книге, «часто говорил, что **«лучше с умным потерять, чем с дураком найти»**. Действительно в его окружении дураков не было, а терять с умными в конечном счете ни ему, ни мне не приходилось.

В объединении существовал кандидатский диссертационный совет, на котором я в 1977 г. защитился. В перестройку совет исчез. Докторскую диссертацию я защитил в 1999 г., как отмечено выше, в ЛЭТИ, а в 2000 г. после утверждения ВАК я был назначен на должность «ученого секретаря-заведующего аспирантурой». Аспирантура к тому времени тоже «отдала концы», и сначала я должен был возродить ее, что и сделал. Так как «заведующий аспирантурой» не является научной должностью, то я попросил, чтобы в название должности добавили слова «ученый секретарь». В организациях академии наук эта должность считается научной, у нас же условием назначения на нее было быстрое возрождение диссертационного совета, в котором я должен был стать ученым секретарем.

Так оно и получилось, но **план я перевыполнил**: я подал документы и у нас открыли сразу два (!) специализированных диссертационных совета с одним и тем же набором специальностей и практически с одним и тем же составом членов советов. При этом советы могли принимать к защите не только кандидатские, но и докторские (!) диссертации. Когда в других организациях узнавали, что это нам удалось, нам завидовали. **Академик РАН Владимир Григорьевич Пешехонов** так прямо и сказал мне: **«А я не догадался»**.

Кроме формальных обязанностей ученого секретаря двух диссертационных советов, я взял на себя также и большую дополнительную работу – приводил каждую представляемую к защите диссертацию к «виду удобному для логарифмирования», что обычно существенно влияло на сроки защит. Это было связано с тем, что я боялся, что при провале диссертации в ВАК Войтецкий меня **мог спросить, а не дурак ли я, и мне пришлось бы ответить утвердительно**, и это при том, что, как отмечено выше, дураков он в своем окружении не держал. Для того чтобы избежать такого вопроса, я заставлял практически каждого соискателя по много раз переделывать работу, причем некоторые из них возмущались тем, что превышал свои должностные полномочия. Однако, в конце концов, соискатели и их научные руководители в большинстве случаев признавали правоту моих замечаний, и такое «издевательство» сходило мне с рук.

Вспоминаю еще одну историю, связанную с Войтецким и 1999 годом. В этом году **Сергей Вадимович Степашин** баллотировался в Государственную Думу. Партия «Яблоко» выдвинула его одновременно в федеральном (партийном) списке и по одномандатному округу №209 (Северный) в Санкт-Петербурге. Поэтому поводу он провел встречу с представителями коллектива «НПО «Аврора». Представляя гостя, Витольд Витальевич сказал, что в указанных обстоятельствах с гостем можно общаться как с уже избранным депутатом.

Степашин выступил, и нам предложили задавать вопросы. Так как его жизнь была связана с министерством внутренних дел (МВД), то я спросил гостя, зная ответ на этот вопрос: «Сколько денег получает семья сотрудника МВД, погибшего при исполнении служебных обязанностей?» По-моему, он ответил: «25 ежемесячных окладов». На это я заметил, что это очень маленькая сумма, так как оклады в милиции невысоки, на что Степашин сказал, что на повышение окладов в бюджете денег нет. Я не промолчал и сказал: «Я не говорю о всех сотрудниках милиции, которых много, а только о погибших, которых мало, и поэтому об их семьях можно было бы позаботиться и получше». На этом наша дискуссия закончилась.

После встречи, Войтецкий достаточно громко сказал Степашину, что товарищ, который задавал вопрос про милицию, недавно защитил докторскую диссертацию, и подозвал меня к ним. Степашин меня поздравил. Я поблагодарил его, и как доктор наук доктору наук задал вопрос: «Вы, конечно же, знаете Анатолия Борисовича Чубайса?», и, естественно, получил положительный ответ, после которого я высказал просьбу: «Передайте, пожалуйста, Анатолию Борисовичу, что «отмывать» деньги, тем более за ненаписанную еще книгу, у ученых не принято». Эту нашумевшую историю, связанную с полученными каждым из пяти авторов авансом **по 90 тысяч долларов** от никому не известного издательства «Сегодня-пресс» за ещё ненаписанную книгу «История российской приватизации», в то время назвали **«Дело писателей»** ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Дело_писателей_\(1997\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Дело_писателей_(1997))). Нашем разговоре возникла неловкая пауза, нарушив которую Степашин, сказал: «Обязательно передам Анатолию».

После этого, для того чтобы разрядить обстановку, Войтецкий спросил меня, как я издавал свою толстую черную книгу (<https://is.ifmo.ru/books/switch/1>), и получил от меня ответ: «В срок по договору с издательством «Наука», которое получило деньги по выигранному мной гранту на конкурсе, проводимом Российским фондом фундаментальных исследований». Не знаю, как Степашина, а по лицу Войтецкого было видно, что мой ответ его удовлетворил.

А тем временем каждый раз, когда я прохожу по территории «Авроры», то вижу бронзовый бюст **Витольда Витальевича** (<http://kombinatskulptura.ru/wp-content/uploads/2019/03/Войтецкий-2011-683x1024.jpg>), а иногда бываю в его мемориальном кабинете...

Светлая память!

15.06.2018 – 05.03.2021. http://is.ifmo.ru/belletristic/red_chief/.

P.S. За последние годы я прошел путь от «лучшему в мире Ученого секретаря!» в диссертационных советах НПО «Аврора» до заместителя председателя одного из диссертационных советов в ИТМО (<https://dissovet.itmo.ru/index.php?main=109&page=628¶m=80203>). Вот что написал мне по этому поводу его председатель – **Игорь Александрович Бессмертный**: «Я на комиссии по допуску к государственной итоговой аттестации сказал, что у меня был лучший учёный секретарь, а теперь ещё и лучший заместитель». Словосочетание «в мире» он пока не использовал, но я же еще молодой зам, и меня все впереди :-).

<https://vk.com/@1077823-krasnyi-direktor>

4. Юбилейное

18 марта 2020 г. в АО «Концерн НПО «Аврора» праздник – 50 лет со дня образования объединения из нескольких предприятий, близких по профилю работ. Аналогичный праздник у меня лично будет первого июля. С 1970 г. там была моя основная работа, а с 2014 г. – работа по совместительству. Сначала я был в «Авроре» на производственной практике, которая в основном запомнилась мне тем, как я из неэкранированного кабеля делал экранированный. Потом работал инженером, старшим инженером, а после защиты кандидатской диссертации в совете НПО «Аврора» – старшим научным сотрудником, и, наконец, после защиты докторской диссертации в одном из советов ЛЭТИ – ученым секретарем-заведующим аспирантурой. Сейчас работаю в «Авроре» по совместительству. Там я ведущий научный сотрудник, а в Университете ИТМО – профессор и главный научный сотрудник.

К юбилею вышла книга **Шилов К.Ю., Губанов Ю.А.** 50 лет НПО «Аврора» (1970–2020 гг.). История, современность, направления развития. СПб.: АО «Концерн НПО «Аврора». 2020, 264 с. (<https://www.morkniga.ru/p838271.html>).

С 1983 по 2008 гг. генеральным директором объединения был **Витольд Витальевич Войтецкий**, который, как сказано в книге, «часто говорил, что «лучше с умным потерять, чем с дураком найти». Действительно в его окружении дураков не было, а терять с умными в конечном счете не приходилось. Видимо, это относилось и ко мне, тем более что однажды шеф мне подарил лист графики, на котором изображен один из кораблей, в создании которого объединение принимало участие. На оборотной стороне листа он написал: «**Лучшему в мире ученому секретарю от лучшего в мире председателя ученого совета**». С 2008 г. наше объединение возглавляет **Константин Юрьевич Шилов**.

