

ЮРИЙ СОЛОМОНОВ

ЯДЕРНАЯ  
ВЕРТИКАЛЬ

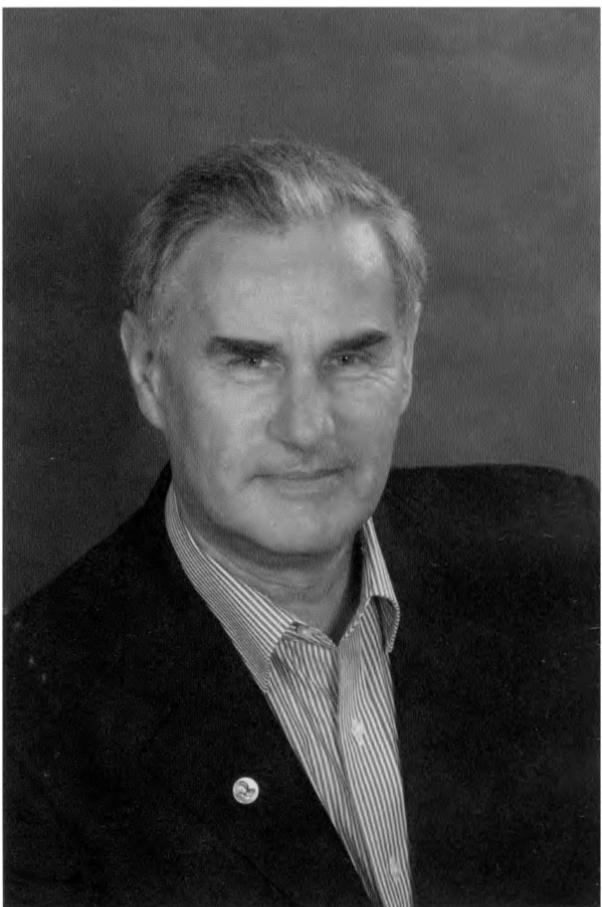


МОСКВА 2010

# Ядерная вертикаль

События и мысли





Юрий Соломонов

# Ядерная вертикаль

События и мысли



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
**ИНТЕРВЕСТИНИК**

Москва  
2009

**Ю. Соломонов**

**Ядерная вертикаль.** — М.: ИД «Интервестник», 2009. — 336 с.

События конца XX века в самой большой по территории стране мира в значительной мере повлияли на формирование условий существования человеческой цивилизации, обремененной наличием оружия массового поражения. В современном мире все взаимосвязано: происходящее в одном государстве неизбежно влияет на события в другом. Как следствие — необходимость координации взаимодействия, особенно в наиболее чувствительных областях, к которым, безусловно, относится ядерное оружие.

Автор — непосредственный участник описываемых в книге событий, происходивших в Советском Союзе и современной России за последнюю четверть века, — не просто рассказывает об их содержательной части, но и дает им свою оценку, не претендуя, однако, на ее исключительность. Он намеренно изменяет фамилии должностных лиц. Смысл изложения заключается не в биографичности отдельных персонажей, а в попытке выявить наиболее узкие места в их сложной, многоплановой деятельности государственного масштаба, в которой они по определению должны руководствоваться государственными интересами.

© Ю. Соломонов, 2009

© ИД «Интервестник», 2009

**ISBN 978-5-9900745-8-3**

*Когда свой крест нести нет мочи,  
Когда не разглядеть пути,  
Восстань мой дух во мраке ночи,  
Дорогу жизни освети.*

*Ю. Соломонов*





scanned by  
<http://scilib.narod.ru>

## Предисловие

Анализ исторических событий в мире на рубеже столетий убедительно доказал, что современная цивилизация в своем развитии постоянно сталкивается с новыми вызовами. Распад Советского Союза, исчезновение с политической карты мира социалистического лагеря, завершение эпохи холодной войны, несостоятельность концепции однополярного мира и кризисные явления капитализма на фоне разрушительных последствий неконтролируемого диалога «человек — природа» — это и многое другое с очевидностью подтверждает непреложный факт: человеческое общество — живой, постоянно развивающийся организм со всеми плюсами и минусами этого развития. Особенностью данного процесса является ограничение, порожденное созданием оружия массового поражения. Инстинкт самоохранения сдерживает агрессию, экстремизм, не позволяя в возникающих конфликтах переступить запретную черту, разделяющую жизнь и небытие. Но само разрушительное оружие, созданное человеческим гением, как это ни парадоксально, будучи гарантом жизни, требует со стороны своего создателя постоянного внимания и заботы. От взвешенности, скоординированности действий стран — обладателей ядерного «джинна» зависит судьба Человечества. Отдельным фрагментам этой сложной работы на современном этапе и посвящена книга.

## Пролог

Дождь. Ветер пронизывает до костей. Черная лента шоссе извивается и блестит, убегая в темноту ночи. Впереди привычно мелькают огни, расплываясь в каплях дождя. Изредка навстречу попадаются машины, внезапно брызгая светом своих глазниц, исчезая так же быстро, как и появляясь. Небо время от времени озаряется всплеском небесных огней, и в эти мгновения кажется, что перед тобой развернется пропасть небытия — бесконечная, чужая, недоступная для понимания. Окружающий тебя мир давит, дышать становится все тяжелее. «Конец, больше не могу, — пульсирует в голове. — Так больше не может продолжаться». Но происходящее в природе говорит о том, что за темнотой, безысходностью следуют просветление и упорядоченность в том, что называется жизнь, ибо все кончается и все начинается вновь. Откуда-то из глубины вырывается волна энергии, рожденная убежденностью и надеждой, той энергией, которая побуждает к действию, преодолению косности и тупости, заставляет двигаться вперед по темной, недружелюбной дороге к светлому, согревающему и облагораживающему, что и составляет основу жизни, — созиданию.

**■ США. ВАШИНГТОН Д.С.**

Март 1983 года. На улице холодно, но приближение весны чувствуется во всем: и в особенной свежести воздуха, не той морозной, зимней, а возбуждающей от сознания грядущих перемен, и потому такой приятной; и в такой желанной после холодов зимы первой согревающей теплоте солнечных лучей, будто ласкающих тебя и своим легким прикосновением заставляющих еще раз убедиться в созидательной силе природы; и в продолжительности светлого дня, когда после длинной осенне-зимней серо-мрачной давящей темноты с карикатурными светлячками дня ты оказываешься в мире светлого, полного буйствующих кричащих красок, не столь разнообразных по колориту, но ярких, привлекательных, словно говорящих: «Радуйтесь, жизнь начинается с новой, светлой страницы».

Белый дом. Овальный кабинет. Через несколько минут начнется совещание по обсуждению проекта обращения президента США к народу по вопросу принципиально нового подхода к обеспечению национальной безопасности. В воздухе витает возбуждение, порожденное причастностью к историческому событию и неопределенностью возможных последствий предлагаемой инициативы. Непринужденная поза, ни к чему не

обязывающая болтовня, суeta помощников, отвечающих за организацию и регламент встречи, — в общем, все атрибуты совещаний высокого уровня, вся суть которых в подавляющем большинстве случаев сводится к формальному одобрению подготовленных документов с внесением в них по ходу обсуждения незначительных правок.

Вся работа, тяжелая, многоплановая, полная изощренностей и компромиссов, глубокой аналитической деятельности и согласований заинтересованных министерств и ведомств, уже проделана, и ее участники от осознания вовлеченности в этот процесс, заслуживающий, по их глубокому убеждению, емкой оценки “well done”, находятся в том приподнятом состоянии духа, которое испытывает любой человек от результатов творческого процесса, независимо от того, связано это с материальной или интеллектуальной сферой его деятельности. По мере приближения к встрече с президентом неспешная суeta приобретает упорядоченный характер. На фоне кажущейся бестолковости хаотичного движения только один человек ведет себя очень необычно. Он держится явно особняком, предельно сосредоточен. Нервно покручивая пуговицу распахнутого пиджака, он мысленно выстраивает аргументацию своей позиции. Складывается впечатление, что происходящее вокруг его обтекает, не касаясь своими энергетическими волнами, а он, как натянутая пружина, готов распрямиться в нужный момент с одним желанием — убедить собравшихся в сомнительности разработанных предложений. Гуманист по натуре, свято верящий в совершенство американской демократии, и в то же время будучи реалистом, не питающим никаких иллюзий

относительно результата соревнования «политика — демократия», он принял решение попытаться заронить у участников совещания хотя бы тень сомнения по обсуждаемому вопросу и предлагаемой резолюции, ясно отдавая себе отчет в том, сколь простыми и убедительными должны быть его доводы для такой разношерстной аудитории. Ведь речь идет не просто об обсуждении важных для страны событий, порой связанных с потенциальными локальными международными военными конфликтами, чреватыми человеческими жертвами, или с непопулярными реформами внутри страны, результаты которых иногда не прогнозируются из-за невозможности моделирования сложнейших систем народного хозяйства, вовлеченного в мировое производство. Затрагиваются фундаментальные основы существования земной цивилизации в совершенно новых условиях, прообразом которых были 50-е годы, связанные с созданием и применением оружия массового поражения.

Примеры Хиросимы и Нагасаки, подобно двум гигантским сооружениям в центре Нью-Йорка, были для человечества последним предупреждением: люди, остановитесь, вы не просто убиваете друг друга, вы практически создали предпосылки для уничтожения жизни на Земле! И вот сегодня его стране, так много сделавшей для развития Человека, предлагается совершить шаг, последствия которого в силу их неоднозначности и многообразия скажутся не завтра и не послезавтра, но, как посевянные семена воинов, страждущих отмщения, рождают смерть, так и идеи, способствующие продолжению соревнования в совершенствовании ядерного оружия, могут

привести к необратимому — концу цивилизации. Сложность в том, что эти идеи искусно камуфлировались, превозносились как единственное возможное спасение американцев и обслуживались большим количеством людей, либо не задумывающихся о глубинных последствиях этой концепции, либо прямо заинтересованных в результатах ее реализации. Все это не оставляло шансов в неравной борьбе рационального, разумного с псевдопатриотизмом. Но ставки сделаны.

Двери в Овальный зал открылись, вошел президент США с ближайшим окружением. Демократично поприветствовав присутствующих, он же-стом пригласил к столу для начала совещания.

— Господа, мы собрались сегодня для обсуждения вопроса, жизненно важного для безопасности государства, — голос президента звучал спокойно, явно улавливались нотки государственного действия — вершителя судеб мира. Мимика, жестикуляция, артистизм — все было вложено в эту первую фразу, создавая атмосферу знаковости события большой исторической важности.

— События в мире приобретают все более острый характер. Советский Союз — империя зла — становится все агрессивнее, продолжая наращивать и совершенствовать ядерные вооружения, угрожающие самому существованию свободного западного мира. На Европу нацелены сотни ядерных ракет, способных стереть ее с лица земли. В этих условиях жизнь наших сограждан — основное достояние страны — должна быть надежно защищена. Анализ потенциальных угроз говорит о том, что необходимо принятие мер стратегического характера. Я хочу предоставить слово генералу Астеру.

— Уважаемый господин Президент, уважаемые участники совещания, разрешите доложить вам результаты анализа стратегической ситуации в мире на фоне непрекращающейся, чреватой серьезными, я бы сказал катастрофическими последствиями для США и всего западного мира деятельности Советского Союза.

Голос генерала звучал монотонно и энергично. По манере держаться, жестикуляции можно было сделать вывод: говорит человек, абсолютно уверенный в правоте своего дела, исключающий возможность полемики. Сухие цифры доклада о количестве носителей ядерного оружия, типах ракет средней дальности, размещенных в пределах досягаемости стран Западной Европы, и межконтинентальной дальности, угрожающих территории США, прогнозирование их наращивания в средне- и дальнесрочной перспективе с одновременным увеличением числа ядерных блоков, мощность каждого из которых в несколько десятков раз превышала мощность бомб, сброшенных на Хиросиму и Нагасаки в 1945 году, — все это не производило никакого впечатления на собравшихся, на лицах которых можно было прочесть только одну мысль: когда же он закончит с арифметикой сравнительного подсчета количества ядерных блоков у участников потенциального противостояния и перейдет к главному — новой концепции построения стратегической безопасности? Ведь каждый из участников совещания понимал всю эфемерность взаимосвязи первого и второго и полностью отдавал себе отчет в том, что эта взаимосвязь нужна прежде всего для формирования общественного мнения.

— В сложившихся условиях, — продолжал докладчик, — с учетом того прогресса в военных технологиях, в результате которого наряду с достижениями в навигационных, сенсорных, оптических системах, вычислительных средствах возникли предпосылки для производства устройств поражения в космосе на базе лазерного, пучкового и кинетического оружия, стало возможным создание системы ПРО с элементами космического базирования.

Указанная инициатива, аббревиатура SDI (Strategic Defence Init.) — Стратегическая Оборонная Инициатива (СОИ), может быть реализована в несколько этапов в соответствии с прилагаемой к аналитической записке программой. Доклад закончен, — резюмировал генерал.

Присутствующие с облегчением вздохнули. Впервые на официальном уровне прозвучало то, что было содержанием их напряженнейшей работы в течение длительного времени. Предложение приобрело окончательную форму, и оттого, что это произошло, все стало каким-то будничным, ординарным. Воистину предвкушение, с точки зрения чувственного и ментального восприятия, сильнее, чем вкушение.

— Какие предложения, замечания? Прошу высказываться, — обращение президента носило формально-процедурный характер. Реакции, однако, не последовало, что означало одобрение доклада.

— Генерал, у меня есть уточнение. В преамбуле, где речь идет о начале работ по программе противодействия советской ракетной угрозе, далее по тексту я просил бы внести поправку: «США приступают к выполнению программы противо-

действия ужасающей советской ракетной угрозе», далее по тексту.

— Не будет возражений? — завершил президент вкрадчиво и миролюбиво. Все согласно закивали головами.

— Ларри, — обратился президент к своему помощнику, — что Вас беспокоит? У Вас есть какие-то соображения по существу?

Президент очень ценил своего помощника за широкую эрудицию, аналитические способности, нежелание плыть по течению, отстаивание своего мнения, часто не совпадающего с мнением большинства.

— Вы совершенно точно уловили мое состояние, господин Президент. Я бы хотел высказать свои соображения по обсуждаемой проблеме, — голос Ларри чуть vibrировал. Это было не волнение, нет. Внутренняя убежденность позволяла оставаться абсолютно спокойным. Вместе с тем он не мог отделаться от ощущения, что, может быть впервые, он чувствует какой-то дискомфорт. В мозгу прочно сидела мысль, отвлекающая его. Подавляемая логикой доводов, базирующихся на анализе исторических событий недавнего прошлого и их проекции на будущее с учетом реалий сегодняшнего дня, она сопротивлялась, не давая признать себя побежденной, подобно борцу, находящемуся у последней черты перед тем, как быть положенным на лопатки. Содержание этой мысли сводилось к очевидному: предлагаемая концепция является оборонительной, ее реализация обеспечивает большую безопасность его страны, а посему, оспаривая ее целесообразность, ты невольно приближаешься к той невидимой грани, которая отделяет интересы госу-

дарства от интересов остального мира, такого разного, неоднородного, со всеми его традициями и противоречиями. Понимая, что эта мысль — плод обывательских суждений, он боялся сам себе ответить на вопрос: может быть, он мудрит, может быть, то, что его мучает, — муки интеллектуала, оторвавшегося от жизни? Но логика развития событий заставляла двигаться вперед.

— Первое. В докладе не нашли отражения два очень важных обстоятельства. Я бы хотел обозначить их только концептуально, не вдаваясь в подробное обсуждение. Прежде всего, какова прогнозируемая эффективность мероприятий, реализуемых в рамках программы? Убеждать конгресс в выделении огромных ресурсов, не подкрепляя предложения весомыми доводами, беспersпективно.

Второе. Каковы последствия реализации Программы СОИ для мирового сообщества с учетом реакции со стороны пресловутой советской ракетной угрозы? Очевидно, действия США вызовут ответную реакцию. Не располагая достаточными ресурсами и современными технологиями, русские владеют огромным интеллектуальным потенциалом и способностью, которой не обладает ни один народ в мире, — мобилизацией в те периоды истории своей страны, когда над ней нависает угроза. Кроме того, предлагаемыми решениями мы закладываем мину замедленного действия под Договор 1972 года по ПРО, что, бесспорно,destabilizes ситуацию. Резюме: поскольку аргументированные доводы по перечисленным вопросам приведены не были, считаю объявление президента США о коренном изменении стратегической доктрины преждевременным.

Закончив выступление, Ларри посмотрел на каждого из сидящих за столом участников совещания с одним желанием — увидеть на их лицах какую-то реакцию. Закаленный в словесных баталиях, он тонко чувствовал своих оппонентов, их психологический настрой. Самые незначительные внешние проявления порой говорили гораздо больше, чем произносимые слова. Сейчас же он видел абсолютно непроницаемые лица, выражения которых говорили об одном: все оговорено, согласовано, поезд ушел. Его охватила вдруг страшная апатия. «Зачем я здесь, в ком я пытался посеять зерна сомнения?» — подумал он, но из этого состояния его вывел голос президента.

— Господа, высказанные Ларри соображения, безусловно, заслуживают внимания. Вместе с тем нельзя забывать о политической стороне вопроса. Следующий год — год выборов президента США, и мы должны обратиться к нашему народу с новыми идеями, в том числе по обеспечению безопасности в условиях все возрастающих угроз. Думаю, ответы на поставленные вопросы будут найдены в ходе реализации Программы СОИ. Есть ли другие соображения?

Согласие участников было практически единодушным. Процесс пошел.

23 марта 1983 года президент США объявил о том, что США «приступают к выполнению программы противодействия ужасающей советской ракетной угрозе с помощью мер оборонительного характера», призвав ученых, создавших для США ядерное оружие, «переключить их таланты и способности на защиту человечества и мира во всем мире и создать средства, которые сделают ядерное оружие бессильным и устаревшим».

**■ РОССИЯ. МОСКВА. ЛЕТО 1984 ГОДА.**

Жара. Асфальт буквально плавится под ногами. Ощущение, что находишься в моечном отделении бани. Влажность под 100%, ни малейшего дуновения ветерка. Желание только одно — добраться до ближайшего источника воды, влить в себя не менее литра, которого хватает на 5–10 минут сносного существования, чтобы потом опять покрыться испариной, причем выделение пота идет с такой интенсивностью, что вызывают восхищение возможности организма. В помещении, проглатывающем очередных посетителей, стоит устойчивый кисловатый запах человеческих тел. Узенький лучик Старого Арбата, такого гостеприимного и уютного, привечает немногих горожан, рвущихся на простор площади, к метро. Огромная белая глыба нового здания Минобороны страны доминирует на площади, смешивая архитектурные стили, противопоставляя модернизм патриархальности небольших строений старой Москвы.

В коридорах ведомства, Генеральном штабе, размежеванная жизнь. Невидимая нить событий, разворачивающихся с калейдоскопической быстротой, связывая происходящее в столицах двух великих держав, то натягивается до предела, то ослабевает, прогибаясь под тяжестью сложнейших проблем,

определяющих судьбу мира. Впервые в современной истории, несмотря на тотальное противостояние в холодной войне, великие державы взяли курс на подготовку соглашения о взаимном уничтожении целого класса ракетных ядерных вооружений. Кризис 70-х, когда со всей очевидностью на повестку дня встала проблема безопасности в мировом масштабе из-за лавинообразного роста количества и качества ядерного вооружения, заставил сделать первые шаги в направлении ограничения этого гибельного для цивилизации процесса. Но недоверие, подозрительность в отношениях Запада и Советского Союза не позволяли одномоментно изменить ситуацию. Сесть за стол переговоров и сказать: «Хватит, давайте прекращать это безумие, накоплено столько ядерного оружия, что жизнь на Земле может быть уничтожена применением даже небольшой его части». И вот наконец настал тот исторический момент, когда здравый смысл возобладал, и великие державы приступили к решению сложнейшей проблемы практической реализации идеи ядерного разоружения.

Длинные, унылые и однообразные коридоры Генерального штаба с однотипными маленькими кабинетами, рассчитанными на двух-трех человек и отделяемыми от суеты жизни стандартными дверями с номерными табличками и шифрзамками, пустынны. Редкие протуберанцы в лице офицеров с документами выплескиваются из открывавшихся дверей, чтобы быть поглощенными пространством кабинета начальника, и снова тишина. Внешне невыразительная, подчас рутинная работа аппарата на самом деле составляет основу процесса подготовки важнейших решений по различным аспектам военного характера.

Приближается время «Ч». Впервые делегации Советского Союза и США подошли к черте, когда переговорный процесс от общих разговоров о достижении взаимных договоренностей переходит в практическую плоскость — обмена данными по конкретным образцам вооружений — сведениями, составляющими государственную тайну, разглашение которой преследуется законодательством.

Первый заместитель начальника Генерального штаба генерал-полковник Аникеев, человек немногословный, дисциплинированный исполнитель, должен был принять непростое решение. Перед ним на столе лежала телеграмма, в которой черным по белому излагалось указание о немедленном направлении по каналам открытой связи в посольство СССР в США данных по характеристикам ядерного ракетного комплекса средней дальности «Пионер», находящегося на вооружении Советской Армии и несущего боевое дежурство. Делегации двух стран вели переговоры в Вашингтоне D.C., и по взаимной договоренности их очередной этап должен завершиться обменом этими данными.

Все в душе генерала восставало. Его богатый жизненный опыт, накопленный за 40 лет службы, наполненных лишениями и суровостью армейской жизни, все, через что пришлось пройти, — и Великая Отечественная война, и участие в локальных конфликтах 50-х, гибель близких друзей, горечь поражений и радость побед — все это, как в капле воды, сконцентрировалось в важнейшем для человека качестве — обостренном чувстве неприятия несправедливости. Он не боялся ответственности, хотя нельзя было недоце-

нивать значимость передаваемой информации. Он не мог примириться с тем, что тому, на кого нацелены ядерные ракеты, обеспечивающие безопасность советского народа, на блюдечке с голубой каемочкой передается бесценный подарок. Мысля категориями войны, генерал ясно помнил, как охранялось современное вооружение во время Великой Отечественной войны, когда каждая из пусковых установок «Катюш» минировалась и в критической ситуации подрывалась боевым расчетом, чтобы не допустить захвата врагом. Но будучи человеком военным, Аникеев не мог не понимать последствий невыполнения указания. Он не был адмиралом Кузнецовым, не выполнившим приказа главковерха в первые дни войны 1941 года и сохранившим таким образом боеспособность Военно-морского флота, и потому решил действовать осмотрительно.

Переговоры Советского Союза и США по ракетам средней и малой дальности по-разному воспринимались в мире. Климат холодной войны подрывал саму основу потенциальных переговоров — взаимное доверие. Еще живы были в памяти поколений и события, предшествовавшие Второй мировой войне, с их ложью и двуличием, продажностью политиков и их лицемерием, и огромным числом человеческих жертв в войне и послевоенной разрухе, и заботливо взращиваемое ненасытное чудовище, имя которому «гонка вооружений», поглощавшее интеллектуальные и материальные ресурсы человечества с единственной целью — его уничтожения. Но, подобно ростку, пробивающемуся сквозь толщу асфальтовой кожи шоссе и впервые ласкаемому теплотой солнечных лучей, расправляющему еще совсем маленькие, но уже

почувствовавшие всю красоту новой жизни листики, идеи разоружения уже витали в воздухе.

Абсурдность ситуации была очевидна. На Европейском континенте, израненном тысячами больших и малых войн, только что зализавшем последствия самой крупной из них, сосредотачивались современные вооружения невиданной ранее мощности, способные за минуты уничтожить не только сам континент, но и привести к всемирному катаклизму. Сотни ракет были нацелены друг на друга в ожидании приказа на их боевое применение. Из двух зол выбирают меньшее. Самый сильный из инстинктов — инстинкт самоохранения — победил, дав старт сложному процессу переговоров.

В иерархии переговорной структуры особое место занимает оборонная промышленность. Являясь создателем оружия, она обеспечивает научно-техническое сопровождение переговоров. Для описания языком дипломатии сложных процедур взаимодействия договаривающихся сторон, когда речь идет об уничтожении сложнейших технических систем, требуется не только преодоление языкового барьера, но и адекватность понятийного аппарата применительно к объекту уничтожения, носителями которого являются учёные и инженеры — создатели оружия. Именно они, обладая исчерпывающей информацией о характеристиках и особенностях систем, становятся бесценными консультантами в переговорах. Именно их позиция по ряду вопросов, входящая в противоречие с поверхностными суждениями дипломатов и военных, является определяющей.

Генерал Аникеев принял мудрое решение. В конце концов, владелец запрашиваемых в пра-

вительственной телеграмме характеристик — Московский институт теплотехники — создатель комплекса. Кому, как не этому институту, готовить предложение по вопросу, что можно передавать американской стороне, а что нельзя?

В каменных джунглях района Отрадное расположился оазис, утопающий в зелени. После пыльной, изматывающей своей неотвратимостью жары мегаполиса, когда единственное твое желание — забраться в норку, где нет этого палящего солнца, этих все отравляющих миазмов города, где можно, наконец, вдохнуть глоток свежего воздуха, ты попадаешь в тихую обитель. Не слышно многоголосья города, нет толпы, постоянно куда-то спешащей и невольно вовлекающей тебя в свой водоворот. Умиротворение и благодать. Воистину святое место.

Святое и потому, что длительное время служило для пребывания блаженной старицы Матроны (Никоновой Матроны Дмитриевны), причисленной 2 мая 1999 года к Лику Святых. У рожденной слепой девочки уже в семилетнем возрасте проявился дар исцеления, который на протяжении 60 лет жизни она щедро дарила людям, безропотно неся свой крест и не жалуясь на немощь.

Святое и потому, что в этом уютном уголке Москвы трудились и продолжают трудиться люди, несмотря на все превратности государственного устройства, отдававшие свою энергию, жизненные силы и интеллект едва ли не самому важному — сохранению мира на Земле. Именно здесь и расположился Московский институт теплотехники. Скромный по масштабам подобного рода учреждений в государстве, он оказался самым жизнеспособным среди себе подобных, но об этом позже.

Заливистый звонок «кремлевки» не доходил до адресата. Генерал Аникеев решил перепроверить номер телефона в специальной красной книжечке абонентов кремлевской связи. Номер оказался правильным. Набрав его еще раз, он, наконец, с облегчением вздохнул, услышав голос секретаря на другом конце провода.

— Могу я поговорить с главным конструктором? — спросил генерал спокойным голосом.

— К сожалению, из руководства сейчас никого нет, все в командировке, — ответил секретарь.

— Вас беспокоит генерал Аникеев, Генеральный штаб, по неотложному вопросу государственной важности, попросите кого-то из сотрудников, принимавших участие в обсуждении технических проблем переговоров о разоружении. Мне необходима срочная консультация.

— Будьте добры, подождите на трубке, я постараюсь найти кого-то из нужных Вам специалистов.

Несколько минут томительного ожидания, и в трубке раздался мужской голос.

— Я Вас слушаю.

— Генерал Аникеев, Генеральный штаб, с кем я говорю?

— Соломатин Юрий Сергеевич, заместитель руководителя подразделения.

— Юрий Сергеевич, делегация страны находится в Вашингтоне на переговорах по ракетам средней дальности. Речь идет прежде всего о ракете «Пионер». Участникам переговоров с советской стороны требуется информация о ее характеристиках. На переговорах между делегациями должен произойти обмен официальными данными для их включения в последующем в текст Догово-

ра. Мне срочно необходимы документы от института — разработчика ракеты.

— Генерал, вопрос передачи данных не является прерогативой организации. Единственное, что я могу предпринять, — привести с соблюдением существующих правил в рабочем порядке необходимые материалы, а уж что с ними сделать, решать Вам.

— Я Вас жду через час, пропуск будет заказан, до встречи.

Телефонные гудки свидетельствовали об окончании разговора, не удовлетворившего ни одну из сторон.

В тот же день. Генеральный штаб. Просторный кабинет, своим интерьером располагающий только к одному — обмену деловой информацией между хозяином и посетителями, давит своей статичностью и отсутствием многообразия жизненных коллизий.

Деревянные панели на стенах, потемневшие от возраста, глобус огромных размеров — атрибут государственного мышления с претензией на глобальное мировоззрение, судя по внешнему виду не востребованный многие годы, неизменные напольные часы с боем каждые четверть часа — все это воспринимается как анахронизм, как дань памяти прошлого, которое упорно не желает признать современные реалии.

В кабинете двое. Генерал Аникеев и Юрий Соломатин.

— Юрий Сергеевич, Вы можете оставить этот материал, — сказал генерал голосом, оставляющим слишком мало маневра для принятия решения.

— Безусловно. Документ имеет высший гриф секретности, поэтому в соответствии с существующим порядком Вы расписываетесь в реестре о его

получении, и он Ваш, — ответил Соломатин, делая особый акцент на порядке обращения с обсуждаемой информацией.

— Вы не могли бы выделить какую-то часть информации, которая могла бы быть передана по открытым каналам связи?

— К сожалению, нет.

Генерал встал. Надо было принимать неординарное решение со всеми вытекающими для него лично последствиями.

Субординация подсказывала ему, что нужно делать, но чувство самосохранения предостерегало. Он вспомнил выдающуюся мысль Оноре Бальзака — формулу жизни огромного количества людей. В одном из его романов, где отец Гранде, отвечая на просьбу дочери о помощи, сказал: «Я очень хочу тебе помочь, но чтобы мне это ничего не стоило».

Тянуть дальше было невозможно.

— Хорошо, где я должен расписаться? — глухо спросил генерал.

Соломатин протянул ему типовой бланк реестра, попросив заверить подпись печатью. Генерал нажал кнопку вызова помощника. Тяжелая входная дверь тут же открылась, на входе стоял порученец, готовый к действию.

— Принесите печать и вызовите секретчика, — сказал генерал.

Процедура передачи документа была завершена.

— Возьмите документ, — обратился генерал к секретчику тоном, не терпящим возражения, — срежьте бритвой гриф секретности с каждой страницы и передайте по телетайпу в США.

Секретчик замер в оцепенении. Открыв от удивления рот, не в состоянии произнести ни сло-

ва, то ли от неожиданности услышанного, то ли от страха за последствия выполнения указания начальника, он продолжал стоять, словно парализованный.

— Выполнять, — повышенным тоном приказал генерал, не узнав собственного голоса, в котором было все: и чувство долга, и безызвестность будущего, и осознание исторической значимости момента, и мысли о близких ему людях — то есть все то, что и называется Жизнью. Не той картино-героической, что показывают в кино и на ТВ, а жесткой, порой жестокой, прозаичной, требующей принятия нестандартного решения не в боевых условиях, а в мирное время, и оттого, может быть, более драматичной.



**■ США. ВАШИНГТОН Д.С.**

На советско-американских переговорах по ракетам средней дальности объявлен технический перерыв. Из окон холла, через дорогу, виден ухоженный газон лужайки Белого дома, пятно которого резко контрастирует с бело-синим фоном. Происходящее ирреально. Представители двух супердержав — главных противников в холодной войне — обсуждают вопросы ракетно-ядерного вооружения с целью достичь соглашения о его частичном уничтожении. Что заставляет их делать это? Парадокс в том, что самое разрушительное оружие, когда-либо созданное человеком, почти 50 лет служило гарантом мира на Земле, исключая саму возможность начала глобальной войны. Ступенью предохранения с неимоверно большим пороговым значением был человеческий страх. Множество мелких конфликтов с гибелью людей в разных частях планеты продолжалось. Но это были либо сугубо локальные по продолжительности и ограниченности территории столкновения, природа которых была различной и разрушение в которых происходило благодаря адской смеси политики и обычного оружия небольшой разрушительной силы; либо более масштабные конфликты, корни которых уходили в прошлое — они охватывали огромные территории и даже це-

лье государства. И в этом случае основным аргументом в споре было оружие пусть и большой разрушительной силы, но не переходящее опасную черту, за которой следовало средство поражения под названием «оружие массового уничтожения». Однажды в истории современной цивилизации это оружие было применено в Японии, и мир съежился, содрогнулся от осознания того, что в одно мгновение погибли сотни тысяч людей.

Создавая ядерное оружие, ученые-физики испытывали муки сомнений. Интерес к познанию неизвестного, генетически заложенный в человеке, победил. Подобно ребенку, познающему мир и соприкасающемуся с неосознаваемой опасностью, эти незаурядные люди, наделенные от природы колоссальными возможностями интеллекта, шли непроторенным путем с надеждой, что их открытие будет использовано на благо людей. В известной степени надежды оправдались с появлением нового источника энергии. Но джинн был выпущен из сосуда. Ненасытный, поглощающий все больше ресурсов, своими щупальцами охватив весь земной шар, он поднялся над человеческой цивилизацией, угрожая самому ее существованию. Несовершенство Человека, основу которого в совокупности с рядом добродетелей составляют жажда власти, желание сильного подчинить себе слабого, алчность и в ряде случаев неприятие себе подобных на религиозной или расовой почве, исключало возможность объединения сил с целью вернуть джинна в его первоначальное состояние узника.

И вот сейчас происходило невозможное. Политики двух разных систем, абсолютно по-разному

представлявших справедливое мироустройство, пришли к одинаковому выводу: нужно договариваться, находить компромиссы по вопросу, жизненно важному для человечества — ограничению ядерных вооружений. Многоаспектность стратегии, взаимное недоверие, порой переходящее в откровенную неприязнь, — все это предвещало крайне расплывчатые перспективы достижения соглашения. Но, как говорится, глаза боятся, а руки делают. Положительный опыт, достигнутый на переговорах по ограничению систем ПРО и давший миру Договор 1972 года, был одним из первых совместных практических шагов, позволивших сделать вывод — это возможно. Но это было движение по пересеченной местности, трудное, выматывающее, когда под ногами все-таки всегда была земная твердь.

Сейчас предстояло перепрыгнуть через пропасть, на одном краю которой расположилась огромная гора ядерного оружия в Западной Европе и Советском Союзе, на другом — относительно безоблачный небосклон одной из колыбелей цивилизации.

В зале переговоров едва заметное оживление. Перерыв закончился, и стороны приступили к завершающей фазе обсуждения.

— Где данные по характеристикам ракет? — обратился руководитель советской делегации к своему помощнику. Бездействие становилось тягостным. Ситуация все больше напоминала игру, когда каждая из сторон предпочитала оборонительную стратегию.

— Дмитрий Иванович, ведь посадят, — ответил помощник, держа тем не менее документ наготове.

Наконец несколько страниц печатного текста, проделав, казалось, путь длиной в вечность, оказались в руках руководителя делегации США. Он передал, в свою очередь, данные об американских вооружениях. Свершилось! Напряжение последних дней спало, послышались восторженные возгласы членов американской делегации. Сдержанная реакция их советских коллег свидетельствовала о том, что сделан только первый шаг и предстоит тяжелейшая работа огромной армии дипломатов, военных, инженеров. От их отношения к делу и квалификации будет зависеть его успех.



**■ США. ВАШИНГТОН Д.С. БЕЛЫЙ ДОМ.**

За ломберным столом одного из кабинетов удобно расположился президент. В комнате несколько помощников. Идет неторопливая беседа по ключевым вопросам организации работ в рамках Программы SDI.