Как отмечено выше, в объединении существовал кандидатский диссертационный совет, на котором я в 1977 г. защищался. В перестройку совет исчез. Докторскую диссертацию я защитил в 1999 г., как отмечено выше, в ЛЭТИ, а в 2000 г. после утверждения ВАК был назначен на должность «ученого секретаря-заведующего аспирантурой НПО «Аврора». Аспирантура к тому времени тоже «отдала концы», и сначала я должен был возродить ее, что я и сделал. Так как «заведующий аспирантурой» не является научной должностью, то я попросил, чтобы в название должности добавили слова «ученый секретарь». В организациях академии наук эта должность считается научной, у нас же условием назначения на нее было быстрое возрождение диссертационного совета, в котором я должен был стать ученым секретарем.

Так оно и получилось, но план я перевыполнил: подал документы и у нас открыли сразу два (!) диссертационных совета (открытый и закрытый) с одним и тем же набором специальностей и практически с одним и тем же составом членов советов чему завидовали даже академики РАН, когда

узнавали об этом. Советы могли принимать к защите не только кандидатские, но и докторские (!) диссертации.

Кроме формальных обязанностей ученого секретаря совета, я взял на себя также и большую дополнительную работу – приводил каждую представляемую к защите диссертацию к **«виду удобному для логарифмирования»**, что обычно существенно влияло на сроки защит и качество диссертаций. Это было связано с тем, что я боялся, что при провале диссертации в ВАК Войтецкий меня **мог спросить, а не дурак ли я, и мне пришлось бы ответить утвердительно**, и это при том, что, как отмечено выше, дураков он в своем окружении не любил. Для того чтобы избежать такого вопроса, я заставлял практически каждого соискателя по много раз переделывать работу, причем некоторые из них возмущались тем, что превышал свои должностные полномочия. Однако в силу того, что в большинстве случаев соискатели и их научные руководители признавали правоту моих замечаний, такое «издевательство» сходило мне с рук.

Кроме указанной деятельности, я также был инициатором возрождения трудов предприятия, которые ежеквартально стали выпускаться в виде научно-технического сборника «Системы управления и обработки информации», который 21.11.2019 г. под номером 1468 вошел в перечень ВАК. Мы совместно с советом молодых специалистов возродили проведение на предприятии ежегодных конференций «Корабельные системы управления и обработки информации», а также совместно с **Андреем Станкевичем** из Университета ИТМО стали проводить «Открытый кубок ОАО «Концерн «НПО «Аврора» по программированию» – сначала индивидуальный, а потом и командный.

Кроме того, я был инициатором написания истории НПО «Аврора», что было поддержано Войтецким. Она была опубликована трижды. Так как я издал две свои толстые книги в издательстве «Наука», то смог договориться там сначала о включении статьи Войтецкого В.В. и Панкова Е.В. **«От регуляторов до корабельных комплексов управления и обработки информации»** в престижный сборник «Наука Санкт-Петербурга и морская мощь России. Том 2. 2001. 885 с. (<https://www.morkniga.ru/p803426.html>), а затем – о публикации их книги **«Федеральный научно-производственный центр «НПО «Аврора» на рубеже третьего поколения»**. СПб.: Наука, 2003. 69 с. (<https://search.rsl.ru/ru/record/01002409080>). После этого под редакцией В.В. Войтецкого была также издана книга **«История становления и развития НПО «Аврора»**. СПб.: ФГУП «НПО «Аврора». 2005. 177 с. (<https://www.livelib.ru/book/1001261505-istoriya-stanovleniya-i-razvitiya-npo-avrora-19452002>).

Теперь я **расскажу самую интересную историю, связанную с моей работой в НПО «Аврора»**. Известно, что время от времени изменяются руководящие документы по работе диссертационных советов, что требует их переоформления. Каждый раз это происходило гладко, за исключением случая, когда для **переутверждения советов в Положении о диссертационном Совете, утвержденном постановлением Правительства**, ввели требование о наличии у предприятия **лицензии на осуществление образовательной деятельности в форме аспирантуры**. У объединения было много различных лицензий, но именно этой лицензии в тот момент не было и получить ее было не просто.

Я сразу понял абсурдность этого требования, так как **мы в очередной раз переутверждали советы, которые могли принимать не только кандидатские, но и докторские диссертации, к которым наличие аспирантуры не имело никакого отношения**. Я, как ни в чем ни бывало, послал документы на переутверждение одного из советов без этой лицензии в ВАК, и вскоре получил «отлуп» – в сопроводительном письме было сказано, что представленные мной документы не соответствуют Положению. Что делать в этой ситуации было не ясно, так как для подачи заявки на получение лицензии было временное окно, и много, много чего еще, что так любят чиновники! И **здесь, естественно, без абсурда обойтись не могли** – например, требовалось разрешение пожарных на возможность работы в помещениях, где должны проводиться занятия аспирантуры, а их разрешения на работу предприятия государственной важности в целом, которое, конечно же, имелось, было недостаточно.

Я и до этого понимал, что эту лицензию неплохо было бы иметь, но дело это очень хлопотное, а мой помощник – студент нашей кафедры из Университета ИТМО Лев Наумов, который приходил ко мне в «Аврору» заниматься наукой (за что я ему платил деньги), когда я попросил его помочь оформить документы для получения указанной лицензии, неожиданно «взбрыкнул», и я прекратил движение

в этом направлении. При этом отмечу, что наши до тех пор прекрасные отношения со студентом после указанного инцидента испортились, хотя они по инерции еще весьма долго продолжались, и я даже был его научным руководителем его кандидатской диссертации ([http://is.ifmo.ru/diploma-theses/ In Synopsis.pdf](http://is.ifmo.ru/diploma-theses/In_Synopsis.pdf)).

После этого, вроде бы, представился случай обсудить указанный вопрос с чиновником, который мог решить этот вопрос. На одной из конференций я имел возможность с ним поговорить, будучи представленным ему ректором Университета ИТМО **Владимиром Николаевичем Васильевым**. В этой ситуации я ожидал доперестроечного решения указанного вопроса – приезжай в Москву, поговорим и решим ваш вопрос.

Вместо этого я услышал фразу, которая меня испугала: **«А вы оказывается занимаетесь преступной деятельностью – проводите обучение без лицензии»**. На это я ответил, что вряд ли преступники ежегодно во всех подробностях отчитываются о своей деятельности перед ВАК, а главное – перед Управлением Федеральной службы государственной статистики по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области (<https://petrostat.gks.ru/contacts>). А еще я добавил, что у нас аспирантура заочная, бюджетных денег мы не тратим, и если у нас есть какие-то затраты на ее работу, то они берутся из прибыли предприятия... На этом я ретировался. Никакой радости от того, что визитная карточка осталась у «злого дядьки», я не испытывал.

Выпутаться из этой безнадёги удалось случайно. В Горном институте **новый председатель ВАК академик РАН Михаил Петрович Кирпичников** проводил встречу с председателями и учеными секретарями ученых советов Северо-Запада. **Было человек триста**. После его выступления **можно было задавать вопросы, и я его задал: «Какое отношение, по Вашему мнению, имеет наличие лицензии на аспирантуру на открытие совета, который может принимать к защите докторские диссертации»**. Если бы Михаил Петрович был бы настоящим чиновником, то он бы ответил: «Самое непосредственное, что и указано в Положении», но **он был ученым и поэтому ответил по-человечески: «Никакого»**. В зале присутствовал заместитель председателя Экспертного совета по проблемам флота и кораблестроения **Валерий Николаевич Половинкин**, с которым я давно и хорошо знаком. Уже когда мы выходили из зала, я обратил его внимание на ответ академика и попросил на этом основании начать борьбу с абсурдом.