— Господа, — обратился президент к собравшимся. — В ближайшие дни я должен принять решение о назначении руководителя Программы SDI. По своей значимости оно сопоставимо с историческими событиями недавнего прошлого. Я имею в виду манхэттенский проект, Программу Apollo. Какие соображения будут на этот счет?

Президент обвел взглядом собравшихся. Это были ближайшие доверенные лица, каждый из которых был личностью. Никакого подобострастия, заискивания, желания уловить замысел руководителя. Работа в команде не ограждала каждого из них от мира политики с ее многочисленными связями и интригами. Рассполагая огромными полномочиями и влиянием, они, опираясь на поддержку единомышленников, проводили свою линию через институты власти, облекая идеи в законодательные акты и другие документы, имеющие статус правительственные-

решений, формируя тем самым свои сферы влияния на общественную, финансовую и экономическую жизнь общества.

— Господин Президент, — заговорил один из помощников. — По моему мнению, мы должны принять принципиальное решение: военным или гражданским лицом должен быть руководитель Программы.

На первый взгляд, вывод кажется очевидным, поскольку в самом названии Программы содержится военный термин. Но нельзя забывать и о возможных результатах этой многоплановой работы. Даже с позиции сегодняшнего дня можно предположить использование в народном хозяйстве достижений в таких прорывных технологиях, которые безусловно будут созданы, как в инфракрасной и криогенной технике, субмикронных вычислительных системах, системах дистанционного зондирования Земли и т.д. Все сказанное предполагает необходимость того, чтобы руководитель программы обладал не просто широкой эрудицией, но и пониманием бизнес-последствий исследований в широких областях знаний.

— Это абсолютно правильно, — обронил президент. Что именно правильно, каждый из собравшихся понял по-своему.

— Ларри, что Вы думаете по этому поводу?

— На мой взгляд, — ответил помощник, — здесь двух мнений быть не может. Руководителем должен быть военный человек. Ситуация по своей масштабности сопоставима с манхэттенским проектом. Вспомните, что наряду с созданием атомного оружия, он дал жизнь принципиально новому типу атомных мирных энергостан-

ций, получивших самое широкое распространение в мире. И генерал Гровс имел к этому сугубо опосредованное отношение, вместе с тем являясь прежде всего организатором многоплановой работы огромного коллектива, включавшего в том числе выдающихся ученых современности. Его основной задачей, с которой он блестяще справился, было создание такой обстановки в работе, которая позволила бы с максимальной эффективностью использовать возможности участников проекта.

— Ларри, я в очередной раз отдаю Вам должное и полностью разделяю Ваш подход. Более того, у меня есть конкретная кандидатура — генерал Абрахамсон. Я думаю, нет необходимости тратить время на его характеристику. Есть другие мнения? — вопрос носил утвердительный характер, и молчание собравшихся было ответом.



**■ РОССИЯ. КАПУСТИН ЯР.**

Название этого населенного пункта неразрывно связано с историей развития ракетной техники. Бушующий красками весной, изнывающий от засухи летом, просыпающийся после кошмарного гнета все выжигающего солнца и возвращающийся к жизни ненадолго, чтобы снова впасть в зимнюю спячку, — этот край, суровый и такой влекущий к себе бесконечностью степей, дурманящих запахом полыни, постоянно напоминающий о бренности человеческого бытия, — одно из мест испытаний самого разрушительного оружия, когда-либо созданного человеком. На одной из стартовых позиций ведется подготовка к пуску новейшей ракетной системы «Скороход».

Объяснить необходимость ее создания с позиций здравого смысла, обеспечения безопасности государства невозможно. Созданный военный потенциал многократно превосходил разумную достаточность. Было очевидно, что соперничество двух систем — капиталистического Запада и социалистического Советского Союза — приобретало характер маниакального преследования друг друга, перерастая в опасную игру с огнем, пожиравшая все больше ресурсов — материальных, интеллектуальных, нравственных.

Однако остановить запущенный механизм принятых руководством страны решений было уже невозможно. Сотни умнейших специалистов, будучи винтиками сложнейшей системы, с чувством высочайшей ответственности завершали порученную им работу — подготовку ракетного комплекса к первому испытательному пуску ракеты. Азарт причастности к поиску нового, неизведанного отодвигал все на задний план.

Объединенные одной идеей, эти талантливые люди приносили свои способности на алтарь Отечества. Государство в очередной раз высвечивало ложные ориентиры, паразитируя на патриотических чувствах людей и гиперболизируя образ врага. Так легче управлять страной, легче обосновать неэффективность и безответственность принимаемых решений, оправдывая свои промахи и ошибки.

Идет обратный отсчет времени. Три, два, один, ноль. Пуск. Темнота степи озаряется внезапно выглянувшим светилом искусственного происхождения, через доли секунды до наблюдателей доносится оглушительный грохот от стартующей ракеты. Все головы невольно поднимаются к небу, отслеживая движение человеческого гения. Оператор монотонно читает по инструкции, рассказывая о происходящем в полете. Члены государственной комиссии, случайные участники события в погонах и без, волею судьбы оказавшиеся в нужное время и в нужном месте, — все эти люди внимают только одному — голосу в микрофоне громкоговорящей связи.

— Есть отделение головной части, — с неподдельным энтузиазмом объявляет оператор, и его

последнее слово тонет в радостных восклицаниях собравшихся.

Коллективная эйфория весьма коварна. Люди, некоторое время находившиеся в предельном напряжении, легко откликаются на позитивную информацию. Ее достоверность, объективность — это потом, а сейчас победа, такая желанная, такая приятная во всех отношениях.

А между тем независимый наблюдатель за всем происходящим — телеметрическая информация, получаемая как реакция от огромного количества датчиков, установленных на ракете, — зафиксировала аварию на среднем участке траектории, о чём станет известно через несколько часов после пуска. Сама жизнь восставала против неразумных действий Человека, давая ему в очередной раз возможность осмыслить свои поступки и задаться вопросом о смысле бытия.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

Холодный январский ветер пронизывает до костей. Вьюжит. Огромные сугробы снега, словно небольшие холмы, оставляют немного пространства для скользкой дороги. Кремлевские куранты своим боем отсчитывают ход времени, не давая передохнуть и осмотреться.

События последних лет в стране трудно поддавались анализу. Продолжающаяся чехарда в руководстве государства, сопровождающаяся подковерными клановыми войнами, новые предложения американцев в области стратегической оборонной инициативы, требующие каких-то ответных действий, продолжающаяся закрытость внутри самой страны и от остального мира, когда о событиях с известной долей осторожности можно было узнать по информации различных «голосов», — все это оставляло мало поводов для жизненного оптимизма.

Ответив отказом на предложение американской стороны об участии в создании интернационального космического щита, предназначенного для исключения угрозы ракетно-ядерного нападения, Советский Союз пошел своей дорогой. Камнем преткновения на пути возможного взаимодействия с Западом стали опасения за непрогнозируемые

последствия передачи друг другу технологических секретов. Был выбран крайне опасный и малоэффективный путь асимметричного реагирования на вновь возникшую угрозу, целью которого было совершенствование вооружения и разработка средств поражения, размещаемых в космосе.

Очевидные доводы, что следствием подобных действий могут быть объективные предпосылки для полномасштабного столкновения двух систем, не принимались во внимание. Тоталитарная система подавляла инакомыслие, акцентируя внимание общества на противодействии сильно-му, коварному врагу. Ненасытная гидра военно-промышленного лобби подпитывала процесс своими предложениями, за которыми не было ничего, кроме борьбы за власть, влияние в обществе, высасывание дополнительных ресурсов, обескровливающих страну.

Зал заседаний научно-технического совета военно-промышленной комиссии заполнен до отказа. Повестка дня — обсуждение программ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполнение которых, по замыслу авторов, должно парировать идею СОИ, сделать ее нежизнеспособной.

Абсурдность момента заключалась в том, что предлагаемые работы относились к категории государственной тайны, а посему мировое сообщество, может быть и заинтересованное в снижении напряженности в отношениях между сверхдержавами, оставалось в полном неведении относительно шагов Москвы по отражению новой угрозы Запада. Единственным источником информации оставались заявления советского руководства по поводу принятия Советским

Союзом асимметричных мер, гарантированно нейтрализующих действия США и их союзников.

В вестибюле шла оживленная беседа участников предстоящего заседания, среди которых и главные конструкторы боевых ракетных систем, и высокопоставленные военачальники, и представители оборонной «девятки» самого высокого уровня, и крупные ученые, внесшие большой вклад в обеспечение обороноспособности страны в сложные годы противостояния с Западом. Каждый из них находился в том состоянии, которое испытывает любой творческий человек. Предстояло столкнуться с решением сложнейших проблем и научно-технического, и прикладного характера. Украшенные в благородные цвета патриотизма, эти решения наполняли смыслом их жизнь, заставляли придумывать, изобретать, доказывать, то есть делать все то, что и называется творческим процессом. Незаурядные в подавляющем большинстве люди, реально многое сделавшие в жизни, обласканные вниманием и заботой государства — они чувствовали себя полными хозяевами положения. Являясь составной частью системы, они не в состоянии были даже помыслить об альтернативных реакциях страны на выдвинутую инициативу, о последствиях влияния результатов предлагаемой программы на экономическое состояние государства. Воспитанные на патриотических чувствах военного и послевоенного времени, они признавали только одну формулу жизни — побеждать.

Двери распахнулись, и участники совещания стали заполнять зал.

— Товарищи, — обратился председатель совета к собравшимся после того, как установилась отно-

сительная тишина. — Мы собрались сегодня для обсуждения проекта программы, которую можно было бы назвать «АнтиСОИ». Нет необходимости говорить, что наша страна вынуждена заниматься работами по этой программе, поскольку потенциальный противник предпринял очередной шаг к дестабилизации ситуации в мире с одним желанием — сломать существующий паритет Запада и Востока в области ракетно-ядерных вооружений.

Голос председателя приобретал металлические оттенки. Чувствовалось, что он свято верит в то, о чем говорит, а категоричность суждений исключала другие мнения.

— Нам предстоит сосредоточиться на обсуждении научно-технических аспектов программы. Хочу сразу сориентировать присутствующих, что решения совета будут основой, базой для принятия правительством содержательной части программы с обеспечением ее необходимым финансированием. Есть предложение послушать доклады представителей Министерства обороны, промышленности и Академии наук, после чего обсудить проект решения. Если не будет возражений, предлагаю начать нашу работу.

Последняя фраза носила рутинный характер и не требовала реакции аудитории — всем участникам сценарий подобных мероприятий был известен до мелочей.

Дежурные доклады были выслушаны с подобающим вниманием, причем каждый из выступающих на плодородной ниве программы пытался обосновать, не особо утруждая себя аргументацией, условия выделения для своего ведомства, предприятия, кооперации «делянки» пообшир-

ней, на возделывание которой потребовалось бы как можно больше времени и средств.

Наконец полемика завершена. Плод созрел для того, чтобы упасть к ногам принимающих решение государственных мужей. Плод полновесный, притягивающий к себе внимание красотой формы. Но что это? На его поверхности явно видны небольшие следы порчи, следы проникновения червячка, уже приступившего к основному занятию — поеданию плоти и зерен, обрекая хозяина жилища на бесплодие.

Программа, которая задумывалась как ударная стройка, вместо того, чтобы стать настоящим локомотивом развития всего народного хозяйства, поскольку парирование угрозы СОИ требовало решения сложнейших задач фундаментальной науки — создания дешевых источников энергии благодаря движению в направлении освоения физики ядерного синтеза; развития нелинейной спектрографии, биофизики, программно-математического и компьютерного обеспечения для моделирования быстротекущих процессов с обработкой огромных массивов информации в реальном времени и т.д. и т.п.; освоения принципиально новых технологий создания инфракрасных и ультрафиолетовых сенсоров, материалов, обладающих наряду с конструкционными свойствами сверхпроводимостью, лазеров с широким диапазоном мощности и частотой импульсов и др. — превратилась в компиляцию разнообразных работ по большей части с точки зрения привлечения ресурсов опытно-конструкторских, связанных не просто с созданием опытно-экспериментальных образцов, а целых комплексов вооружений, построенных

на устаревших принципах. Достижения военно-промышленного комплекса в области создания вооружений, не спроектированные на задачи народного хозяйства страны, делали пропасть между созданием условий безопасности государства, с одной стороны, и уровнем жизни населения — с другой, непреодолимой. То, что должно было быть адаптировано в народное хозяйство, стало набором научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ военно-технического направления. Система продолжала деградировать.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ОТРАДНОЕ.**

Кабинет главного конструктора Московского института теплотехники. Идет бурное обсуждение технического облика основного элемента перспективного ракетного стратегического комплекса «Молния» — боевой ракеты. Мнения разделились.

Военные в тактико-техническом задании на комплекс честно переписали требования из доступных для них источников, прежде всего открытого характера, опубликованные в средствах массовой информации США. Запущенная США Программа СОИ порождала своих потомков — умных, ненасытных, обладающих незаурядной энергетикой. То, что в программе рассматривалось как гипотетическое оборонительное оружие — лазерное с рентгеновской «накачкой», осуществляемой на базе ядерных взрывов, излучения значительной мощности на основе ускоренных ими волночастиц — своеобразные когерентные потоки и др. — основывалось на последних достижениях и открытиях релятивистской физики. Это были идеи, далекие от реализации в конкретных устройствах, от инженерного воплощения. Но, появившись в официальных документах и государственной Программе СОИ, эта частично гипотетическая информация приобрела реальные

контуры. Подобно волшебному конверту, она излагалась в секретных документах прежде всего военных специалистов, поднималась по этажам иерархической лестницы, и вот уже в умах государственных мужей сформирована очередная угроза национальной безопасности государства, требующая принятия безотлагательных мер и значительных финансовых, трудовых и материальных ресурсов. Вместо объединения усилий людей Земли по созданию «зонтика» для защиты от всеобщей угрозы (при всей полемичности эффективности этого «зонтика»), вместо употребления этих усилий для парирования хотя бы несанкционированного случайного применения ядерного оружия огромной мощности начался новый виток развития смертоносных вооружений.

Сложность ситуации заключалась в следующем. Нагнетаемый военно-промышленным комплексом Союза психоз в связи с развертыванием работ по Программе СОИ в принципе позволял действовать в двух направлениях.

Первое, наиболее взвешенное в качестве адекватной реакции на действия США, предполагало проведение всестороннего объективного анализа реализуемости Программы в заявлении виде. К этой работе в силу ее многоплановости и наукоемкости требовалось привлечь прежде всего фундаментальную науку, основой которой была Академия наук СССР, и ученых-прикладников, со средоточенных главным образом в отраслевых оборонных ведомствах. Закрытость общества, неразрывная связь фундаментальной и прикладной науки и военно-промышленного комплекса, действительно многое сделавшая для обеспечения национальной безопасности государства,

практически исключали позитивное движение по этому пути.

Второе направление, заквашенное на псевдопатриотизме с лозунгом «Победа любой ценой», имело подавляющее число сторонников. Движение по нему предусматривало не создание высокотехнологичных, наукоемких кирпичиков «светлого будущего» оборонного комплекса страны с последующим воплощением в *high tech* перспективных систем вооружений, а тиражирование квазисовременных технологических решений в реальных образцах вооружений. Решая сиюминутную задачу защиты от несуществующей угрозы, предполагалось, образно говоря, действовать не хирургическим скальпелем, а топором.

Столкновение именно этих двух принципиальных позиций и происходило в кабинете главного конструктора при обсуждении облика ракеты «Молния».

Подобные дискуссии — коллективный процесс. Но, как и в любом деле, должен быть зачинщик, своими доводами, обоснованиями приглашающий к полемике. Ведь в споре рождается истина.

— Коллеги, у нас есть два пути: переделка проекта в связи с вновь открывшимися обстоятельствами (термин юридический) — дополнительными требованиями заказчика, либо его убеждение в необоснованности этих требований, не исключающее принятие схемно-конструктивных решений, адаптирующих комплекс к новым условиям потенциального применения и не разрушающих конструктивную схему ракеты в целом.

Предложение было спорным, недостаточно аргументированным и носило скорее концептуальный, а не конкретный характер.

— Опять мы начинаем учить военных, как жить. Мы самые умные, мы больше всех знаем. Не проще ли согласиться увеличить срок выполнения заказа, да и деньги дополнительные институту не помешают, — раздался голос одного из участников совещания.

Полемика то утихала, то разгоралась с новой силой, технические аргументы сопровождались эмоциональными всплесками спорящих, но победил здравый смысл, ориентирующийся на глубокое знание предмета. Было решено идти своим путем. Рациональные зерна Программы СОИ по достоинству оценили как действительно потенциальную угрозу эффективности стратегического вооружения, но они были очищены от плевел, дезинформационной шелухи, несмотря на то, что последнее позволяло разработчику, идя на поводу у заказчика, поймать довольно внушильную рыбу в мутной воде.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ЦК КПСС.**

Однотипные маленькие кабинеты высотки на улице Куйбышева давали только одно преимущество их обитателям — ненормированный рабочий день. Житейские блага: относительно дешевая столовая с широким ассортиментом блюд, спецраспределитель, свободный доступ к досуговым мероприятиям, отдых в относительно привилегированных санаториях с регламентацией всего и вся — это было платой за беспрекословное соблюдение неукоснительного правила — твоя жизнь принадлежит системе, которая использует тебя в своих целях, обеспечивая сносное существование и заботясь о тебе в рамках дозволенного. При всем при том участниками этой своеобразной касты могли стать, за редким исключением, люди высокопрофессиональные в своей области, широко использовавшие практику консультаций по конкретным вопросам, требующим коллективного обсуждения. Подготавливаемые в результате данной работы проекты документов исключали волонтаризм, поверхность, и это при том, что из политических соображений сплошь да рядом руководством страны принимались необоснованные, сырье решения, что лишний раз свидетельствовало о несовершенстве си-

стемы, медленно, но верно приближающейся к своему апокалипсису.