После этого я стал названивать Валерию Николаевичу по этому вопросу каждую неделю (**про себя я называл эти звонки массажем простаты по телефону**). Когда он впервые об этом заикнулся на Президиуме ВАК, его вместе с «Авророй» «послали». Через некоторое время он снова заговорил об этом. Его снова «послали», но на этот раз с комментарием, что «Аврора» в этом вопросе не одинока. Когда он этот ответ передал мне, я сказал, что это должно его мотивировать, и у него должны быть более «тяжеловесные» сторонники, чем я. И они, видимо, появились.

По этому вопросу я также звонил в ВАК, но там, якобы, ничего не знали, но однажды вдруг неожиданно сказали, что соответствующий документ находится на рассмотрении в Минюсте. Прошло еще некоторое время, и **это требование о лицензировании аспирантуры для открытия или переутверждения диссертационных советов отменили!**

Я вновь послал документы в ВАК, указав в сопроводительном письме, что их требование не соответствует Положению. Через несколько дней наш совет утвердили! Эта победа вселяет в меня и в тех, кому я об этом рассказываю, большой оптимизм, так как с помощью хороших людей оказалось возможно решить столь сложный вопрос, причем дистанционно – без поездок в Москву со всеми предполагаемыми при этом действиями.

На ежегодной встрече с руководством диссертационных советов Санкт-Петербурга в Военно-морской академии имени Адмирала Флота Советского Союза Н.Г. Кузнецова Валерий Николаевич Половинкин проинформировал присутствующих, что благодаря усилиям НПО «Аврора» удалось отменить требование Положения, которое **не позволяло более чем шестистам (!!!) организациям страны иметь докторские диссертационные советы, и добавил, что в Генштабе, например, диссертационный совет был, а лицензии на аспирантуру не было, так как у них не было аспирантуры! Это пример продемонстрировал силу бессильных людей и слабость всесильных.**

После этого я отправил документы в ВАК на переутверждение второго совета, и быстро получил положительное решение. У меня по этому вопросу все, тем более что Валерий Николаевич

ознакомился с этим текстом, и у него не было возражений, правда, в показанном ему варианте текста про массаж по телефону ничего не говорилось.

18.03.2020. <http://d-russia.ru/jubileinoe.html>, <http://is.ifmo.ru/belletristic/anniversary>, <https://vk.com/@1077823-ubileinoe>,

5. Не думай о минутах свысока

Расскажу историю о том, как **несколько минут могут изменить судьбу**: «Не зная, что за роли / Отведены **судьбою** / Нам в следующей главе», как сказано в одной песне. После написания дипломной работы в НПО «Аврора» (<https://www.avrorasystems.com/ru/public/about/general-information/>) под руководством тогда еще кандидата наук В.Л. Артюхова я попал на работу в его сектор, который, как и отдел в целом, был проектным. Проект сложного технического объекта от получения технического задания до завершения занимает не менее пяти лет, а потом обычно происходит его модификация или модернизация. В противном случае появлялся новый проект и все начиналось сначала.

Практически в первый же день моей работы Валерий Леонидович сказал мне, что наши цели в некотором смысле совпадают – я хочу стать кандидатом наук, а он – доктором. Поэтому он сформулировал задачу, которая его интересовала, и предложил, на его страх и риск, **позаниматься** мне ей **некоторое время** на работе.

Хотя тогда я был еще молод, но сразу понял, что это мой **единственный шанс в жизни изменить ее траекторию**, став не столько проектировщиком, сколько научным работником. При этом, естественно, что все делалось без какой-либо уверенности, что научная работа по предложенной тематике сможет стать профессией, тем более там, где я работал. Надо помнить, что время были «славные»: с переходами на другие предприятия у меня были бы проблемы, а с поездками за рубеж их бы не было, так как они **по разным причинам были практически невозможны**.

В общем, я стал «шуровать» – приходил на работу в восемь утра, а уходил – в десять вечера. Субботы и воскресения я проводил в публичной библиотеке несмотря на то, что летом все молодые люди обычно были на пляже или в отпуске. Особенно это не нравилось моему маме, которая хотела, чтобы я отдыхал и проводил бы выходные дни, как все (кем бы я был сегодня, если послушал ее – давно посещал бы пляж в статусе неработающего пенсионера). Прошло несколько месяцев. Я делал все, что в моих силах и даже больше, но результата не было. **При этом я находился в трансформаторном режиме, а в генераторный перейти так и не удавалось.**

Как-то **в пятницу** Артюхов пригласил меня в коридор и намекнул, что мое «свободное плавание» завершилось и с понедельника (**и, возможно, до конца жизни**) я должен буду заниматься проектами, о первом из которых он мне расскажет через два дня. После этого я мог начать жить как большинство людей: работа с 8:30 до 17:30 и два выходных. Итак, у меня оставалось совсем немного времени до потери «свободы».

Дальше события развивались, как в кино (возможно, его когда-нибудь как короткометражное и поставят :-)). Поздно вечером в воскресенье я придумал «ключ» к решению задачи. В понедельник пришел на работу, как обычно – на полчаса раньше, чем требовалось (в 8:00), и нарисовал на бумаге, придуманное решение. В 8:30 в комнату вошел Артюхов и через минуту попросил меня подойти к нему. После этого мне было сказано, что я имел возможность несколько месяцев искать решение, а он такой возможности был лишен, но сейчас в троллейбусе он напрягся и решил задачу. После этого взял лист бумаги и **нарисовал решение, которое ... совпало с моим**. Я сказал, что вчера придумал то же самое. Можете представить лицо Валерия Леонидовича в этот момент. В терминологии В.Г. Парфенова (моего будущего начальника в Университете ИТМО) перед Артюховым находился «отработанный материал», которым был я.

После этого он сказал, что сейчас сформулирует мне проектное задание. Как и положено перед казнью, я попросил последнее слово, которое было весьма коротким и состояло из просьбы разрешить мне подойти к своему столу. Естественно, я согласие получил, а после рассмотрения Артюховым моего листочка, **момент выдачи проектного задания был отложен на неопределенное время**. Можно считать, что тогда я перешел в генераторный режим, в котором **нахожусь до сих пор**.

В этом режиме с радостью можно делать все. Заниматься наукой, проектами, ухаживать за девушками и т. д., а останься я «трансформатором», такое было бы невозможно или не радовало бы. **Хорошо бы я выглядел сейчас, если бы более пятидесяти лет назад не повкалывал как следует**

несколько месяцев, и не пришел бы в тот понедельник на работу раньше времени. Вот и говорите после этого: «Я еще молодой – все успею». Можете успеть, а можете, как следует из моей истории, и не успеть, причем всего на несколько минут, и поток жизни за это время унесет Вашу мечту навсегда.

Возможно, у некоторых читателей возникнет вопрос: «А что же это за задача такая, не решив которую вовремя, я изменил бы свой жизненный путь?» Ответ здесь: <https://is.ifmo.ru/books/book/gl13.pdf>. На первый взгляд все кажется так просто, но «зубы» и жизнь на этой задаче я чуть не сломал...

В заключение напомним слова Х. Мураками: «Самое важное – не то большое, до чего додумались другие, а то маленькое, к чему пришел ты сам».