В одном из таких кабинетов и шло обсуждение предложений Московского института теплотехники по ракете «Молния», поскольку предлагаемый конструкторами подход существенно отличался от позиции подавляющего большинства участников работ по практической реализации асимметричного ответа американцам.

Ответственный работник аппарата готовил доклад руководству секретариата ЦК КПСС о состоянии работ по комплексу.

— Товарищи, я не понимаю, почему решения, которые предлагают конструкторы института, игнорируют требования Минобороны по условиям применения комплекса. Есть официальный документ — «Модель перспективной системы противоракетной обороны территории США и их союзников». Вы считаете его нереалистичным?

— Владимир Алексеевич, — слово взял Соломатин. — Анализ перспектив развития техники в мире говорит о том, что средства поражения наших ракет в своем подавляющем большинстве не могут быть созданы в ближайшие 20–25 лет. Это аргументированная позиция физиков-теоретиков в нашей стране, которую, кстати, разделяют трезвомыслящие ученые и в США. Срок 25 лет — жизненный цикл очередного поколения ракетных комплексов. Именно поэтому мы считаем требования военных абсолютно надуманными. Их выполнение ничего, кроме трат лишних денег, не дает. У нас в стране есть лишние деньги?

Вопрос повис в воздухе. Но на него надо было реагировать.

Весь ход развития боевой стратегической ракетной техники сопровождался столкновениями мировоззрений участников ее создания. На начальном этапе, из-за естественного отставания советского научно-технического и производственно-технологического потенциала от западного, руководством страны абсолютно обоснованно искусственно создавалась конкурентная среда путем участия в формировании стратегических ядерных сил страны нескольких конструкторских бюро. Результат конкуренции не замедлил сказаться. В короткий исторический отрезок времени Советский Союз ликвидировал отставание благодаря таланту ученых, инженеров, производственников.

Но с определенного момента абсурдность, искусственность ситуации стала очевидной. Дублирование работ, количественный паритет ядерных боеголовок любой ценой вместо минимальной разумной достаточности были не просто обременительными для экономики страны — они деформировали само понимание цели развития государства — обеспечение благосостояния человека в самом широком смысле этого слова. Ситуация усугублялась секретностью, когда достижения одного из участников работ тщательно оберегались от конкурентов вместо их тиражирования в интересах экономии средств.

Вот почему такой необычной выглядела позиция Московского института теплотехники. Она как будто призывала другие конструкторские бюро трезво взглянуть на содержательную часть Программы СОИ, добровольно отказавшись от значительного, дорогостоящего объема работ по созданию средств противодействия надуманной угрозе.

— Хорошо, Вы абсолютно уверены в правильности прогнозирования ситуации? Ведь это может иметь самые серьезные последствия. Говорю так потому, что данную точку зрения надо будет отстаивать в Комиссии по военно-промышленным вопросам, и я не уверен, что Вашу позицию разделяют другие организации, — заключил чиновник.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

В одном из кабинетов заместителя председателя Комиссии по военно-промышленным вопросам идет обсуждение хода работ по созданию комплекса «Молния».

— Товарищи, мы собрались обсудить отдельные вопросы по комплексу. Хочу сразу оговориться, что технические вопросы — это прерогатива разработчиков. Мы же наряду с организационными затронем концептуальные моменты, я имею в виду адаптацию, прежде всего ракеты, к новым условиям — развертыванию работ в США по Программе СОИ. Вы знаете, что научно-техническим советом Комиссии одобрены три программы, совокупность которых и составляет основу асимметричных действий нашей страны, о чем было заявлено ее политическим руководством. Вместе с тем то, что создается сегодня, не может не учитывать реалий, — завершил монолог зампред, приглашая к дискуссии.

— Уважаемый Юрий Васильевич, — обратился Соломатин к зампреду, — я не хочу останавливаться на деталях. Общий подход: мы считаем, что ракета не должна претерпевать изменения технического облика в связи с известными событиями. Работы по трем программам — это от-

даленная перспектива, не со всем можно согласиться, и прежде всего с номенклатурой опытно-конструкторских работ Минобщемаша по созданию конкретных образцов новых ракетных комплексов, необходимость которых по меньшей мере проблематична. Применительно к ракете «Молния» считаю требования Минобороны необоснованными в части обеспечения противодействия средствам поражения противоракетной обороны космического базирования. Подход должен сохраняться тот же, что и ранее, — единственным эшелоном ПРО должен рассматриваться эшелон наземного базирования с безусловным совершенствованием его информационных возможностей в части обнаружения и селекции целей.

— Но это противоречит модели ПРО США, — раздался голос одного из сотрудников аппарата.

Ситуация становилась напряженной. В соответствии с известной формулой «Незнание законов не освобождает от ответственности за их нарушение», а уж знание!.. Модель ПРО для разработчика — это закон, и по форме и по содержанию он утверждается Комиссией по военно-промышленным вопросам.

— Модель ПРО не учитывает очень важного элемента. Базируясь на информационных материалах и творчески препарированная отечественными учеными и инженерами, она может рассматриваться как рабочий документ при создании конкретного образца вооружения только при одном условии — согласованности Заказчика и разработчика по ее использованию в качестве исходных данных для проектирования. В задании на разработку есть ссылка на модель, не учи-

тывающую противодействие ПРО космического базирования. Кроме того, по нашему мнению, которое полностью разделяют ученые-физики Академии наук СССР, то, что заявлено в виде потенциальных средств поражения в Программе СОИ, не имеет под собой ни теоретической, ни инженерно-технологической базы. Сказанное дает основание исключить ПРО космического базирования из потенциального эшелона обороны США, о чём я уже говорил.

Соломатин бегло посмотрел на участников совещания, пытаясь распознать их реакцию. Боец по характеру, он, будучи убежденным в своей правоте, был готов идти до конца. Но, оставаясь реалистом, отдавал себе отчет в том, что нестандартный подход требует для своей жизнеспособности поддержки. Не сочувствия, не конъюнктурного поддакивания, а аргументированной позиции «за», основывающейся на знаниях и профессионализме... Присутствующие были опытные люди, много лет проработавшие в промышленности, и, хотя и относились к категории чиновничества, составляли особую его часть — это было в подавляющем своем большинстве средоточие личностей. Каждый из них был наделен большими полномочиями, нес огромную ответственность. Являясь продуктом своего времени, обладая значительным жизненным опытом, они постоянно находились в состоянии, когда надо было принимать и отстаивать решения, результаты которых определяли стратегию развития целых отраслей народного хозяйства.

Председатель был человеком необычным. Много лет проработав на производстве, он довольно скоро прошел обучение в «аппаратной»

школе Совмина и, наделенный от природы живым умом и неплохо разбирающийся в людях, быстро завоевал авторитет как у руководителей, так и у подчиненных. Ровный в отношениях, редко проявляющий свои эмоции, не имея, однако, необходимой подготовки, он тем не менее обладал так необходимой для руководителей его уровня способностью выделить главное в обсуждаемой проблеме, то, что и должно составить основу для принятия решения, и именно на обсуждении этого главного и сосредоточить внимание окружающих.

— Мне представляется, что вопрос ясен. Жизнь постоянно ставит перед нами новые задачи, и найти однозначные ответы на каждую из ситуаций невозможно. Какие будут мнения? — обратился Юрий Васильевич к собравшимся.

— Принципиальная позиция института абсолютно взвешенная, — взял слово куратор Миноборонпрома, в ведении которого находился институт.

— Вместе с тем мне кажется, что здесь возможен компромисс в подходе. Противодействие наземному эшелону ПРО не исключает возможности создания помеховой обстановки после отделения боевого оснащения от ракеты. Более того, все существующие технические решения построены именно на этом принципе. Но, создавая помехи для средств, размещенных на земле, мы решаем ту же задачу применительно к информационным средствам, размещаемым в космосе. Затрудня员 целеуказание, мы усложняем задачу космическим средствам поражения. Речь идет о расширении спектрального состава средств противодействия, но это уже инженерная задача.

— Полностью согласен, — подхватил Соломатин. — Именно этим путем мы и предлагаем идти.

Председатель увидел свет в конце тоннеля. Предлагаемый компромисс был логичен и вписывался в доктринальную установку асимметричного ответа.

— На том и порешим. Протоколов готовить не будем. Считаем вопрос обсужденным.



**■ США. ВАШИНГТОН D.C.**

Идет заседание одного из комитетов конгресса. На повестке дня — рассмотрение хода работ по Программе СОИ.

Зашита от группового налета на США баллистических ракет требовала развертывания многоярусной системы ПРО, обеспечивающей их эффективное поражение на всех фазах полета. Для этих целей наряду с кинетическим оружием предлагалось широко использовать оружие направленной передачи энергии на основе лазеров, а в качестве средств обнаружения, слежения и целеуказания — применение радиолокационных и инфракрасных датчиковых систем.

— Мы собрались, чтобы разобраться с противоречивой информацией по Программе СОИ. Бюджетом выделяются огромные средства для этих целей. По данным Минобороны, исследования и испытания, пусть с некоторым отставанием от намеченных сроков, ведутся успешно. Но ряд публикаций в открытой печати заставляет усомниться в достоверности этой информации, — начал довольно жестким тоном председатель Комитета. — Просил бы представителя Минобороны вкратце, не вдаваясь в технические подробности, ознакомить собравшихся с состоянием дел, а членов Комитета высказать свои соображения.

— Уважаемый председатель, члены Комитета. Как известно, Программа СОИ отнесена к категории работ с высшим приоритетом. Сегодня можно констатировать, что развернуты полномасштабные работы, объединенные единым замыслом, сформирована кооперация исполнителей, заключены контракты с девятью основными подрядчиками. Выполнение этих контрактов позволит окончательно определить облик системы. По отдельным направлениям проводятся исследования и эксперименты, получены обнадеживающие результаты, — начал свой доклад представитель Минобороны.

Далее шел рутинный доклад: где, когда было разработано и испытано. Содержание его производило слабое впечатление на конгрессменов. Сорокаминутный доклад заканчивался уверенными интонациями, побуждающими убедить собравшихся в правильности выбранного пути.

— Генерал, — обратился к докладчику один из конгрессменов, — у меня в руках газета, в которой опубликованы описание и результаты одного из испытаний. Речь идет об эффективности воздействия боевого лазера на конструкцию ракеты, в качестве прототипа выбрана конструкция отсека ракеты «Титан». Что Вы можете сказать по этому поводу?

— Я не готов обсуждать конкретное испытание, комплекс работ настолько масштабен, что держать в голове информацию о каждом испытании невозможно. Если Вы не возражаете, в Комитет будет направлен специальный доклад, в котором мы представим развернутый отчет, — парировал докладчик.

— Это обязательно нужно сделать, так как из материалов газеты следует, что участники работ занимаются откровенным надувательством. Я не инженер, но таковым быть и не нужно, чтобы сделать заключение, что отсек, механически нагруженный почти до состояния разрушения, подвергшись небольшому тепловому воздействию от лазера, разлетится вдребезги. То же — о дальности действия системы инфракрасного наведения, предназначеннной для точного попадания в цель. Когда дееспособность системы демонстрируется применительно не к «холодному» объекту, имитирующему ядерный блок в космосе и, следовательно, очень слабо излучающему тепло в окружающее пространство, а к факелу двигателя самолета — это вызывает большое количество вопросов. Если то, что опубликовано в прессе, подтвердится, то Комитет будет вынужден обратиться с предложением о создании специальной комиссии по расследованию с целью выяснения обоснованности расходования выделенных на Программу средств.

Созданная через полгода комиссия выявила серьезные нарушения финансового характера при выполнении работ по Программе. Методология экспериментов, получаемые результаты, составлявшие основу для формирования запросов о дополнительном выделении средств, в ряде случаев были настолько несостоительны, что комиссия пришла к выводу о необходимости корректировки общей концепции, о чём и говорили те, кто трезво оценивал практические возможности науки и техники современной цивилизации.

**■ РОССИЯ. МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ.**

В стенах одного из институтов Минобороны проходит бурное обсуждение вопроса адаптации разрабатываемого комплекса средней дальности к условиям развертывания США систем противоракетной обороны типа Patriot — модификации SAM-D. Эффект цепной реакции не заставил себя ждать. Представители военной науки, различного рода специалисты, обслуживая интересы военного лобби и политического руководства страны, решают, по сути, одну и ту же задачу — осуществляют анализ условий, когда потенциальная новая угроза безопасности страны может приобрести реальные контуры. Рождаются новые направления развития вооружений, реализация которых требует все новых затрат. В зависимости от зрелости и гибкости экономики эти затраты носят либо невозобновляемый характер, либо частично используются в не военном секторе народного хозяйства. Преодолеть этот пагубный для цивилизации тренд в условиях противоборства двух полярных систем, олицетворением которых являлись Советский Союз и США, практически невозможно. В современных условиях процесс противостояния после многочисленных трансформаций мимикрировал, но суть его сохранилась, о чем позже.

Единственным, пусть и небольшим, но препятствием на пути оголтелого, тупикового соревнования, цель которого — обладание инструментом эффективного уничтожения жизни на Земле, является голос тех, кто в условиях жесточайшей секретности пытается, мобилизуя профессиональные знания, здравый смысл, направить процесс на путь с минимальными издержками. Оппонируя складывающимся стереотипам, они невольно остаются в меньшинстве. Но зрелость общества в том и заключается, чтобы прислушиваться к мнению тех, кто плывет против течения. Однородная среда с ламинарным, невозмущенным потоком быстро превращается в мертвое, безжизненное болото, не способное к саморазвитию, творческому созиданию. Эта среда порождает приспособленцев, посредственность, не способствуя оплодотворению живородящей идеи.

— Цель сегодняшнего обсуждения — расставить все точки над *и* в вопросе об условиях применения ракетного комплекса средней дальности «Пионер» применительно к очередному этапу его модернизации. Мы располагаем информацией о боевых возможностях тиражируемой американцами системы противоракетной обороны Patriot. Оценки показывают, что она способна решать задачи перехвата боеголовок не только ракетных комплексов поля боя, но и ракет средней дальности до 5000 км. Абсолютно очевидно, что указанное обстоятельство не может остаться без внимания с нашей стороны. Какие есть соображения по данному вопросу? — заключил монолог начальник управления Иван Михайлович Бочаров.

Оживление среди участников совещания — представителей Генерального штаба, Ракетных

войск стратегического назначения, промышленности свидетельствовало об одном — предстоит непростой разговор.

— Послушайте, облик ракеты определен, стадия разработки такова, что внесение каких-то изменений повлечет остановку работы и невыполнение установленных руководством страны сроков ее завершения. Кроме того, с научно-технической точки зрения решение задачи перехвата объекта с очень малой радиолокационной заметностью, движущегося со скоростью несколько километров в секунду, принципиально отличается от той же задачи перехвата боевого блока ракеты поля боя с дальностью несколько сотен километров. Мы тем самым искусственно усложняем себе задачу, абсолютно необоснованно приписывая комплексу ПРО нереализуемые характеристики, — возразил Юрий Соломатин.

В двух высказываниях, как в капле воды, проявились позиции сторон. Первая — абсолютно беспрогрышная, патриотичная, слабо аргументированная, но не теряющая от этого своей значимости позиция военной науки. Вторая — тоже недостаточно подкрепленная фактами, но, по крайней мере, призывающая к необходимости трезвого анализа ситуации позиция разработчика.

— Так нельзя. Налицо принципиально новая угроза, существенно снижающая эффективность оружия, а мы делаем вид, что ничего не происходит, — заметил представитель Генерального штаба.

— Послушайте, Вы эту угрозу высасываете из пальца. У меня некорректный вопрос: Вы располагаете моделью функционирования комплекса Patriot? — спросил Соломатин.

— Пока нет, но мы над ней работаем.

— Вот когда появится модель, и Вы докажете, что боевые блоки разрабатываемого комплекса средней дальности могут перехватываться на участке полета к цели, тогда разговор может стать предметным. А пока это научные фантазии, — подытожил Соломатин.

После длительных и жарких споров слово взял Бочаров.

— Мы полезно обменялись мнениями. Минобороны будет настаивать на учете возможностей системы Patriot по перехвату боеголовок ракет средней дальности. Совещание закончено.

Прошло несколько лет. События на Ближнем Востоке в рамках операции «Буря в пустыне» показали крайне низкую эффективность комплекса Patriot в его борьбе с устаревшими ракетами Ирака «Скад».



**■ США. ВАШИНГТОН Д.С. ДЕКАБРЬ 1987 ГОДА.**

Советско-американский саммит, посвященный эпохальному событию — подписанию договора об уничтожении целого класса смертоносного вооружения — ракет средней и малой дальности.

Момент действительно исторический. Если вдуматься, только одна ракета «Пионер» располагала боевым оснащением, по своей мощности превосходившим мощность бомб, сброшенных на города Хиросиму и Нагасаки, более чем в 50 раз. В арсенале у Советского Союза были не десятки, а сотни таких ракет, нацеленных на Запад и Восток. Американский комплекс Pershing с высокой точностью мог поражать цели на территории Советского Союза, при этом время подлета боеголовок практически исключало своевременную реакцию советской стороны в случае нанесения превентивного, неожиданного удара.

Осознание взаимной опасности заставило великие державы пойти на беспрецедентный шаг уничтожения оружия.

После продолжительной «холодной зимы» в отношениях двух стран начали появляться первые признаки «оттепели». Половодье от таяния накопленных за десятилетия противостояния запа-

сов льда явно не угрожало человечеству, но оно совершало первый шаг по историческому пути, на котором предстояло преодолеть огромное количество завалов от недоверия, ложных идеологических ориентиров, откровенного неприятия абсолютно разных мировоззрений и образов жизни людей разных общественных формаций. Это была не имитация, не PR в интересах каких-то групп политиков. Совершалось реальное действие по обезвреживанию мины замедленного действия, запуск механизма которой мог произойти в любой момент. От осознания причастности к этому событию на душу становилось светлее. Пусть сделаны ошибки, бездарно израсходованы огромные ресурсы — интеллектуальные и материальные, но делается первый шаг в противоположном направлении — от безудержного наращивания вооружений при сохранении ядерного оружия как гаранта мира к еще не минимальной, но уже разумной достаточности. И это была победа разума над безумием, победа созидания над разрушением.

Торжественному событию предшествовала сложнейшая, полная драматизма работа огромной армии дипломатов, военных и конструкторов. Сплоченные политической волей руководителей двух великих держав, они в буквальном смысле слова посвятили несколько лет жизни созданию взаимоприемлемого договора, заложив фундамент для строительства сложного комплекса взаимоотношений, объединяемых понятием «разрядка».

«Союз Советских Социалистических Республик и Соединенные Штаты Америки, сознавая, что ядерная война имела бы для всего человече-

ства опустошительные последствия, руководствуясь целью укрепления стратегической стабильности, будучи убежденными, что меры, изложенные в Договоре, будут способствовать уменьшению опасности возникновения войны и упрочению международного мира и безопасности, согласились, что каждая из сторон ликвидирует свои ракеты средней дальности и меньшей дальности...»



## ■ РОССИЯ. ГЛАВКОМАТ РАКЕТНЫХ ВОЙСК СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ.

Главком Юрий Максаков медленно расхаживал по кабинету. События последних лет не могли не настораживать.

Пропагандистская машина продолжала эксплуатировать набивший оскомину стереотип «бронепоезда на запасном пути». Но он, как никто другой, знал реальное положение дел. Арсенал запасных частей для былинного «бронепоезда» давно израсходован, группировка стратегических ракетно-ядерных вооружений катастрофически устаревает, возврат к прошлому с огромной номенклатурой ракетных комплексов в войсках принципиально невозможен в современных условиях. Спасением может быть только унификация средств доставки ядерных боеприпасов. Не понимая до конца сложности научно-технических и производственно-технологических проблем решения этой задачи, он оперировал фактами. А факты были таковы, что никто и никогда в истории отечественного и мирового ракетостроения эту задачу не решил, хотя попытки предпринимались, и ближе всего к успеху было Южное конструкторское бюро, вклад которого в обеспечение безопасности страны был неоценим. Нельзя было не учитывать и масштабность работ в США

по Программе СОИ. Будучи по натуре человеком крайне осторожным и полностью осознавая возложенную на него государством ответственность, Максаков четко представлял себе последствия решений, которые надо было принимать. Он с большим вниманием выслушивал мнения своих подчиненных — людей амбициозных, много раз испытанных жизнью и судьбой, но в силу разных обстоятельств не всегда способных мыслить масштабно. Эти мнения, как правило, были многовекторны, и он, как руководитель, должен был в позиции каждого вычленить рациональное зерно и потом, после обобщения, выработать концепцию дальнейшего развития наземных стратегических ядерных сил на перспективу, и, согласовав ее содержательную часть с оборонной промышленностью, предложить для утверждения руководству Минобороны и государства.

Результаты предварительных работ, выполненных промышленностью в рамках поисковых исследований «Совершенство» и «Баклан», позволяли с оптимизмом говорить о перспективах выбранных направлений развития. Однако это были только первые шаги по извилистой, полной драматизма и неожиданностей дороге — процессу разработки и создания принципиально новых ракетных комплексов стратегического назначения.

Решение пришло неожиданно. Полномасштабному развертыванию работ по комплексам должен предшествовать конкурс, участниками которого должны стать основные конструкторские бюро страны. Именно им и предстоит определить технический облик комплексов, и пусть победит сильнейший.

## ■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО МАШИНОСТРОЕНИЯ.

Заместитель министра Москвин в своем кабинете подводит предварительные итоги конкурса среди конструкторских бюро по разработке ракеты для комплексов стратегического назначения. Пикантность ситуации придавал тот факт, что два из трех участников конкурса находились в ведении Минобщемаша, а третий — Миноборонпрома. Объективно, независимым арбитром должен был стать заказчик — Ракетные войска стратегического назначения. Но связанные тысячами незримых нитей два суперведомства — Минобороны и Минобщемаш — превращали процесс принятия решения в многоходовую комбинацию с неизвестным исходом.

«Инородным телом» в конкурсе был Московский институт теплотехники. Ситуация не оставляла ему других шансов, как победить, выражаясь языком боксерских поединков, не по очкам, а нокаутом. Задача практически нереальная, учитывая масштабность организаций — участников конкурса, их вклад в дело становления и развития наземных ядерных сил.

— Товарищи, — начал заместитель министра, — мы собрались сегодня по очень важному для страны поводу, на десятилетия определяющему

направление развития перспективной группировки наземных стратегических ядерных сил.

Он сделал многозначительную паузу, как бы подчеркивая знаковость события. Ему, опытному чиновнику, много раз приходилось решать сложнейшие кроссворды военно-технического и организационного характера. Но в подавляющем большинстве случаев это были вопросы ведомственного характера, где он чувствовал себя полноправным хозяином положения. Сейчас же обсуждалась тема, когда на одной чаше весов были ведомственные интересы, на другой — интересы государства. Отдавая себе отчет в сложности процесса принятия окончательного решения, он полностью осознавал ответственность и значимость результатов совещания и для дела, и для себя лично.

— Предлагается послушать руководителей головных научно-исследовательских институтов Минобщемаша и Минобороны, заказчика, обсудить доклады и по результатам принять согласованное решение. Не будет возражений?

Молчаливое согласие было реакцией аудитории.

Каждый из докладчиков строил свое сообщение по стандартной схеме. Изложение основных проектно-конструкторских решений, результат выполнения требований заказчика, поверхностное сравнение предлагаемых вариантов построения ракетных комплексов и краткие выводы. Отсутствие ярко сформулированных отличий в докладах не позволяло взять, что называется, быка за рога и сразу же расставить акценты. Перебирая в голове разные варианты, руководитель совещания наконец нашупал то, что должно бы-

ло бы стать объединяющим началом. Дело в том, что конкурс предполагал формирование предложений по облику комплексов двух типов базирования — стационарного шахтного и подвижного грунтового — с полностью унифицированной ракетой. План сводился к следующему: исходя из специализации конструкторских бюро, считать победителями конкурса по комплексу стационарного базирования конструкторское бюро «Южное», подвижного базирования — Московский институт теплотехники. При этом вопрос о распределении работ по унифицированной ракете оставить открытым, переложив эту заботу на головные бюро по созданию комплексов.

Идея была озвучена и поддержана подавляющим большинством.



**■ УКРАИНА. ДНЕПРОПЕТРОВСК.**

Пролетев немногим более полутура часов на самолете, оказываешься в другом мире. Даже летняя жара здесь переносится по-другому. Город, утопающий в зелени, словно накрывает тебя незримым покрывалом, оберегающим от пагубного влияния цивилизации. Стойкие ряды южных тополей обрамляют улицы, живой стеной отделяя людей от смердящего потока машин. Чуть в сторону от главных улиц, и ты попадаешь в сказочный мир благоухания и многообразия цветовой палитры. Редко встречающиеся автомобили не диссонируют с этим великолепием, напоминая, однако, о хрупкости жизненного бытия.

Именно здесь, в Днепропетровске, и расположился один из гигантов отечественного стратегического ракетостроения. Непроста была судьба его становления на избранном пути, но сделать удалось немало. С позиции эффективности можно по-разному оценивать результаты проделанной за десятилетия работы: были и победы, и неудачи. Но именно благодаря реальным делам организации, ее творческий потенциал был постоянно востребован, что в ряде случаев из-за недостаточной обоснованности имело и оборотную сторону. В условиях практически нео-

граничной ресурсной базы и искусственно на-  
саждаемой государством гипертрофированной  
внешней угрозы быстро создавались ракетные  
комплексы, значимость которых исходя из кри-  
терия «стоимость — эффективность», да и про-  
сто с позиций здравого смысла была по меньшей  
мере спорной. Но, с другой стороны, постоянная  
востребованность создавала непререкаемый ав-  
торитет и в промышленности, и в Минобороны,  
за очень редким исключением культивируя оре-  
ол незаменимости.

Именно в такой обстановке и предстояло скрести-  
ть шпаги конструкторским бюро для выяснения  
вопроса: как разделить участие в проектировании  
и разработке основного элемента перспективных  
ракетных комплексов стратегического назначе-  
ния — унифицированной ракеты?

У барьера оказались две абсолютно разные  
и по масштабам, и по традициям, и по организа-  
ции работ фирмы. Обладавшее всеми достоин-  
ствами Голиафа, Южное бюро с интересом взи-  
рало на щуплого Давида — Московский институт  
теплотехники, не сомневаясь в исходе борьбы.  
Аргументами Давида в предстоящем споре были  
мобильность и комплексность мышления и воля  
к победе.

Нельзя было и не учитывать позицию заказчика.  
Его интересы представлял заместитель главкома.  
Большой жизненный опыт, служебное положение  
позволяли ему довольно свободно ориентироваться  
в ситуации. Однако его служебная карьера скла-  
дывалась так, что ему не приходилось участвовать  
в процессе обоснования основных проектных  
решений по ракете — стадии очень специфиче-  
ской, требующей широкого научно-техническо-

го кругозора и соответствующей практической подготовки. В этом вопросе он полностью полагался на генерала Болотова — человека порядочного и принципиального. Он обладал исключительно полезной способностью синтезировать из многообразной, часто противоречивой информации то, что составляло в последующем основу для выработки и принятия решения. Этому помогало и его умение общаться с людьми, и понимание необходимости компромисса в запутанных, а подчас тупиковых ситуациях. В отстаивании принципиальных интересов Минобороны он никогда не переходил ту незримую черту, когда достижения одного рождались в ущерб интересам другого. Взвешенность, доброжелательность и в то же время требовательность в совокупности с профессионализмом делали его незаменимым участником решения спорных вопросов.

Бесконечные заседания рабочих групп свидетельствовали об одном — случайность исключалась. Однако оригинальность предложений, сложность в выработке объективных критериев их сравнения необыкновенно затрудняли задачу. Нужно было договариваться.

Главные «спорщики» — Цурканов от Южного бюро и Соломатин от Института теплотехники — уединились в кабинете с целью выработать приемлемую для всех позицию. Никита Цурканов, отстаивая именно такую точку зрения, воспринимался своими коллегами как ставленник Москвы. Исключительно честный человек, способный инженер и организатор, он прошел большую школу. Трезво глядя на ситуацию и отдавая должное квалификации коллег из Москвы, он понимал, что аналогия с футболом, где помогают

родные стены, не сработает, и всячески пытался убедить в этом своих коллег и руководство бюро. Решение, полностью отвечающее интересам дела и позволяющее каждому из участников сохранить свое лицо, пришло неожиданно.

Суть компромисса заключалась в следующем.

Разработчик ракетного комплекса автоматически становился и разработчиком ракеты. Будучи унифицированной, она тем не менее являлась составной частью комплекса, имела свое обозначение и, следовательно, формальное отличие. Разработка составных частей была разделена таким образом, что каждая из организаций имела своего рода кодовый ключ, без знания шифра которого создание ракеты в целом невозможно.

Со стороны могло показаться, что серьезнейшая задача обеспечения безопасности государства может зависеть от сиюминутных конъюнктурных моментов. И отчасти это было справедливо. Но только отчасти, потому что разработка сложнейших технических систем невозможна без наличия единого мозгового центра, которым является головная организация. Здесь и общее техническое руководство, и единая ответственность перед заказчиком за создание комплекса с заданными характеристиками, и престиж организации — в общем, все то, что и составляет основу сложнейшего процесса разработки и создания стратегического вооружения.

Решение созрело. Задача заключалась в том, чтобы доказать заказчику его правомерность. Многотрудные совещания наконец дали результат. И тем звеном, которое в значительной мере способствовало принятию согласованного решения, был генерал Болотов.

Все в этой жизненной мизансцене сработало на конечный результат: и уважение друг к другу, и умение слушать и оппонировать, и недопустимость достижения цели за счет хитрости и обмана, и высокий профессионализм. Сказанное — не пустые слова. Десятью годами позже тот же по значимости процесс проходил совершенно по другому сценарию.

Значимость описанного для безопасности России в свете последующих исторических событий трудно переоценить. На десятилетия вперед был заложен прочный фундамент, на базе которого трудом огромной армии ученых, инженеров, управленицев и рабочих создавалась перспективная группировка наземных стратегических ядерных сил страны.



**■ РОССИЯ. МОСКВА.**

Юрий Соломатин неторопливошел по Старому Арбату. Эта небольшая улица старой Москвы стала для него родной. Все здесь было притягательно: и история улицы, и небольшие магазинчики, приветливо зазывающие покупателей, и неповоротливые троллейбусы — всё создавало неповторимую атмосферу старой Москвы, пусть не такой современной, раскрученной рекламой и сверкающей витринами дорогих магазинов, но чем-то невыразимо уютной, как будто ты находишься дома. Улица настолько вошла в его жизнь, что, даже находясь далеко от столицы, когда в составе студенческих строительных отрядов приходилось работать на целине или в тайге, после тяжелой физической работы, засыпая, он неизменно представлял себе одну и ту же картину: он идет по Старому Арбату, заходит в книжный магазин, где был специальный отдел по продаже открыток русской и западноевропейской живописи XVIII и XIX веков, выпивает стакан вкусного томатного сока в расположеннном рядом магазине «Овощи-фрукты», обязательно просматривает афишу вахтанговского театра.

И хотя все это происходило во сне, воспоминания были настолько реальны, что невольно воз-

никако чувство чего-то очень приятного и ты буквально физически ощущал, как улыбаешься во сне. Именно сюда он приходил всякий раз, когда позволяло время, чтобы побывать наедине с собой и подумать о жизни.

События последних пяти лет заставили его по-новому взглянуть на мир.

В свои сорок с небольшим что-то уже удалось сделать. Работая в замечательном коллективе единомышленников Московского института теплотехники, он многому научился. Живая, сложная, интересная работа, когда видишь плоды своего труда, подкрепленного незаурядной энергией и хорошей научно-технической подготовкой, делала свое дело — жить было интересно.

Но он взрослел, набирался жизненного опыта, и возникало все больше вопросов. Работа забирала его целиком. Требующая постоянного напряжения, соответствующей многогранной подготовки, эта деятельность составляла основу его жизни. И главное, что заставляло постоянно находиться в хорошей интеллектуальной и физической форме, — это постоянная борьба мнений, это ситуация, когда оказывается правым не тот, у кого больше прав, а тот, чья позиция более аргументирована, научно и технически обоснована. Такое отношение к делу он пронес через всю жизнь, и когда внешняя среда и прежде всего основы государственного управления стали базироваться на других принципах, это воспринималось и им, и его ближайшими коллегами как личная трагедия.

Возвращаясь к середине 80-х, он невольно ловил себя на мысли, что проявление последствий «свежего апрельского ветра» горбачевских перемен было предтечей событий длительного перио-

да не в историческом масштабе, а применительно к жизни человека, суть которых — некомпетентность, волюнтаризм, авторитарность. В стране, где столько умных, талантливых людей, как 60 и 30 лет назад во власть пришли посредственность, карьеризм, чванство — все то, что с полным основанием позволяет причислить носителей этих качеств к легким фракциям общества.

Власти предержащие всячески культивируют эти фракции, защищающие от проявления всего живого. Болезнь в самом начале, и ее проявления в недалеком будущем. Сказанное требовало нестандартных шагов. Будучи компромиссным по своей природе человеком, он мучительно искал выход из ситуации и здесь сталкивался, как и любой человек, с еще одной дилеммой. Она формировалась его философским отношением к жизни, такой разносторонней, многообразной в проявлениях и в то же время такой монотонной с содержательной точки зрения.

Оперируя категориями пространства, он представлял свою жизнь в плоскости. Дуализм натуры требовал выхода из порочного круга создания средств разрушения. Сам ход развития событий в стране способствовал этому процессу.



## ■ РОССИЯ. МОСКВА. БОЛЬШОЙ ХАРИТОНЬЕВСКИЙ ПЕРЕУЛОК.

В десяти минутах от центра, зажатый многоэтажными однотипными строениями, разместился небольшой особняк XVIII века. Его внешний вид — замысловатая геометрия перекрытий, гармонично увязывающая островерхие башенки с витыми, разноцветными колоннами парадного входа, добротность кладки — вызывает невольное восхищение и уважение к создателям.

Именно в этом особняке и расположился советско-американский фонд «Культурная инициатива», появившийся на свет не без благословения и прямого участия спецслужб как результат процессов перестройки конца 80-х годов. «Отцом» фонда с американской стороны был Джордж Сорос. Фонд с разным успехом занимался различными гуманитарными проектами.

Раннее весеннее утро. В кабинете руководителя фонда с советской стороны раздался звонок.

— Могу я переговорить с Виктором Ивановичем? — раздался голос в трубке.

— Это я, с кем я говорю? — ответил хозяин кабинета.

— Юрий Соломатин, Московский институт теплотехники. Есть очень интересное предложение применительно к деятельности фонда. Когда бы мы могли встретиться?

После непродолжительного разговора, упоминания известных обоим фамилий договоренность о встрече была достигнута.

Прошло несколько дней, и секретарь фонда пригласила посетителя:

— Виктор Иванович, пришел Юрий Соломатин, он договаривался о встрече.

— Да-да, приглашайте.

Симпатичный кабинет, располагающий к беседе хозяин — все позволяло надеяться быть услышанным.

Поздоровавшись, участники встречи расположились за небольшим столиком.