28.09.2023. <https://d-russia.ru/ne-dumaj-o-minutah-svysoka.html>

6. Не дали погибнуть...

Многие годы одним из видов транспорта, на котором я добирался до работы – в НПО «Аврора» – был пригородной электропоезд. Я доезжал до станции «Новая Деревня» (https://yandex.ru/maps/org/stantsiya_novaya_derevnya/213030292002/gallery/) и каждый рабочий день рисковал жизнью, так как для передвижения к работе необходимо было перейти без светофора через Коломяжский проспект, по которому в обе стороны непрерывно шли машины. Они останавливались лишь на время стоянки поезда. Именно поэтому переход дороги был смертельно опасным – надо было перебежать на другую сторону дороги пока поезд стоял, а машины еще не пошли. Естественно, я садился в первый вагон, но эта уловка помогала мало, и игра в новую разновидность «русской рулетки» мне не нравилась.

При этом меня все время не покидала мысль: вот бы встретить Губернатора Санкт-Петербурга – Валентину Ивановну Матвиенко – и поинтересоваться у нее, как, по ее мнению, погибнуть лучше: под колесами поезда или автомобиля. К тому времени у меня уже был опыт столкновения с быстро движущимся легковым автомобилем, и это мне не понравилось, так как он оказался весьма твердым. При этом я предполагал, что попадание под большую машину, видимо, лучше, чем под поезд, но окончательно выяснить это я хотел у Губернатора.

И как ни странно, такой случай представился. Однажды примерно в 22:30 в белые ночи я подошел к кольцу маршрутки у метро «Черная Речка». На ней я обычно возвращался домой (вечером идти на поезд у меня уже не было сил), встал в очередь и вдруг увидел Губернатора, которая прямо у остановки разговаривала по телефону. Рядом с ней были глава Приморского района Юрий Осипов и охранники. Я подошел к ним. Мой вид, видимо, не оставлял сомнений в цели моего приближения. Мне предложили подождать, и когда Валентина Ивановна освободится.

Я дождался. Губернатор повернулась ко мне. Я представился (в прямом, а не переносном смысле этого слова), но вместо заготовленного мной вопроса, я быстро рассказал о проблеме с переходом. Вопрос на эту тему, все-таки, последовал – его Матвиенко задала Осипову, который сказал, что проблема существует, и она решается. Я сразу же вспомнил Некрасова с его словами о том, что в это время прекрасное уже не будет ни тебя, ни меня... Мне показалось, что и Губернатору вспомнилось что-то подобное, но на словах это прозвучало иначе...

Удивительно, но я оказался неправ, и, как ни странно, эта проблема была сравнительно быстро решена. При этом, в частности, «был сделан «загон» для пешеходов, чтобы они не выходили, пока им не давали знак». Более того, здесь же появился Коломяжский путепровод.

Вот так! А я сомневался...

01.03.2021. <https://vk.com/@1077823-ne-dali-pogibnut>

7. Ещё тот работник...

Композитор Гектор Берлиоз советовал: «Собирайте камни, которые в Вас бросают – это, возможно, основание будущего пьедестала».

Мне такого никто не говорил, но так, видимо, думали, и когда я однажды вернулся из отпуска, то **мой стол стоял в коридоре**. Отношения выяснять не стал. Утерся. Сел в коридоре. Поработал пару дней на глазах у изумленных сотрудников. Потом попросил начальника сектора, с которым был немного знаком, разрешения посидеть у него в комнате, которая была наиболее близко расположена к моему столу в коридоре :-). Он разрешил...

Когда в 90-х годы я стал получать «копейки» на своем любимом предприятии ВПК (выживал за счет сдачи квартиры родителей), то с какого-то момента начал активно искать работу. Однако однажды жена резко «остудила» мой пыл, сказав, что **нет таких работ, на которых можно делать только то, что ты сам хочешь**. Даже, если ты хозяин предприятия, это удастся делать далеко не всегда или далеко не сразу.

Я осознал это, и сжав зубы, продолжил заниматься наукой там, где работал, тематику которой в основном определял себе сам, так как моя деятельность мало, кому была нужна. Это естественно, не улучшало моего материального положения. Более того, я все время находился под «ударом» проходивших в те годы сокращений, но увольнять меня из-за размеров моей зарплаты было практически бессмысленно тем более, что **я выполнял важную в то время функцию – снижал среднюю зарплату по предприятию**.

В «эмиграции» в чужом подразделении я провел несколько месяцев, после чего меня «пристроили» в отдел по разработке системного программного обеспечения. Я там оказался первым сотрудником. Когда у отдела появился начальник, то сказал ему, что мне есть чем заниматься, и чтобы он на меня не рассчитывал.

Я был еще тот работник, но мы с моим новым начальником не ссорились и остались в хороших отношениях по сей день. В 2016 г. эту историю я рассказал присутствующей на его шестидесятилетии молодым людям, как пример того, **как за себя можно бороться, если ты этого хочешь, а главное – можешь**.

Кстати, получать зарплату существенно более низкую, чем у твоих аспирантов, тоже не было большим удовольствием. Несмотря на все трудности мне удалось выстоять, а так как **за все хорошее в жизни приходится платить**, то я весьма серьезно расплатился семейными отношениями. И помните, что **«у Вас должна быть идея, или проблема, или ошибка, которую Вы хотите исправить, – что-то, чем Вы одержимы. Иначе у Вас не хватит настойчивости, чтобы выстоять»** (С. Джобс).

Все годы «борьбы» внутри меня «бродили» следующие мысли, **которые меня мотивировали**. Я выбрал в качестве дела жизни занятие наукой (к тому времени уже потратил на нее много времени и сил), и согласовал это с государством – был кандидатом наук и старшим **научным** сотрудником. Потом государство вдруг в одностороннем порядке расторгло наши отношения, потеряв интерес к науке, что делало невозможным нормальное существование не только меня, но и моей семьи.

Я «сжал зубы», подумал и понял, что я ни в чем не виноват, и это не мои проблемы, а после этого принял **решение не изменять себе** несмотря на изменившиеся обстоятельства. **Для этого надо было не сдаваться и сопротивляться обстоятельствам из последних сил**. А еще я все время помнил, что это моя страна, это мой язык, и я из неё никуда не уеду, тем более что меня по определенным причинам ещё долгое время никто никуда бы и не выпустил. Я не буддист – **у меня не будет реинкарнации, и поэтому я решил работать так, как будто вокруг меня ничего не изменилось!**

В то время я не знал, но догадывался, что **«всего два-три процента людей, которые независимо от обстоятельств реализуют свою миссию»** (П. Щедровицкий). **Я вхожу в их число**. «99 процентов людей, если бы их спросили в 1985 г., кем они будут, не смогли бы ответить правильно». Мне казалось, что уже тогда, на этот вопрос я знал правильный ответ. Так и оказалось на самом деле.

Я выстоял, видимо, потому что меня и раньше «тренировали»: в институте не взяли на практику в Польшу, хотя туда мог попасть любой желающий, а на предприятии, где я работал – в аспирантуру **при трех пятерках по экзаменам кандидатского минимума** (просто :-)) не допустили до конкурса). Причина была одна, и ее знали все, но она не озвучивалась, а вместо нее говорили всякую муть. В Польшу я так и не поехал, но в аспирантуру позвали сами и сразу на второй год, а на третий – я защитился, хотя и это было сделать непросто... Я был первым в истории предприятия, кто защитился в срок.

13.10.2021.