Предложение чая или кофе было неожиданной, но приятной прелюдией к деловому разговору.

— Виктор Иванович, два слова о причинах моего обращения. Политический климат в мире меняется. Ярким тому свидетельством является договор с США об уничтожении ракет средней и малой дальности, осуществление которого вступило в заключительную фазу. Появилась идея через возглавляемый Вами фонд предложить США совместно реализовать программу использования ракет с необходимой доработкой для освоения космического пространства на международной основе в интересах народного хозяйства. Договором сейчас предусматривается их варварское уничтожение путем подрыва.

Предложения по созданию ракет с такими возможностями должны носить абсолютно прозрачный характер, иметь долговременную основу, благодаря большому количеству ракет, и будут реальным вкладом в дальнейшее улучшение отношений двух стран. Кроме того, проект должен осуществляться на коммерческой основе,

при этом вклад советской стороны — это техника для предоставления услуг по запуску, с американской — финансовые ресурсы для выхода на рынок.

При этом фонд мог бы выполнить роль связующего звена в этом непростом процессе, включаящем в себя политические, военно-технические, финансово-экономические и другие аспекты со всеми вытекающими из этого плюсами. Сразу оговорюсь, это сугубо предварительный разговор. Чтобы встретиться с Вами, я получил соответствующие разрешения. Но абсолютно очевидно, если эта идея найдет поддержку в фонде, ее реализация должна осуществляться установленным порядком. Ваше мнение?

Во время своего монолога Юрий внимательно наблюдал за своим визави. Общаясь по роду своей деятельности с большим количеством людей и умея увлечь их беседой, он довольно чутко фиксировал реакцию собеседника: эмоции, мимику, заинтересованность или безразличие и т.д. В зависимости от ситуации разговор требовал акцентов, повышенной интонации. Всегда необходимыми были четкое формулирование позиции, грамотность профессиональная и литературная, изложение сущности вопроса.

Вот и сейчас он с интересом смотрел на собеседника. По убеждению Соломатина, тот просто не мог не среагировать на предложение положительно.

— То, о чем Вы говорите, не просто вызывает интерес. В случае реализации проекта значимость нашей деятельности приобретет совершенно иное звучание, это принципиально другой уровень работы. Вместе с тем, даже не будучи спе-

циалистом, я отдаю себе отчет в том, что работа в обозначенном Вами направлении настолько многопланова, что принять решение один я не могу. Требуются многочисленные консультации.

Предлагаю встретиться через месяц для более детального обсуждения проблемы.

Встреча закончилась. Первый шаг по сложному, с огромным количеством препятствий пути был сделан. Выходя из здания, Юрий испытывал противоречивые чувства. Он полностью отдавал себе отчет в том, что предложенное им должно инициироваться на совсем другом уровне иерархической лестницы, что оно тесно переплетается с вопросами государственной безопасности, а хорошо зная новейшую историю страны, он не питал никаких иллюзий относительно возможных последствий для него лично в случае неблагоприятного развития событий по каким-либо причинам, порождаемым людьми.

Но привлекательность идеи, ее изначально позитивная значимость, слагаемые которой для огромного количества людей делали жизнь интересней, многообразней, склоняли чашу весов в направлении ее реализации.

Прошел месяц. Неожиданный звонок секретаря Юрия Соломатина явился предвестником продолжения прерванной беседы.

— Добрый день, — раздался знакомый голос. — Мы договаривались о продолжении разговора после предварительных консультаций. Вам удобно подъехать в фонд через дня два для обсуждения деталей?

— Хорошо, — ответил Юрий, — я подготовлю проект плана совместных работ для обсуждения и предметного разговора.

— Договорились, до встречи.

Этот звонок надолго сохранился в памяти Юрия. Не преувеличивая его значимости, он вдруг осознал, насколько сложна жизнь. Незримые шестеренки сложнейшего государственного механизма в результате непостижимого для знающего человека взаимодействия не привели к его остановке, а позволили двигаться вперед.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

Договор о ликвидации ракет средней и малой дальности вступал в завершающую фазу. Уже пройден начальный этап, когда делегации СССР и США, в значительной степени составленные из представителей минобороны и спецслужб, участвовали в процедурах собственно уничтожения оружия. Медленно, но верно подозрительность и недоверие замещались более деловым и демократичным отношением. Его очередным этапом, призванным продемонстрировать всему миру истинные намерения сторон, должен был стать обмен натуральными макетами ракет, составлявшими в недалеком прошлом огневую мощь участников Договора. Достигнутая договоренность предполагала создание совместных экспозиций в СССР и США, в Москве и Вашингтоне D. C.

В кабинете начальника отдела Комиссии по военно-промышленным вопросам Геннадия Хромушкина идет оживленное обсуждение состава экспозиции в аэрокосмическом музее США в Вашингтоне. Технический облик макета для выставки должен полностью соответствовать реальной ракете, не раскрывая при этом сведения, формально составляющие государственную тайну.

Начальник отдела, прошедший школу становления специалиста в стенах Московского института теплотехники, профессионал с широким кругозором, которому, однако, порой не хватало глубины знания вопросов, был человеком очень порядочным.

Импульсивность характера, особенно часто проявлявшаяся в общении с некомпетентными оппонентами из аппарата ЦК КПСС и Минобороны, вполне компенсировалась его квалификацией, что сдерживало его недоброжелателей и вызывало явную симпатию создателей вооружения.

Объективно воспринимая ограниченный образ мышления людей в погонах, он тем не менее всегда умел находить в их среде, где очень мало личностей, достойных людей, умеющих мыслить широко, создавая тем самым коллектив единомышленников совместно с представителями промышленности. Принципиальность, умение отстаивать свою позицию, профессиональные знания порой перехлестывали через край. В этом штабе подготовки решений для руководства страны всегда царила творческая атмосфера, исключающая формирование волевых, непродуманных решений. Обстановку, однако, не следует идеализировать. Были и интриги, и лоббирование, и многое другое, несовместимое с государственными интересами. Но это были исключения из правил, что резко контрастировало с порядком подготовки и принятия решений в области разработки и создания стратегических ядерных вооружений в первые годы нового века.

Среди собравшихся в кабинете явно чувствовалась нервозность. Требовалось принятие решения по практической реализации работ в Ва-

шингтоне. Советская экспозиция в соответствии с договоренностями в Женеве должна открыться через три месяца, а воз — технический облик ракеты — и ныне там. Подходы КГБ и Минобороны категоричны: показ реальных образцов техники, раскрывающих характеристики материалов и особенности конструкции, недопустим. Ракеты «Пионер», подлежащие уничтожению, продолжают находиться на боевом дежурстве, и раскрытие их характеристик может нанести прямой ущерб национальной безопасности. Доводы о том, что основные характеристики ракет официально переданы американской стороне, не убеждали.

— Товарищи, позиция «стенка на стенку» неуместна. — Хромушкин прервался, сделав ударение на последнем слове и давая тем самым понять, что взаимосогласованное решение должно быть принято.

— Каковы соображения представителей промышленности?

— Я предлагаю построить работу так, как мы обычно взаимодействуем с заказчиком, — начал Соломатин. — Институт разрабатывает техническое задание на объект экспозиции, где описывается технический облик ракеты «Пионер» для демонстрации в музее, определяется ответственность участников работы и порядок их взаимодействия. Учитывая неординарность события, предлагаю участникам сегодняшнего совещания согласовать документ для исключения недоразумений в будущем и направить его в комиссию.

— Предложение разумное. Согласны? — обратился Хромушкин к собравшимся.

Ситуация сложилась патовая. Несогласие вело в тупик, поскольку других предложений не было. Согласие автоматически переводило процесс участия в чисто технологическую процедуру.

— Комитет не будет принимать участие в этой работе. Это вопрос Минобороны и промышленности, — заметил представитель КГБ.

Хромушкин отрывистым движением снял трубку первой «кремлевки», набрал номер первого зампреда КГБ и после ответа на противоположной стороне провода кратко изложил существо вопроса, завершая разговор стандартной фразой:

— Николай Васильевич, у Вас не будет возражений?

Заручившись согласием, он так же резко положил трубку.

— Вопрос с КГБ согласован.

В этом был весь Хромушкин. Убежденный в правильности действия, он переступал формальные барьеры, наживая очередных недоброжелателей.

Представитель Минобороны не стал испытывать судьбу.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. БОЛЬШОЙ ХАРИТОНЬЕВСКИЙ  
ПЕРЕУЛОК.**

Обсуждение перспектив проекта использования ракет «Пионер», модифицированных для возможного запуска малых космических аппаратов мирного назначения, подходило к концу. Американская сторона — соучредитель фонда — предлагала продолжить совместную работу по проекту в США. Логика событий подсказывала обоснованность предложений, так как именно фирмы США на 70–80% формировали предложения для складывающегося рынка услуг по запуску этого вида полезных нагрузок. Согласование же решения осложнилось рядом обстоятельств.

Прежде всего, несмотря на происходящие в стране перемены, которые привели к большей открытости и гласности, порядок выезда граждан за рубеж был жестко регламентирован. Тем более для граждан — носителей информации, составляющей государственную тайну. Подобные поездки в принципе не поощрялись спецслужбами и допускались в виде исключения для этой категории лиц, когда предполагался выезд в составе делегации. При этом участник делегации, связанный с секретной деятельностью, находился постоянно под гласным и негласным контролем одного или нескольких членов делегации — сотрудников КГБ.

В офисе фонда шел непринужденный разговор о возможном продолжении диалога по проекту на американской территории.

— Коллега, — начал руководитель фонда, обращаясь к Юрию Соломатину, — сопредседатели фонда приняли решение командировать Вас в США для продолжения переговоров по проекту. Фонд готов оплатить поездку и пребывание в США. Когда Вы могли бы выехать?

Вопрос был настолько неожиданным, что Юрий несколько растерялся. Несколько пар глаз собеседников с интересом разглядывали его, ожидая реакции на предложение. Обладая хорошей реакцией на события, Юрий быстро начал прокручивать в голове возможные варианты ответа. Он впервые сталкивался с ситуацией, когда принимаемое решение лежало вне области его профессиональной деятельности. Будучи человеком неробкого десятка, он всегда в жизни следовал правилу: договариваешься о чем-то — выполняй обязательства.

Ответить отказом было бы просто глупо, так как предлагался следующий этап переговоров. Согласиться — безответственно, поскольку решение о выезде вне его компетенции.

— Я в принципе готов согласиться с предложением при условии, что фонд окажет поддержку в оформлении разрешения на выезд.

— Договорились, я думаю, мы сможем это сделать.

Преодолеть барьеры КГБ и аппарата ЦК для получения разрешения на выезд казалось нереальным. Но, как и предполагал Юрий, деятельность фонда в СССР была санкционирована на самом верху.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. ЦК КПСС.**

Отвечающий за выдачу разрешений подобного рода тщательно просматривал документы.

— Этот Соломатин к какому ведомству приписан? — обратился Угрюмов к представлявшему документы представителю фонда.

— К Миноборонпрому, Василий Иванович, — ответил функционер.

— Где поручительство министра и Комиссии по военно-промышленным вопросам?

Ответа не последовало.

— Вы безответственные люди, порядка не знаете. Чтобы завтра же были необходимые подтверждения, иначе ответите по всей строгости закона.

Ситуация приобретала скандальный характер. Полномочий фонда было явно недостаточно.

— Юрий, — голос в трубке вибрировал от возбуждения, — для получения разрешения нужны соответствующие подтверждения по линии вашей подчиненности. У нас выходов на этот уровень нет. Помогайте.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

— Геннадий Васильевич, нужна помощь. Позвоните министру. Он меня хорошо знает, доверяет и я уверен, возражать против моей поездки не будет, — обратился Соломатин к Хромушкину.

Через секунду набран номер первой «кремлевки».

— Борис Васильевич. Такой вопрос. Планируется обсуждение взаимодействия с США по вопросу очень важному для страны. Речь идет об использовании ракет «Пионер» с необходимыми доработками для запуска малогабаритных спутников мирного назначения в рамках международного сотрудничества.

Мы предлагаем командировать для предварительных консультаций Юрия Соломатина. Вы его хорошо знаете. Требуются Ваше и мое поручительства. У меня возражений нет. Как Вы?

Небольшая пауза.

- Я согласен. Что нужно подписать?
- Подписывать ничего не надо. Я направлю уведомление в ЦК за своей подписью, в тексте сошлюсь на согласование с Вами.
- Договорились.

В течение пяти минут вопрос был решен. Мысленно переносясь на 10–15 лет вперед, невольно сравниваешь стиль работы чиновников. Относительно результатов сравнения двух мнений быть не может.



**■ РОССИЯ. ШЕРЕМЕТЬЕВО-2.**

Через неделю, находясь на борту «Боинга» компании Pan American, пассажирами которого на 90% были американцы, Юрий не мог поверить происходящему. И дело не в том, что он впервые в жизни покидал пределы страны. Не эта сторона вопроса волновала его больше всего. Реалист по натуре, действия которого всегда подчинялись логике, он не мог понять, как могли сложиться обстоятельства получения разрешения на выезд. Либо система начинала сбоить, либо за всем происходящим развивается неведомая ему интрига, смысл которой необходимо понять.

А пока, находясь в самолете, он явно чувствовал себя не в своей тарелке. Долгие годы занимаясь изучением английского языка, он свободно читал и переводил, а накопленный опыт сотрудничества с различными издательствами по переводу книг и статей позволял практически свободно воспринимать английскую речь. Но, не обладая навыками «живого» общения по понятной причине отсутствия собеседников, он невольно чувствовал свою неполноценность. Это и смущало, и раздражало одновременно. Однако сама ситуация подталкивала к общению. Рядом расположился довольно дородный пассажир, как потом выяс-

нилось, учитель, который возвращался со своим классом из туристической поездки в Москву. Все места вокруг занимали дети, и появление в этой среде явно не американца в хорошем цивильном костюме вызывало недоумение.

— Извините, — обратился учитель к Юрию. — Как Вы оказались на этом месте? Мы забронировали 30 мест на группу, и буквально накануне вылета нам сообщили, что одно место из этих тридцати будет занято другим пассажиром. В результате один из представителей вынужден лететь другим рейсом.

Преодолев себя, Юрий произнес первые фразы на английском. Голос казался незнакомым, и хотя слова в предложения выстраивались сами собой, процесс требовал таких энергетических затрат, которые были сродни преодолению звукового барьера. Собеседник почувствовал его состояние, и разговор перешел в настолько доброжелательное, располагающее русло, что напряжение почти исчезло, а Юрий в очередной раз удивился стечению обстоятельств. Восемь часов полета пролетели незаметно, и, расставаясь, он искренне поблагодарил своего соседа за непринужденное общение.



## ■ США. НЬЮ-ЙОРК.

Пройдя необходимые проверочные процедуры, Юрий оказался в сложном положении. По договоренности в Москве в аэропорту его должны были ждать представители торгпредства. Каково же было его удивление, когда, пройдя несколько раз через строй встречавших, он не обнаружил у них таблички со своей фамилией. Дело принимало скандальный оборот. Он не знал ничего: ни адрес гостиницы, ни координаты тех, с кем предстояла встреча, ни даже самого простого — как позвонить по телефону в Москву, чтобы скоординировать свои действия. В этой толпе незнакомых людей ощущение было такое, что ты находишься в неуправляемом суденышке среди бушующих волн. Продумывая вариант обращения в информационную службу аэропорта, он тут же отбросил его: без нормального английского объяснить цель приезда, такую неопределенную, было невозможно.

И в этот момент, когда ситуация казалась абсолютно безнадежной, он вдруг услышал за спиной родной язык.

—Извините, Вы Юрий Соломатин?

Юрий обернулся. Перед ним стоял мужчина невысокого роста, хорошо одетый, с правильны-

ми чертами лица, всем своим видом подчеркивающим принадлежность к встречающей стороне.

Напряжение последних минут мгновенно улетучилось.

— Да, это я, — ответил Юрий, — а как Вы меня вычислили?

— Я выждал, пока Вы несколько раз прошли мимо меня в поисках встречающих, ну и главная примета — Ваша родинка. Меня зовут Николай Васильевич.

— Да, в разведчики я явно не гожусь. Очень рад встрече, а то я уже отчаялся и не знал, что делать.

Разместившись в шикарном Old's Mobile, Юрий жадно впитывал в себя все то, что попадалось ему на глаза. Нескончаемая вереница автомобилей разных марок, вездесущая реклама, великолепный *highway* с непонятными станциями для оплаты проезда, радиотелефон в машине, а главное, производящее незабываемое впечатление, нагромождение небоскребов — великолепных, давящих, невольно заставляющих думать о сущности бытия.

Машина остановилась у отеля, расположенного в двух минутах ходьбы от Бродвея. Договорившись о встрече, Юрий поднялся в свой номер, чтобы перевести дух. От обилия впечатлений болела голова. Он находился в самом центре Нью-Йорка, огромного мегаполиса общей площадью 5000 квадратных километров — в пять раз больше Москвы. Соломатин очень хорошо помнил эти цифры, часто используемые им в профессиональной деятельности. Именно сейчас, находясь в США, используя военную терминологию, на «территории предполагаемого противника», он с особой остротой осознал бредовость идеи гонки воору-

жений, очередной виток которой раскручивался в связи с форсированием работ по Программе СОИ и асимметричным мерам для парирования потенциальных последствий ее реализации. Та цель, с которой он прилетел в США, приобретала в его глазах еще большую значимость, усиливала мотивацию.

«Даже если удастся сделать первый шаг в совместной работе в такой важной для обоих государств области взаимоотношений — это будет уже успех. Дорогу осилит идущий», — подумал он, не до конца представляя себе все препятствия на пути достижения цели.

Телефонный звонок прервал ход мысли.

— Юрий, это Николай Васильевич. Есть предложение. Отдохните с дороги часа два, а в четырнадцать я заеду за Вами, чтобы показать город, океан. Думаю, будет интересно.

— Спасибо большое. В четырнадцать буду внизу.

Встретившись с Николаем Васильевичем в назначенное время у отеля, Юрий удобно устроился на заднем сиденье автомобиля, который увозил его в каменные джунгли Бродвея. Мимо проносились великолепные здания из стекла и бетона, и, хотя архитектура не радовала разнообразием, правильность форм, чистота линий и цветовая гамма вызывали не только восхищение, но и отдавали должное инженерному искусству. Позади — центральная часть города с бесконечными автомобильными пробками, толпами людей и городской суетой. Широченные вылетные магистрали распахивали свои окна навстречу океану, освежающему легким бризом и встречающему витающим в воздухе едва уловимым привкусом йода и соли.

Вот и легендарный Брайтон-Бич. Повсюду русская речь, часто сдабриваемая еврейскими интонациями и таким хорошо знакомым одесским говором. Магазины с русскими названиями, с ценниками на витринах тоже на русском языке — все создает иллюзию, будто находишься на родине лет 10–15 назад. Впечатление многократно усиливается после посещения импровизированного рынка — толчка, где можно купить все что угодно. Здесь же самодельная рулетка — на деревянном шесте высотой метра три гвоздем укреплен диск метрового диаметра так, чтобы он мог вращаться. Круг разделен на секторы разного цвета, в каждом из которых изображено определенное число. После сбора денег с участвующих в игре крупье вращает колесо. Стрелка, выполненная из обычного куска картона и с помощью еще одного гвоздя прибитая к тому же шесту, указывает на выигрыш после остановки колеса. Ставки небольшие, но, судя по количеству денег народа США, находящихся в лежащей рядом шляпе — кассе, организатор аттракциона результатом игры доволен. Смотришь вокруг и в очередной раз проникаешься уважением к первопроходцам. Невольно в голову приходит мысль: «И Америку покорили», и от этого переполняет гордость за наш великий и могучий советский народ.



**■ США. ВАШИНГТОН Д.С.**

Именно здесь предстояло провести основные переговоры по проекту. Многочисленные встречи следовали одна за другой, длительность обмена мнениями на английском настолько перегружала мозг, что к концу дня забывались элементарные выражения, а оторванность изучения языка от естественного общения иногда приводила к конфузу. Сидя по приглашению американской стороны в хорошем китайском ресторане в центре города и желая продемонстрировать знание английского, Юрий в ответ на предложение о десерте произнес:

— Oh, no, thank you very much, I'm fad up (вместо I'm full), — желая тем самым подвести черту бесконечно сменяющим друг друга блюдам великолепной китайской кухни. Но произнесенная им фраза вместо «большое спасибо, я сыт» — означала в свободном переводе дословно: «Я сыт по горло болтовней за столом». Реакция участников застолья была крайне неожиданной, и напряжение удалось снять сотруднику торгпредства, опекавшему Юрия.

За благожелательными улыбками, дружескими похлопываниями по плечу, однако, не было никаких реальных действий, о чем и было заявлено

американской стороне. Результатом выраженной в неявной форме настоятельной просьбы перейти от слов к делу стало предложение о проведении заключительной фазы переговоров в Хьюстоне. Ситуация осложнялась тем фактом, что этот город был закрыт для посещения гражданам Советского Союза без сопровождения представителем администрации или лицом, ею уполномоченным. Вопрос надо было решать немедленно, а без санкции из Москвы торговец взять на себя ответственность не хотел.

— Виктор Андреевич, — обратился Соломатин к руководителю торговца Советского Союза в США, — я беру всю ответственность на себя, а Вас прошу проинформировать Москву о маршруте моего движения: Вашингтон — Хьюстон — Нью-Йорк — Москва. Буду дома через три дня, меня поймут.

— Хорошо. Просьба по прибытии в Хьюстон проинформировать, в каком отеле Вы остановитесь. Вас будет сопровождать генерал Йорк, которого мы хорошо знаем. Желаю удачи.



**■ США. ХЬЮСТОН.**

Два часа ночи. Шестьдесят восьмой этаж небоскреба в центре города. Свет в офисе выключен. Панорамные стекла, абсолютно прозрачные, в темноте практически не видны. Подойти к ним просто страшно. Ощущение, что ты стоишь на краю пропасти. Внизу под ногами море огней, красные и белые реки автомобилей, несмотря на поздний час, рассекают город на геометрически правильные прямоугольники. Еще шаг — и ты в полете. Однако вдруг вспыхивает свет, комната наполняется теплом, предметы приобретают привычные очертания, чернота ночи исчезает в никуда.

— Мистер Болл, я подготовил проект меморандума. Если Вы согласны, я готов его подписать.

— Юрий, мне импонирует Ваша хватка. Я думаю, мы сможем сделать бизнес.

— Марк, — ответил Юрий, — Вы, наверное, не до конца представляете себе, какой путь нам предстоит пройти. Но это — интересная работа, и в случае если у нас получится, о Вас узнает не только вся Америка. Вы войдете в историю. Ради этого стоит жить.

— Я полностью согласен. Я оптимист по натуре и думаю, что сегодня мы сделали полезное дело.

На следующий день в средствах массовой информации США появилось сообщение о том, что американцы и русские договорились объединить усилия для использования ракет, предназначенных к уничтожению по Договору, для запуска в космос полезных нагрузок мирного назначения.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ШЕРЕМЕТЬЕВО.**

Майское утро, обрамленное голубизной небосвода и яркими лучами весеннего солнца, располагало к действию. Обычная суeta аэропорта с его постоянно чем-то движущимся, шумящим дополнялась несколько необычной картиной. На одной из стояночных площадок, достаточно обособленной, расположилась довольно большая группа людей. Очень разношерстная как по внешнему виду, так и по поведению, эта группа явно была объединена общей целью. Слышалась русская и английская речь. Чувствовалось нескрываемое возбуждение.

— Летят, — крикнул кто-то из собравшихся.

Подняв головы, все посмотрели в направлении, куда показывал впередсмотрящий. В небе уже совсем близко от земли появился силуэт необычного для аэропорта самолета. По его окраске сразу было видно, что это военно-транспортный самолет, а его размеры внушали уважение.

— СИ-141, — безапелляционно заявил представитель аэропорта.

Самолет плавно коснулся взлетно-посадочной полосы и, медленно развернувшись, подкатил к группе собравшихся. После остановки двигателей и открытия заднего трапа из огромной «пасты»

самолета вышел экипаж. К приятному удивлению, командиром оказалась женщина невысокого роста, очень живая и волевая. Все ее команды беспрекословно выполнялись техническим составом, и по ее властному лицу, и по манере держаться не возникало сомнений, кто в «доме» хозяин. Осмотрев взглядом встречавших, командир без ошибки определила, кому нужно сделать доклад о своем прибытии и с кем необходимо согласовывать свои действия.

Несколько человек стояли особняком. Именно к ним направилась командир. Четко, по-военному поприветствовав собравшихся, проинформировала об особенностях полета.

Так началось событие, которое с полным основанием можно назвать историческим.

Происходившая в Шереметьево своеобразная новая «встреча на Эльбе» венчала собой очередной этап процесса разрядки в отношениях СССР и США. Подобно известным событиям Второй мировой, после продолжительной холодной войны между двумя великими державами в рамках договора об уничтожении ядерных ракет средней и малой дальностей должен был произойти обмен реальными макетами боевых ракет для создания на их базе совместных экспозиций в Москве и Вашингтоне D.C.

Именно это и происходило на аэродроме. Прилетевший самолет должен был забрать полноразмерный реальный макет ракеты «Пионер» и доставить его в США.

Собравшиеся не верили своим глазам. Не те, кто формально наблюдал за процедурой передачи — представители Минобороны, КГБ СССР, посольств двух стран, включая дипломатов и воен-

ных атташе, а создатели уникального вооружения. На их лицах читалась и плохо скрываемая грусть за судьбу их детища, и чувство ответственности за порученное дело, и гордость за участие в происходящем.

Между тем время шло и нужно было приступить к погрузке. Нетрудная процедура осложнилась тем обстоятельством, что ее надо было выполнить с помощью абсолютно неприспособленного для этих целей технологического оборудования и нетренированного персонала. Действительно, представить себе, что советскую ракету будут загружать в американский самолет, было невозможно даже в самом кошмарном сне. Такому же настрою способствовало и противостояние в мире двух систем, и насаждаемый в обеих странах стереотип врага, что в условиях ограниченной информации и железного занавеса исключало возможность вариативного мышления. И, несмотря на этот негативный фон, все чаще давали о себе знать признаки сближения в отношениях, отход от опасной черты противостояния. Процесс манипулирования общественным сознанием, целенаправленно насаждаемый десятилетиями, все чаще давал сбои. Политическая воля руководителей, подстегиваемая реальными событиями, направляла корабль цивилизации в спокойную гавань, давала обществу еще одну возможность саморазвития.

После подготовительных операций начался процесс загрузки. Ракета внушительных габаритов практически полностью занимала проем самолета. Технический агрегат — пантограф с размещенным на нем макетом — медленно наезжал на воздушную громадину, раскрывшую, подобно

удаву, свою пасть в намерении проглотить жертву. Для затачивания было необходимо совместить горизонтальное и вертикальное движение сборки. И в самый ответственный момент, когда казалось, самое опасное позади и вертикальное движение закончено, отказал, не желая выключаться, электрический двигатель подъема пантографа. Характерный хруст фюзеляжа самолета прозвучал как рев раненого зверя. Пронзительный женский крик, способный разбудить кого угодно, буквально парализовал техническую команду. Это был крик командира, наблюдавшего за погрузкой в самой верхней точке фюзеляжа.

Все произошло в считанные секунды. Треск корпуса самолета, отчаянный вопль командира, мгновенная реакция одного из участников погрузки. Схватив то, что попалось под руку, а им оказался обычный металлический лом, чудом оказавшийся в нужном месте в нужное время, он с энтузиазмом Георгия Победоносца вонзил его в тщедушное тело системы управления двигателя подъема. Поверженный противник издал последний вздох и почил в бозе. Подъем прекратился, и все в буквальном смысле отерли пот со лба.

Ситуация превращалась в фарс. Официальные представители великих держав, современейшее вооружение, орудие труда первобытных людей — все это делало ситуацию нереальной, написанной по сюрреалистическому сценарию. Спасти положение могла только смекалка, не вписывающаяся ни в какие инструкции. Именно это и произошло. С помощью подручных средств макет весом в несколько тонн был продвинут внутрь самолета на 10 сантиметров — метр, пока полностью не оказался внутри фюзеляжа, при этом зазоры при

движении составляли миллиметры, не оставляя возможностей для ошибки персонала.

Наконец загрузка завершилась. После нескольких часов пережитого ее участники расположились прямо на бетонном поле аэродрома. Командир искренне поблагодарила всех, кто участвовал в работе, и уверенным шагом направилась в кабину. Предстоял долгий полет по маршруту Москва — Франкфурт-на-Майне — авиабаза МакГайр в США.



**■ США. ВАШИНГТОН D.C.**

В посольстве СССР в США приезд делегации советских инженеров был откровенной неожиданностью. Руководитель делегации Юрий Соломатин, открыв дверь помещения для приема официальных делегаций, невольно улыбнулся. В памяти всплыла известная картина русского живописца «Не ждали», полностью соответствующая моменту. После нескольких часов томительного ожидания терпение кончилось. Дело было в субботу, а суббота в Союзе, как известно, нерабочий день. Только после упоминаний фамилии заместителя министра иностранных дел чиновники посольства связались с Госдепом США для координации взаимодействия. Через час в посольство прибыл невысокий сухопарый мужчина с абсолютно безликим лицом типичного разведчика, на котором буквально было написано только одно: «Как Вы некстали».

Тем не менее этикет соблюден, и в соответствии с договоренностью было решено отправиться в гостиницу, после чего ознакомиться с местом размещения предполагаемой экспозиции.

— Дэвид, — обратился Юрий к представителю Госдепа, — советская сторона согласовала в Мо-

ске с посольством США условия размещения и пребывания делегации в Вашингтоне. У Вас есть необходимые директивы?

— У Вас хороший английский, Юрий, но должен Вас огорчить, я действую на свой страх и риск. Наверное, необходимые указания будут в понедельник, а пока мы решаем все вопросы на временной основе.

— К сожалению, в соответствии с известным высказыванием, нет более постоянных решений, чем временные, поэтому я просил бы Вас не позднее утра понедельника проинформировать посольство СССР в Вашингтоне о принятом американской стороной решении, а я в свою очередь свяжусь с посольством самостоятельно.

Разговор шел между абсолютно безразличными друг другу людьми, и тон общения был задан американцем.

Отель *Crowne Plaza* глыбой возвышался над окружением и располагался в десяти минутах ходьбы от аэрокосмического музея США. После переговоров с администратором Дэвид обратился с вопросом.

— К сожалению, администрация может предложить один двухместный номер, и то под мои гарантии. Вы не возражаете? — начал Дэвид, и по его интонации и манере поведения было ясно одно — ему не терпелось избавиться от нежданных гостей.

— О'кэй, — ответил Юрий, — до понедельника мы продержимся, а там будем решать вопрос, как договорились. Вы нас можете не ждать, мы сами найдем дорогу в музей. Спасибо, до понедельника.

На этом встреча завершилась. Разместившись и слегка перекусив (а нужно сказать, что привычка у советских рассчитывать на собственные силы распространялась и на самообеспечение провиантом, прихваченным из Москвы), делегация отправилась в музей.

Летний Вашингтон в жаркую безветренную погоду — серьезное испытание. Расположенный в низине, не продуваемый ветрами и пересекаемый довольно полноводным Потомаком, он напоминает римскую баню с ее высокой влажностью и недостаточно большой температурой. Для северян адаптация проходит очень болезненно, особенно в первые несколько суток пребывания, учитывая перестройку биологических часов из-за разницы во времени. Уже через десять минут движения легкие рубашки плотно прилипли к телам, лица покрылись мелкими каплями пота. Нужно было срочно найти убежище с кондиционером, каковым оказался небольшой винный магазин. После Duty Free в Москве ассортимент напитков удивления не вызвал. Поразила низкая цена литровой бутылки родной водки, после чего можно было сделать однозначный вывод: большому количеству советских людей находиться здесь просто опасно.

Придя в себя от изнурительной жары, можно было двинуться дальше, и через пять минут перед членами делегации предстал аэрокосмический музей США во всей своей красе.

Его расположение на прямой линии, соединяющей Капитолий и мемориал Линкольна, подчеркивало безоговорочную значимость и непоказное уважение государства к истории развития авиации и космонавтики. Большое количество

школьников, родителей с детьми, живое, непринужденное общение при неукоснительном соблюдении правил поведения в музее — все это вызывало только положительные эмоции и чувство благодарности создателям экспозиции, позволяющей посетителям проследить долгий путь развития человечества в этой сложной, романтической и загадочной области. Огромные залы музея позволяли размещать модели самолетов в натуральную величину. Братья Райт, сидя в самолете, парящем в воздухе, наблюдали за происходящим на бренной земле с высоты своего положения, а внизу, под ними, пестрая разноязычная толпа посетителей наблюдала, задрав головы за их замечательно придуманным полетом. И все это: и огромные цветные плафоны с причудливыми снимками Земли из космоса, и фрагменты гигантских ракет-носителей, и действующие манипуляторы орбитальных станций, и большое количество возвращаемых из космоса объектов, в которых можно посидеть и понажимать кнопочки, и многое другое создавало атмосферу праздника человеческого гения, преодолевшего силу земного притяжения и сделавшего хотя и первые, но решительные шаги на пути становления полноправного хозяина окружающего Землю пространства.

С огромным интересом осмотрев музей, в том числе и ту его часть, которая была посвящена советско-американскому договору в области ядерных вооружений со ставшим уже крылатым лозунгом “Trust but verify”, Юрий обратился к руководителю администрации музея, представив ему членов официальной делегации советской страны, с просьбой показать предполагаемое ме-

сто размещения ракеты. Администратор, очень живой, доброжелательный американец, с большим энтузиазмом откликнулся на просьбу. Не прошло и нескольких минут, как делегация оказалась перед уже установленным «Першингом». Размер и геометрическая форма ракеты не производили необходимого впечатления, публика безразлично омывала своим течением экспозицию. Советских специалистов, однако, интересовали не технические особенности чудо-оружия, а способ его закрепления. Используя известный в дачном строительстве метод определения вертикальности строительной конструкции с помощью располагающегося в поле зрения столба, обратив внимание на отклонение ракеты от вертикальной линии на стене, образованной стыками плит от пола до потолка, они в сопровождении служителя музея спустились в гаражный этаж и убедились в примитивности механизма установки. Железобетонную плиту сквозь просверленные в ней отверстия пронзали четыре толстенные шпильки с резьбой на двух концах: один конец ввинчивался в хвостовую часть макета, на другой набрасывалась здоровенная гайка, закручивание которой и решало задачу. Простое, однако, не значило правильное. Непараллельность плоскостей пола в толщине перекрытия привела к эффекту наклона ракеты, видимому невооруженным глазом, в результате чего возникало ощущение небрежности в работе, что было не похоже на американцев. Не получив никакой информации об особенностях крепления советской ракеты, наши специалисты придумали оригинальное устройство в виде шаровой гайки, которая выполняла роль компен-

сатора и позволяла гарантированно обеспечить качество монтажа.