P.S. В заключение отмечу, что жена на этот раз оказалась неправа, так как нашлось место, где я долгие годы делал и делаю в настоящее время то, что хочу, а делать я хочу много и безостановочно. Это кафедра «Компьютерные технологии» университета ИТМО, которой фактически уже несколько лет не существует, но ректор прилюдно разрешил мне называть себя профессором этой кафедры, что я и делаю, на самом деле работая на факультетах «Информационные технологии и программирование» и «Прикладной информатики».

<https://vk.com/@1077823-esche-tot-rabotnik>

8. «Мы рождены, чтобы сказку сделать былью»

Почти всю «сознательную» жизнь я совмещал работу в НПО «Аврора» с преподаванием.

Сначала я **более 15 лет** (с 1974 по 1991 г., когда в стране произошли существенные изменения) преподавал в **Институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности (ИПК)**. Расскажу, как я в то время работал. В тот день, когда были лекции (**три или четыре академических часа каждая**), а это было не менее двух раз в неделю, я приходил на предприятие, как положено, в 8:30.

Лекции у меня обычно начинались в 11:20, поэтому примерно в 10:40 я отпрашивался и ехал на трамвае преподавать. Примерно в 14:30 также на трамвае возвращался на работу. И хотя меня никто явно не контролировал, все годы своей трудовой деятельности, а это более пятидесяти лет, я сам каждый день контролировал своё поведение, так как при любой ошибке «доброжелатели», несомненно, нашлись бы, в том числе и потому, что среди слушателей Института были сотрудники предприятия. Поэтому после окончания рабочего дня в 17:30, я продолжал работать еще часа три. Если лекция была не одна, то я работал на предприятии в этот день еще дольше.

Несколько слов об Институте. Иногда приходилось читать не одну, а две лекции в день – семь академических часов, а несколько раз бывало и четыре (14 часов). На этот случай мой друг **Геннадий Александрович Копейкин** дал такой совет старайтесь экономно расходовать силы, как это делает классный боксер, который старается закончить каждый раунд в своем углу, чтобы в небольшой перерыв между раундами не тратить силы и время на проход по рингу, и была возможность практически мгновенно подставить табуретку под него. Хороший совет – мне пригодились, может пригодиться и Вам.

Расскажу историю, связанную с Институтом, которая произошла в другом Институте – **Точной механики и оптики (ИТМО)**, где я по совместительству работал с **1998 г. по 2014 г.**, когда ИТМО стало местом моей основной работы, а НПО «Аврора» – местом работы по совместительству. В ИТМО моя карьера развивалась так: **2000 г.** – профессор кафедры «Компьютерные технологии» (КТ), **2001 г.** – заведующий кафедрой «Информационные системы», **2004 г.** – заведующий кафедрой «Технологии программирования», **2018 г.** – в связи с заменой в ИТМО кафедр образовательными программами стал профессором факультета «Информационные системы и программирования», кем являюсь по сей день. По науке в ИТМО я с **2014 г.** – главный научный сотрудник.

Итак, история. Году **этак в 2003** студент-пятикурсник кафедры КТ **Матвей Казаков** с удивлением передал мне визитную карточку, на одной стороне которой было написано: «**Хотин Аркадий Григорьевич. Генеральный директор Arcadia. The best software from Russia**», а на другой (от руки): **Анатолий Абрамович! Спасибо за школу! Ваш ученик – Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности, 1978 г.**». Как сказал поэт: «**Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется**».

И еще. Как-то один немолодой человек сказал, что учился у меня в Институте повышения квалификации. На это я скромно :-)) заметил: «**Теперь понятно, почему Вы такой умный**».

В тот год к Новому году я из *Arcadia* получил подарок – фирменный рюкзак. В мой день рождения в **2016 г.** Аркадий написал: «**Анатолий – ты для меня настоящий учитель! Поздравляю с днем рождения!**» Я ответил: «В каждой шутке есть доля шутки, спасибо!» На это Хотин ответил: «Анатолий, шутки не было. **Ты и Копейкин открыли мне глаза. Ты в большей степени, твои примеры из «Авроры» были очень убедительны. Хотя я не стал апологетом «автоматного программирования», но твоя энергия и убежденность помогли мне решиться уйти из «болота» Минсудпрома в Минприборпром**, и протащило меня по всем площадкам Российского

ракетостроения, вплоть до разработок для «Бурана», чем я и сейчас горжусь. **Спасибо тебе! Поздравляю с днем рождения от всей души!»**

На ту же тему. Другой мой друг, он же начальник, – **Валерий Леонидович Артюхов** считал, что наряду с Институтом повышения квалификации в стране должен был быть и **Институт понижения квалификации** (<https://vk.com/@1077823-institut-ponizheniya-kvalifikacii>), так как при социализме нам приходилось выполнять много работ, требующих квалификации ниже нашей, для эффективного выполнения :-), которых требовалось соответствующее обучение. Для лучшего понимания необходимости этого перечислю некоторые из работ, которыми мне в рабочее время приходилось заниматься, причем я не был бомжом или бичем, а работал на инженерных и научных должностях в прекрасном научно-исследовательском институте.

Итак, это были: починка ящиков на овощебазе, разгрузка вагонов с овощами (картошка в мешках) и фруктами (лимоны в ящиках, <https://vk.com/@1077823-limony>), прополка (в том числе под дождем) капусты и свеклы (<https://vk.com/@1077823-my-rozhdeny-chtoby-skazku-sdelat-bylyu>), сбор капусты и погрузка ее в машины, а иногда и ее разгрузка на поле сразу после ее загрузки (<https://vk.com/@1077823-kapusta>), **сбор колочего крыжовника** (<https://vk.com/@1077823-kryzhovnik>), колка льда и попытки перемещения совковыми лопатами песка, который, как выяснилось, замерз (<https://vk.com/@1077823-led-i-kamen>), пила бревен, покраска лодок на турбазе и «обнесение» ее металлической сеткой, исправление бритвой чертежей на кальках так, чтобы в них не образовывались дыры, перенос перед праздниками пишущих машинок из одного отдела в другой отдел – первый, а после праздников – в обратном направлении, перенос в день зарплаты тяжелых мешочков с мелочью из кассы в отдел и т. д. и т. п. Из изложенного, следует, что это требовало организации большого межотраслевого Института с множеством преподавателей и кафедр, но его власти почему-то так и не открыли.

И оказались правы, так как вскоре началась перестройка, и многие из этих работ куда-то исчезли... Это, однако, **сказалось на воспитании персонала, как любят нас называть кадровики**, так как, **по мнению Артюхова, цель всей этой деятельности была воспитательная**: чтобы каждый знал свое место, и у НИХ до поры, до времени это неплохо получалось. ***Потом государство неожиданно, по крайней мере для меня, рухнуло, а новое как-то обходится без принудительных работ для не осужденных.*** Может быть, если бы массы людей не заставляли в рабочее время заниматься глупостями, страна просуществовала значительно дольше?

Особо останавлиюсь на путешествиях пишущих машинок. Эти путешествия (из-за боязни властей оставить их без присмотра более, чем на два дня – в обычные выходные машинки оставались на месте) **на режимном (!) предприятии**, куда без пропуска не проскочила бы мышь, мне всегда казались странными, так как, во-первых, в каждой закладке можно было напечатать не более четырех экземпляров, из которых качественными были не все, а во-вторых, каждая машинка имела свой спецзнак, зарегистрированный там, где ему положено быть зарегистрированным, который специально обученные люди могли обнаружить на каждой отпечатанной странице.

В то время не только Артюхова, но и у меня тоже были «конструктивные» предложения по повышению эффективности наших работ, и я их периодически озвучивал представителям Заказчика, которые по ведомственной инструкции должны были сократить до двенадцати процентов от заявленной нами стоимости работ. При этом я предлагал им, чтобы они внесли своему начальству предложение, в соответствии с которым нас тысячами перестали бы посылать в колхозы и овощные базы. Это позволило бы сократить наши запросы на суммы значительно большие, чем те, за которые боролись Заказчики. Они все понимали, смущенно улыбались, но предложений своему начальству на эту тему, почему-то :-), не вносили (видимо, боялись, что их «вынесут»), а просто срезали с наших заявок соответствующие проценты, на которые мы с некоторого времени стали их специально завышать. **Какая была «чудная» игра! Нет, я ошибся – эта игра была чудная!**

Однажды находясь в колхозе, я понял, что длительное пребывание в нечеловеческих условиях может так повлиять на психику человека, что он может стать как героем, так и предателем. Итак, идет проливной дождь, а ты должен убирать ... свеклу, хотя на самом деле ты ничего и никому относительно свеклы не должен. При этом тобой командует тетка, которая даже в этих условиях требует, чтобы крупная и мелкая свекла оказывалась в разных ящиках несмотря на то, что, как говорил Артюхов, и та, и другая сделаны из одинаковых элементов.

Она командует, а ты идешь по полю, дергаешь свеклу и мокнешь. Когда промокаешь насквозь, это не кажется страшным, так как через несколько часов ты будешь дома (нас, в отличие от студентов, благородно всегда посылали только на один день, а совхоз был на окраине города), сбросишь полные воды резиновые сапоги и промокшую одежду и окажешься в горячей ванне. Если же это сделать невозможно, и ты изо дня в день оказываешься в землянке или бараке, где нельзя просушить одежду и обувь, то, моему мнению, психологические последствия такой жизни непредсказуемы. И еще. У Валерия Леонидовича, как и Мартина Лютера Кинга, была мечта, но другая: дать по одному месту *стволовой свеклой* тому, кто весь этот «воспитательный» маразм, по крайней мере, в масштабе города, придумал, но его никогда не оказывалось на поле рядом с нами.

Теперь о героях. Как отмечено выше, мы ездили не в колхоз, а в совхоз (он назывался «Ручьи»). На площади перед входом в него была «Доска почета», но не обычная, а геройская – там было не менее 15 огромных портретов Героев Социалистического труда, работавших в совхозе. Это звание было высшей оценкой труда в СССР. Почему именно здесь произошел такой звездопад? Один из возможных ответов – эти люди разработали какую-то новую технологию, которая обеспечивала невероятно высокую производительность труда.

И действительно, это было так: и производительность у них была невероятно высокая, и новая технология применялась. Она состояла в том, что в совхоз в течение всего лета и осени на прополку и сбор урожая не менее, чем с десятка предприятий, почти ежедневно по разнарядке райкома партии (тогда партия была одна) посылались сотни, а то и тысячи сотрудников, которые худо-бедно делали, то, что им приказывали, а все сделанное шло в зачет, естественно, только штатным работникам совхоза! Нам же работники совхоза, почему-то, не помогали – и поэтому за всю историю нашего орденоносного предприятия у нас не было ни одного Героя, а на соседнем оборонном предприятии был только один!

Мы все ждали, когда же колхозники (нас бы устроили и работники совхозов тоже) придут к нам на помощь, но так и не дождались: Советский Союз рухнул, а в России инженеров, почему-то, в колхозы не посылают, поэтому и мы на своих рабочих местах колхозников вряд ли дождемся...

Как-то раз после совхоза мы с Валерием Леонидовичем, решили пообедать в ресторане (<https://vk.com/@1077823-restoran>). Мы зашли в один из них. Там на стене висели правила «хорошего тона», в которых, в частности, было написано, что в спортивной обуви туда ни ногой.

Прочтя это, Артюхов сказал, что нет такого вида спорта, в котором участники выступают в резиновых сапогах, которые были на мне, и мы ... быстро прошли к одному из столов.

Денег у нас было на одно первое и одно второе. Мы именно это и заказали, попросив принести дополнительные тарелки. После трапезы нам дали счет, в котором, почему-то, было указано на 20 копеек больше, чем у нас было, и на что мы рассчитывали. Я задумался о том, что делать, а Валерий неожиданно вспомнил, что у него в зажигании его автомобиля, на котором мы приехали в ресторан, есть эта монета. Он сбегал за ней, мы расплатились и пошли к выходу. Тут-то официанты, наконец, бросили взгляд на мою обувь, сильно возмутились, но мы были уже далеко.

Теперь о работе по совместительству в ИТМО. Там, в отличие от ИПК, я мог проводить занятия после окончания рабочего дня на основной работе. В рабочие дни я много лет ездил в ИТМО после основной работы ежедневно. Отпуск как на основной работе, так и в ИТМО, был у меня обычно около месяца летом. В университете, естественно, летом занятий не было, но выполнение грантов по науке требовало практически постоянного моего присутствия там.

Работал я тогда так: уходил из дома в 7:15, приходил в НПО «Аврора» в 8:30, в 17:30 заканчивал и пять дней в неделю на маршрутке ездил в университет, где работал до 21:30, домой возвращался около 23:00. В субботу начинал позже – приходил в университет в 10:30, уходил, как и в будние дни. По воскресениям я приходил в себя.

На такое расписание я перешел, потому что **отдыхал, чтобы работать, а не работал, как это делают многие, чтобы отдыхать.** В это время мне уже было за 50, но сил поддерживать такой режим работы, слава Богу, хватало!

Как-то в неофициальной обстановке рассказал о своем режиме дня генеральному директору НПО «Авроры» **В.В. Войтецкому**, который сам привык много работать. Он сказал мне: **«Смотри не сойди с ума от всего этого».** Услышав такое, я попросил разрешение приходить на час позже, что

он любезно позволил, тем более что мой кабинет тогда находился до проходной. **Я этим пользовался редко, но психологически было важно, что я такую возможность имел...**

В начале каждого лета я несколько дней работал университете в государственной аттестационной комиссии. Эти дни были распланированы еще жестче: в 10:00 – университет, 14:30 – предприятие, 18:30 – университет. **В общем было не сладко, но я выжил. Причина этого понятна: известно, что те люди, которые в течение долгого времени принимают небольшие дозы яда, выживают, если их укусит змея.**

После перехода в университет на постоянную работу я снизил темп своей деятельности – работаю четыре дня в неделю по девять с половиной часов, а в тот день, когда работаю в НПО «Аврора», не езжу после него в университет, однако при этом, все-таки, испытывал дискомфорт от того, что не поступал так, как это делал раньше. Кстати, недавно **А. Станкевич**, который моложе меня более, чем в два раза, чуть более недели работал в режиме: 10:00 – Дворец творчества юных, 14:30 – 22:00 – университет. Он сказал, что в эти дни вспоминал меня и в очередной раз удивлялся, как я работал в таком режиме многие годы. Все очень просто: известно, что **«всё, что не убивает, делает нас сильнее»**.

Для чего я это рассказал? Во-первых, чтобы подтвердить, что А. Пугачева была права, когда пела, что **«если долго мучиться, то что-нибудь получится»**. Во-вторых, напомнить о том, что те люди, которые работали, чтобы отдыхать, часто имеют проблемы в пред- и пенсионном возрасте, когда на его единственной и, как оказывается, неповторимой работе появляются какие-то кадровые проблемы. А в-третьих, многие молодые люди, работающие в вузах или академии наук, хотя бы приблизительно знали как можно и надо работать, по крайней-мере, в молодости.

Я рано вставал на работу и учебу более 50 лет подряд. При этом рабочий день, как отмечено выше, у меня долгие годы начинался с 8:30 (да и в вузе, когда учился, занятия тоже начинались рано). Это было непросто, но я понимал, что есть люди, который начинают работать намного раньше.

«Считается, что раннее вставанье «чрезвычайно вредно для организма, так как идет отрицательное воздействие на физическом, эмоциональном и поведенческом уровнях. Мы не способны изменить наши 24-часовые ритмы. Тело настроено на солнечный свет, но Вы не осознаете этого, потому что он воздействует на гипоталамус, а не напрямую на зрение. **График работы с девяти до 17 часов можно приравнять к пытке лишением сна.** Так воздействуют на заключенных в тюрьмах. Людей поднимают в неопределенное время и дают им есть, когда они этого не хотят. При этом они более покорны, потому что не в себе. Поэтому целесообразно внести изменения в рабочий режим, чтобы он соответствовал естественным биологическим часам» (П. Келли). Такие изменения удастся внести в свою жизнь немногим...

Как отмечено выше, лет в 60 мне удалось «выклянчить» у генерального директора разрешение приходить на работу на час позже, а в 65 – внести изменения в рабочий режим, перейдя на постоянную работу в университет. **При этом я почти каждый день могу вставать в 8:30, а не приходить в это время на работу.** О раннем вставании своих сотрудников в университете я даже не заикаюсь, так как они даже не поймут, о чем я говорю. Видимо, сказанное в предыдущем абзаце правильно, но, мне кажется, что молодые люди не должны забывать также и то, что **«кто рано встает, тому Бог подает»**. Однако, я не могу сказать, что ранее вставанье доставляло мне удовольствие. Я по этому поводу написал такой стих: **«За что такое наказание – такое раннее вставанье!»** Однако, я не могу сказать, что ранее вставанье доставляло мне большое удовольствие. Я по этому поводу написал такой стих: **«За что такое наказание – такое раннее вставанье!»**

Как отмечено выше, мы с Артюховым давно мечтали о создании **Института понижения квалификации**, и, наконец-то, **наша мечта начинает воплощаться в жизнь :-)** – на сайте *Slon* появилась статья **«Институт понижения квалификации: чем заняться журналисту»** (<https://republic.ru/posts/70477>) – о том, как эта идея воплощается в журналистике.

И еще. У Стругацких был «Научно-исследовательский институт чародейства и волшебства» (**НИИЧАВО**). Так как **«мы рождены, чтобы сказку сделать былью»** (<https://ru.wikipedia.org/wiki/Авиамарш>), то сейчас существуют частный Санкт-Петербургский **институт гостеприимства и факультет «Туризма и гостеприимства»** в Санкт-Петербургском государственном университете экономики. Какое классное образование можно получить в нашем городе... Туда должны пригласить преподавателей из *Forex Club*, так как их слоган: **«Мы не учим**

работать, мы учим зарабатывать» очень соответствует миссии таких образовательных учреждений!

Я эти учебные заведения не заканчивал, и поэтому учился сам и своим примером учил других по-настоящему работать, считая, что это должно позволить зарабатывать. При этом я предполагал, что у меня и у тех, кого я учил, «вместо сердца – пламенный мотор». Здесь я не случайно не использовал оборот «и у моих учеников», так как, каждый, кто у меня учился, сам должен решить был ли я его учителем...

20.07.2024. <https://vk.com/@1077823-my-rozhdeny-chtoby-skazku-sdelat-bylyu>

9. Благородство

Я работаю на предприятии военно-промышленного комплекса. При этом всегда занимался наукой, которая нужна была предприятию, но не очень. Поэтому старался лишний раз не напрягать начальство, например, подписанием мне командировок на конференции.

Однажды мой научный руководитель и начальник **Валерий Леонидович Артюхов** спросил меня, почему я не еду на одну из конференций. Я ответил: **«Чтобы начальник X не скорчил гримасу на лице, подписывая мою командировку»**. На это Артюхов заметил, что я веду себя относительно X весьма благородно, но, к сожалению, он не сможет это оценить, так как не будет знать, кто тот хороший человек, благодаря которому на его лице не появилась гримаса!

Будьте и Вы всегда так же благородны, и, как я, не напрягайте начальство. Ему, и так, тяжело – оно делает все, что в его силах для Вашей пользы – например, старается, чтобы финансовые потоки не захлестнули Вас!

2018. <https://is.ifmo.ru/belletristic/blagorodstvo>, <https://vk.com/@1077823-blagorodstvo>

10. На работе работу иногда выбирают...

Однажды начальник отдела предложил мне сделать работу, которая была не только не по моему профилю, но даже не по профилю отдела, в котором мы работали. Однако было распоряжение кого-то из **начальства института**, и поэтому шеф «взял под козырек», во-первых, потому что **«на работе работу не выбирают»**, а во-вторых, **по причине того, что эту работу должен был делать не он сам.**

У меня была другая ситуация. Во-первых, я не считал, что по технике мы должны были делать то, что нам не положено (**это же не поездки в колхоз или на овощную базу, что было «святым»**), а во-вторых, **у меня, в отличие от моего начальника, не было подчиненных, кому я мог бы эту работу «сбагрить».**

Поэтому получив распоряжение на выполнение работы, вместо того чтобы начать ее делать, я стал писать докладную записку от начальника отдела на имя **главного инженера объединения** о том, что разработку документации (сейчас уже не помню какой) **на ремонтный комплект ЗИП (Запасные части, Инструменты и Принадлежности)** по всем стандартам должен делать не институт, в котором мы работали, а завод, тем более что он входил в наше объединение.

Прошло немного времени, и начальник поинтересовался как у меня дела в интересующем нас вопросе. На это я ответил, что кое-что в этом направлении уже сделал. Как и любого начальника, ответ про «кое-что» и «уже» его не устроил, и он мне решительно сказал: **«А Гольдин в соседнем отделе свою часть этой работы уже сделал!»** При этом он думал, что «уел» меня. Вместо того, чтобы быть «проглоченным», я задал начальнику вопрос: **«А Вы точно знаете, что это сделал Гольдин, а не его сотрудники?»**

Начальник от такой наглости опешил, а я, воспользовавшись паузой, подсунул ему докладную записку на имя **главного инженера объединения**, которую написал. Разум и ссылки на стандарты, как я и ожидал, восторжествовали, и скрепя сердце, с причитаниями он подписал мою «писанину».

После этого ни ему, ни мне не только не пришлось делать документацию на этот ремонтный комплект ЗИП, но даже слышать о том, что ее надо нам делать!

И еще. Начальник очень хорошо относился ко мне, как и я к нему, и поэтому я на всю жизнь сохранил светлую память о Льве Моисеевиче Фишмане, который одно время командовал 250 разработчиками ответственных систем, и ему в этой ситуации, естественно, было не до сентиментов некоторых его сотрудников, которые своей писаниной старались отвлечь его от Дела, что иногда у них получалось...

10.09.2022. <https://vk.com/@1077823-na-rabote-rabotu-inogda-vybiraut>

11. Если это так просто...

Один мой коллега в кабинете начальника отдела хотел передать часть работы мне. При этом он многократно приговаривал: «Это так просто». Начальник некоторое время слушал эту «песню», потом она ему надоела, и он сказал: «Если это так просто, то сделайте эту работу сами». Мой коллега опешил, но передачу работы мне на этом завершил.

10.09.2022. <https://vk.com/@1077823-esli-eto-tak-prosto>

12. Если наука не спекулятивна, она не устареет

В свое время Генеральный директор сообщил мне, что у нас будут защищать докторские диссертации два немолодых человека – директор одного предприятия и его зам.

Начали с зама. Диссертация была крепкая, так как в основном писалась в СССР. В частности, по ее тематике было получено более 50 авторских свидетельств, большинство из которых были внедрены. Несмотря на свою «крепость» диссертация обладала «небольшим» недостатком – она, по моему мнению, была по специальности «Измерительная техника», а наш совет принимал работы по другой специальности – «Автоматизация и управление технологическими процессами и производствами».

«Попадание» в специальность заняло у нас полтора года, но зато Высшая аттестационная комиссия (ВАК) его утвердила за 13 дней!

После этого появился его директор, диссертация у которого была еще лучше, но и еще дальше от специальности, по которой наш совет мог принимать диссертации. По моему мнению, в ней 20 % было про автоматизацию, а 80 % – про электрооборудование судов. На первой же встрече я предложил соискателю переделать работу так, чтобы эти специальности были в ней хотя бы 50 % на 50 %.

Он бодро взялся за дело и сравнительно быстро принес переделанную работу. Диссертация содержала аж 600 страниц, но это меня не смутило: я прочел ее и понял, что 50 % автоматике там и не пахнет, и вернул работу соискателю.

После этого началось! Сначала мне стали разные люди говорить, что ученый секретарь совета должен только проверять документы на соответствие Положениям, а не требовать исправлять ее по существу. На это я отвечал просто: «Может быть это и так, но если его ВАК провалит, то Генеральный директор задаст мне всего лишь один вопрос: «Ты, что совсем дурак?» и мне придется ответить: «Да», что ни мне, ни ему сильно не понравится.

Подзащитный еще раз переделал диссертацию. Я вновь прочел 600 страниц, сделал много замечаний и предложил устранить их, продолжая повышать процент автоматизации в работе. После этого мне стали звонить уважаемые люди из разных организаций, рассказывая, что работа хорошая, а главное – все основные ее результаты внедрены, причем, возможно, и впервые в мире. Я без них все это понимал...

После третьей переделки, издания книги, моего очередного прочтения и такой же, как и раньше, реакции, меня вызвал Генеральный и сказал, что я не прав. На это я ему ответил, что в его кабинете я может быть и не прав, но, если на экспертном совете ВАК, куда соискателя, как директора предприятия обязательно вызовут вместе с председателем совета, и им там скажут, что совет принял диссертацию не по той специальности, что ему разрешено, то будет ли он говорить то же самое?

Генеральный назначил комиссию, которая нехотя пришла к тому же мнению, что и я. Соискатель еще раз все, что мог, переделал, а много переделать он не мог, и **взяв ее и много рыбы, которую он, якобы, ловил на Дону**, вновь приехал ко мне (при защитах диссертаций «рыбой» обычно называют заготовки отзывов, передаваемых «командой» соискателя, занятым людям, но на этот раз рыба была не виртуальной, а настоящей). Рыбу я взял, так как в четвертый раз читать этот манускрипт без какого-либо стимула было уже невозможно, но сообщил соискателю, что **появление в наших отношениях рыбы не имеет никакого отношения к принятию диссертации к защите**,

а связано только с улучшением диссертации за счет очередного многостраничного чтения мной.

Через месяц за десять минут до окончания рабочего дня соискатель вновь появился у меня в кабинете, сунул мне маленький ноутбук и сказал, что переделал диссертацию. Я попросил ее распечатать. *На это мой визави вскричал: «Вы снова будете ее читать?», а когда услышал от меня, что прочесть докторскую диссертацию преступление небольшое, хлопнул дверью, и я его долго после этого не видел.*

Через некоторое время я узнал, что он блестяще защитился в другой организации по специальности ... «Электрооборудование судов». Да и как же могло быть иначе, когда я ее столько раз правил... При этом я испытал небольшую обиду, что ни на защиту, ни на банкет он меня позвал, хотя я столько сделал для его победы.

Прошло полгода, и я получил от него письмо по поводу защиты их одного аспиранта, о котором раньше был разговор. Письмо было подписано весьма неожиданно, но весьма радостно для меня: «Ваш ученик, Алексей (далее следовала его фамилия)».

Еще через месяц он получил диплом доктора наук, приехал к нам на работу отметить это радостное событие, и тут уже не забыл о моем вкладе в его работу.

И еще. Один очень уважаемый человек написал в свое время докторскую диссертацию по техническим наукам, но диссертация опережала время и внедрения результатов у него не было. Не знаю появилось ли у него внедрение, но защититься ему удалось лишь через ... пять лет. Это не помешало ему в дальнейшем занять чрезвычайно высокий научный пост в одной из союзных республик СССР, а потом и еще и самый высокий пост в своем государстве... Как говорил, один известный ученый: «Если наука не спекулятивна, она не устареет».

15.02.2020. <https://vk.com/@1077823-esli-nauka-ne-spekulyativna-ona-ne-ustareet>, <http://is.ifmo.ru/belletristic/spec>

13. Праздник

Наши инновации в области образования были отмечены высокой наградой ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Правительственные награды Российской Федерации#cite_note-7](https://ru.wikipedia.org/wiki/Правительственные_награды_Российской_Федерации#cite_note-7)). В соответствии с постановлением Правительства РФ от 24.12.2008 г. № 983 «О присуждении премий Правительства РФ 2008 года в области образования» В. Васильеву, В. Парфенову, Г. Корнееву, М. Казакову и мне (https://is.ifmo.ru/award/ceremony_1/) была присуждена эта премия ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Лауреаты Премии Правительства Российской Федерации в области образования \(2008\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Лауреаты_Премии_Правительства_Российской_Федерации_в_области_образования_(2008))) за «Научно-практическую и методическую разработку «Инновационная система поиска и подготовки высококвалифицированных специалистов в области производства программного обеспечения на основе проектного и соревновательного подходов». Особенность этой разработки состоит в том, что указанные подходы развивают у обучающихся взаимодополняющие навыки (<http://is.ifmo.ru/award/award.pdf>).

В этом же году четверо сотрудников НПО «Аврора» (Берестовицкий Э.Г. Ромашов Н.Н. Сарафанов И.А. и Шилов К.Ю.) вошли в состав авторского коллектива, которому была присуждена премия Правительства РФ в области науки и техники «за создание уникального стенда и на его базе маломощных приборов систем управления техническими средствами кораблей, судов и объектов общепромышленного назначения» ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Лауреаты Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники \(2007\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Лауреаты_Премии_Правительства_Российской_Федерации_в_области_науки_и_техники_(2007))).

Руководство предприятия решило отметить последнее событие, но так как в документах, подаваемых на получение премий Правительства РФ указывается основное место работы кандидата, то в нашей премии по образованию я был указан, как сотрудник НПО «Аврора», а не ИТМО, где я в то время работал по совместительству, а постановления Правительства по нашим премиям были опубликованы почти в одно и то же время, руководство «Авроры» без особой радости пригласило и меня на праздник.

В заключение отмечу, что нас объединили не только на банкете, но и в поздравлении, опубликованном в журнале «Морская радиоэлектроника» № 1 (23), 2008: «Редакция журнала «Морская радиоэлектроника» поздравляет лауреатов Премии Правительства Российской Федерации в области науки и техники за 2008 год! Отмечаем вклад коллектива НПО «Аврора» в развитие морской радиоэлектроники. Лауреатами стали: Эрлен Берестовицкий, Николай Ромашов, Игорь

Сарафанов, Константин Шилов, Анатолий Шалыто. Желаем дальнейших творческих успехов и новых достижений!»
17.03.2026.