Завершив осмотр и поблагодарив администратора, делегация взяла курс на отель. После полуденный город разительно отличался от себя самого во время дневной жары. Легкий теплый ветерок не только не был обременителен, но и вызывал ощущение комфорта, как будто ты находишься в теплой воздушной ванне. Все вокруг взывало к умиротворению: и спокойные доброжелательные лица прохожих, и непосредственность поведения детей, и ухоженность газонов — в общем, все то, что делает прогулку просто приятной. Хотя внутренне чувствовался какой-то дискомфорт. Не от обилия впечатлений или усталости от длительности путешествия. Не давало покоя ощущение чего-то не просто необычного, выдуманного, а противоестественного.

Смириться с мыслью, что люди — носители секретной информации об оружии, составляющем основу безопасности страны и нацеленном на объекты государства пребывания, свободно гуляют по главной улице этого государства, и до них никому нет дела, было выше понимания. Воспитанные в атмосфере неприятния западных жизненных стандартов, постоянно нагнетаемой истерии потенциальной агрессии со стороны враждебных сил, что подтверждалось огромным количеством военных баз вокруг территории Советского Союза, эти люди были абсолютно не подготовлены к трезвому восприятию окружающей действительности. Только раскрепощенность, системный анализ, жизненный опыт, не тот, что складывается из обобщения чужих ошибок и побед, а свой собственный, базирующийся на зна-

нии истории своего народа, понимании своего места в обществе, объективной в силу своих возможностей оценке правильного и неправильного, справедливого и несправедливого и таким образом заставляющий думать самостоятельно, а не по указке, — только это позволяет трезво оценивать ситуацию и отделить зерна от плевел.

Было уже около полуночи, когда в номер отеля, где разместились советские специалисты, постучали. Стук был довольно настойчивым, делать нечего, надо было открывать. В коридоре стоял блондин роста выше среднего, крепкого телосложения. Улыбка на лице, живые, чуть прищуренные глаза располагали к общению.

— Алексей, третий секретарь посольства, — произнес гость, и обитатели апартаментов с облегчением вздохнули, услышав русскую речь.

Все ждали хоть каких-то новостей от пославшей их Родины.

— Коллеги, хотел вас проинформировать о планах на ближайшие дни. Прежде всего, какие у вас паспорта?

Оказалось, что у двух участников работы паспорта инспекторов, участвующих в осуществлении процедур по контролю над вооружениями в рамках Договора о ракетах средней и малой дальности. По существующему порядку зона их пребывания в США ограничивалась площадью в несколько десятков квадратных километров от места работы, в то время как речь шла о выезде из Вашингтона на несколько сотен километров для участия на базе США в выгрузке ракеты «Пионер» из самолета и доставке ее в аэрокосмический музей. Юрий Соломатин имел обычный гражданский паспорт и перечисленных огра-

ничений по перемещению не имел. Выбор пал на него.

— Юрий, Вам придется ехать одному с американским персоналом, будьте предельно осторожны. Мне поручили оказывать Вам всяческую поддержку, но завтра у меня день расписан по минутам, и я не смогу Вас сопровождать.

— Don't worry, — ответил Юрий с иронией. — Расклад по моему пониманию такой, что американцы будут оберегать меня лучше любого охранника. Ведь я официальный представитель страны. Ну, и потом, я думаю, что речь идет о поездке на несколько часов, туда и обратно.

— Будем надеяться, все пройдет нормально. В любом случае завтра вечером я у вас, чтобы скординировать действия на следующий день. Да, кстати, а почему вас поселили в одном номере? Вообще-то это не принято.

— Лёш, — ответил Юрий, — я не хотел скандалить с госдеповцем, хотя он настоящая редиска, ничего не объяснил, никакого гостеприимства, ну, да Бог с ним. Что нам с ним, как у нас говорится, детей вместе крестить?

Алексей расплылся в улыбке. И по манере держаться, и по коммуникабельности было очевидно, что секретарь он не простой, и вместе с тем он был наш человек.

— Мужики, надо прописаться, — подытожил он, вынимая из бокового кармана пиджака плоскую бутылку виски. — Наверняка у Вас найдется чем закусить.

— Обижаешь, — ответил один из участников разговора.

Без лишних слов ритуал был соблюден, все стадо на свои места.

На следующее утро, в 5 часов, небольшой спортивный автомобиль остановился у дверей отеля. Из машины вышел довольно рослый американец простоватой внешности и тяжелым шагом, соответствующим своей весовой категории, направился ко входу. Юрий сидел на одном из диванов, просматривая *USA Today*. Осмотрев пустое фойе, американец направился к нему.

— Вы Юрий? — обратился он к Соломатину.

Первое, что бросилось в глаза, его большие руки рабочего человека.

— Да, — ответил Юрий.

— Я Джордж, приехал за Вами.

Из осторожности Юрий поинтересовался: с какой целью? Все совпало как в заправском детективе, и встретившиеся дружелюбно обменялись кратким рукопожатием. Джордж располагал своей основательностью рабочего человека. Как выяснилось позже из разговора, он имел лицензию файн-механика и у него были «золотые» руки. Будучи увлеченным человеком, он с друзьями купил во Вьетнаме поврежденный в бою американский самолет, переправил его в Штаты и полностью восстановил до работоспособного состояния, научился летать и раз или два в месяц в weekend отправлялся в пригород Вашингтона на небольшой аэродром, где в ангаре размещалось его любимое детище. Полет, по его словам, доставлял ему ни с чем не сравнимое удовольствие.

Машина резво стартовала. Было очевидно, что водитель хотел продемонстрировать свои навыки гостю. В столь ранний час дорога была пустой и скоростной режим вождения опасности не представлял. Увидев, однако, знак на доро-

ге, Джордж резко сбросил скорость и мгновенно вписался в ограничение.

«Молодец», — подумал Юрий. Водитель все больше ему нравился.

Через пять — десять минут машина остановилась около огромного трейлера. Неподалеку располагался еще один грузовик такого же класса. Соломатин понял, что предстоит пересадка, но инициативы не проявлял. Несмотря на то, что внешне все выглядело странновато — раннее утро, незнакомая страна, незнакомые люди, — все получалось как-то само собой. Юрий, будучи человеком спортивным, легко взобрался на подножку рычащего монстра и впервые в жизни оказался в довольно просторной кабине грузового «Студебекера». Автопоезд был внушительных размеров, и все вместе вызывало ощущение абсолютной безопасности.

Путь оказался неблизким. Несмотря на замечательное качество дорожного полотна, дорога утомляла однообразием. Многополосное движение потока автомобилей создавало иллюзию неподвижности, если не обращать внимания на дорожные указатели. Особенно явно такое ощущение возникало, когда справа и слева располагались огромные трейлеры-рефрижераторы, движущиеся с той же скоростью.

После многочасовой езды, съехав с основной трассы, соединяющей Вашингтон с Нью-Йорком, Джордж сообщил, что до аэродрома осталось совсем немного. И действительно, за очередным поворотом показались въездные ворота авиабазы с контрольно-пропускным пунктом.

«Интересно, как меня пропустят?» — подумал Юрий. Но все оказалось гораздо проще, чем он

предполагал. Одно упоминание о цели приезда значило куда больше, чем документы, и машины беспрепятственно проехали к самолету.

Выгрузка ракеты из самолета, перегрузка на автопоезда заняли несколько часов, и после необходимого оформления документов колонна двинулась в обратный путь. День сменился ночью, и оба экипажа уже прилично устали. Со всеми мерами предосторожности при транспортировке крупногабаритных грузов уже ранним утром два огромных автомобиля ехали по центральной улице Вашингтона по направлению к Капитолию. Картина была впечатляющая: в нескольких сотнях метров от цитадели американской государственности на американских автомобилях находилась советская ракета «Пионер», правда в макетном исполнении, что не могло пройти незамеченным. На следующее утро на первой полосе USA Today крупными буквами появился заголовок «Russians are coming» с фотографией двух стартовых ступеней ракеты и ее боевого оснащения.

Грузовики были благополучно поглощены огромными ангарами музея, а Юрий отправился в гостиницу. Его отсутствие больше суток вызвало ужасный переполох в посольстве.

Несмотря на ранний час, в номере сидел Алексей с абсолютно отрешенным видом. Напряжение спало после рассказа о путешествии со всеми подробностями. Этот эпизод пребывания в США еще долгое время был предметом интереса КГБ в Союзе после возвращения делегации.

Здесь же, в номере, после импровизированной оперативки, договорились, как и что делать в ближайшие дни, и начались трудовые будни.

Через несколько дней работа была успешно завершена, «Пионер» во всей своей красе, несмотря на внушительные по сравнению с «Першингом» размеры, гордо возвышался над своим младшим братом, находясь в абсолютно вертикальном положении, на что посетители, заинтересовавшиеся новой экспозицией, размещенной на самом видном месте, сразу же обратили внимание.

На вечере, посвященном открытию экспозиции, с участием большого количества официальных лиц, включая государственного секретаря и председателя комитета начальников штабов, было произнесено много правильных слов, смысл которых сводился к известному утверждению: «Ребята, давайте жить дружно».



**■ РОССИЯ. МОСКВА.**

Пройдут десятилетия, и исторические события развала великой страны получат свою оценку. Но в то время, учитывая только одну составляющую взаимоотношений Украины и России, связанную с причастностью обоих государств к проблеме ядерного стратегического оружия, требовалось принятие хирургических мер.

Сам факт расположения в России органов государственного и военного управления стратегическими ядерными силами наземного базирования исключал возможность участия в разработке новейшей межконтинентальной ракеты в другом, может быть и дружественном государстве. На самом деле вопрос был гораздо шире. Необходимо было в кратчайшие сроки кардинальным образом изменить принцип формирования кооперации промышленных предприятий, расположенных в соответствии с концепцией советского планирования на территории большого количества советских республик. Решение этого вопроса нельзя было откладывать на долгие годы по причине потенциальной утраты уникальных технологий, но и рубить с плеча было недопустимо, исходя из известного тезиса «с опорой на собственные силы». Требовались взвешенные,

продуманные шаги, целью которых было главное — сохранение уникальных достижений отечественной промышленности и науки в области разработки и создания перспективных образцов ракетно-ядерного стратегического вооружения — гаранта мира на Земле в условиях несколько меньшего, но продолжающегося противостояния Запада и Востока.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ОТРАДНОЕ. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

Перед учеными и инженерами поставлена сложнейшая задача — в кратчайшие сроки возглавить работы по созданию на базе универсальной ракеты «Тополь-М» ракетных комплексов стратегического назначения наземного базирования — стационарного шахтового и подвижного грунтового. В условиях распада Союза, сопровождавшегося революционными преобразованиями в обществе, фактической сменой одной общественно-политической формации — социалистической на другую — капиталистическую и связанными с этой сменой огромными социальными потрясениями, необходимо было не только сохранить научно-технический потенциал оборонных отраслей, но и решить ряд сложнейших вопросов военно-экономического, инженерно-технологического и производственного характера.

Коллектив института, квалификации и энтузиазму которого позавидовали бы лучшие научно-технические образования подобного рода времен становления советской оборонной промышленности, подобно былинному Илье Муромцу, оказался на распутье. Одна из дорог вела в будущее через ориентацию на складывавшийся десяти-

летиями порядок в государстве — использование пусть и ослабевшего государственного регулирования всего и вся. Вторая предполагала взваливание на свои плечи функций министерств советской оборонной «девятки», превратившейся в абсолютно недееспособный орган федерального управления, из-за трансформации собственно системы хозяйствования, все больше ориентирующейся на рыночные отношения.

Здесь необходимо сделать небольшое отступление. В отечественном стратегическом ракетостроении волей руководства государства был создан целый ряд институтов. Московский институт теплотехники занимал среди них особое место.

Прежде всего, это была самая небольшая по масштабам организация. История развития данного вида вооружений сложилась так, что, используя аналогию с известным афоризмом времен Первой мировой войны, можно было сказать: институт подошел к столу с яствами — государственными заказами, когда все места были уже заняты. Пропуском в элитный клуб могли быть только новые идеи, которые заинтересовали бы заказчика и не были бы столь привлекательны-ми с точки зрения масштаба работ, признанными фаворитами. Основой триединой концепции стал класс ракет — легкого типа, вид топлива для двигателей — твердое на всех ступенях ракеты, и способ базирования — подвижный грунтовый на колесном шасси повышенной проходимости. Принципиальным подходом, значительно отличавшимся от существовавшего в других конструкторских бюро, было системное проектирование, ядро которого — комплексное решение поставленной задачи, что предполагало много-

итеративный процесс оптимизации составных элементов ракетного комплекса, и прежде всего ракеты как основного элемента комплекса, исходя из обеспечения максимального эффекта. Последний мог выражаться либо в уровне тактико-технических характеристик при прочих равных условиях, либо в сроках создания, либо в стоимости разработки.

Подобный подход предусматривал и соответствующую структуру института, которая существенно отличалась от структуры родственных организаций. Результатом того и другого были итоги различных конкурсов по проектам, в которых институт неизменно оказывался победителем. Процесс созидания имел следствием формирование специалистов уникальной квалификации, постоянно повышающейся благодаря абсолютно естественным образом поддерживающей творческой, соревновательной атмосфере.

Принципиально отличало эту организацию от своих собратьев и еще одно обстоятельство. Интеллектуальные и организационные возможности предприятия, возглавляющего процесс разработки и создания сложнейших систем, в значительной степени зависят от качества управления. В сложнейшей системе взаимоотношений, в которые вовлечены сотни институтов, конструкторских бюро и заводов-изготовителей, расположенных на территории огромного государства Россия, роль лидера трудно переоценить. Таковым по праву является главный или генеральный конструктор. Его статусное положение определяется не только должностными обязанностями, но и общей ситуацией в стране, ее историческими традициями. В России ге-

роизация личности была востребована во все времена, и связано это было и с общественным укладом, и с трудностями жизни в суровых климатических условиях, и с необходимостью постоянной защиты от вражеской агрессии, посягающей на богатства страны. В период становления советской власти государству как никогда для самоутверждения требовались ориентиры, маяки, в том числе, и, может быть, прежде всего, в той области народного хозяйства, которая была связана с обеспечением безопасности государства. Создатели вооружения, в своем подавляющем большинстве действитель но незаурядные люди, не без основания относились к элите общества в самом правильном понимании этого определения. С годами, при всех перипетиях развития страны, образ генерального конструктора приобретал абсолютно ему не свойственные героические очертания. Обласканные властью, эти люди, как это часто бывает, превращались в непогрешимую касту, мнение которой зачастую не совпадало с объективными закономерностями развития государства, оказывая существенное влияние и на политическую, и на экономическую ситуацию. Вместе с тем, как и в любом деле, в этом вопросе требуется известная взвешенность. При всех незаурядных способностях генерального конструктора в сложнейшем процессе создания, например, стратегического вооружения его основная задача заключается в том, чтобы создать такую атмосферу и в коллективе, непосредственно им возглавляемом, и в огромной кооперации, когда были бы максимально востребованы и реализованы интеллектуальный и организационный потенциал всех участников. Приписывание

ему былинных возможностей всезнающего ментора (а именно таковым очень часто представляется его образ) с очень многими из этой категории руководителей сыграло злую шутку так же, как и в других сферах управления. Непогрешимость, невосприятие критики, бронзовелость личности приводят к последствиям, очень точно выраженным известной формулой: «Рим пал не от руки варваров, а потому, что был уничтожен Карфаген».

События 1991 года напрямую вмешались в судьбу Московского института теплотехники. Глубокий анализ происходящих в стране событий, прогнозирование их развития в средне- и дальнесрочной перспективе требовали сделать однозначный выбор — взять на себя в дополнение к обязанностям головной организации по проектам создания ракетных комплексов стратегического назначения часть функций государственного управления. Решение было нелегким, но жизнь диктовала свои условия. Государство в очередной раз расчищало площадку для строительства светлого будущего, разрушало все до основания. Вместо трансформации и адаптации всего того огромного положительного опыта управления, который был накоплен за многие десятилетия развития, в том числе в тяжелейших условиях становления хозяйства в 30-е годы, в военный и послевоенный периоды в условиях неприкрытоого противодействия со стороны остального мира, был выбран путь слепого копирования схем управления народным хозяйством государств, не просто устроенных по-другому, а с другими историческими традициями населения, проживающего в совершенно других кли-

матических условиях и на существенно меньших по размерам территориях. Но, как говорится, ломать — не строить. Именно эта формула государственного строительства была выбрана в качестве базовой, и именно она побудила институт взвалить на себя тяжелейший груз ответственности за обеспечение безопасности государства. Эта позиция организации была полностью поддержана Минобороны и одобрена без обсуждения руководством страны. Весь последующий ход истории России полностью подтвердил правильность сделанного выбора, позволившего исключить саму возможность сползания в водоворот бурных событий девяностых.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

События последних лет существенно разнообразили палитру красок взаимоотношений только что народившейся России и США. Черно-белые цвета противостояния времен холодной войны стали дополняться более мягкими, пастельными полутонами. По Договору 1987 года был физически уничтожен целый класс ядерных вооружений, завершилась пропагандистская шумиха, связанная с Программой СОИ, работы по которой перешли в спокойное русло создания научно-технического задела, расширились контакты двух стран, нацеленные на дальнейшее снижение напряженности в области ядерного противостояния.

На этом фоне идея использования боевых ракет после небольшой модернизации для запуска малогабаритных спутников мирного назначения, продекларированная на рубеже 90-х, получила свое дальнейшее развитие.

Одна из американских компаний, учредители которой в недалеком прошлом — участники Программы СОИ, заручившись поддержкой правительства США, получила лицензию на право использования системы дистанционного зондирования Земли, созданной в рамках Программы,

в интересах народного хозяйства на коммерческой основе. Начинали срабатывать механизмы, изначально заложенные в концепцию СОИ по использованию в экономике государства современнейших технологий двойного назначения. Коммерциализация проекта заставляла его участников работать не только головой, но и ногами.

Два тянувшихся друг к другу начала нашли общий интерес в бесконечном мире бизнеса. Объективно ситуация складывалась в пользу российских ракет еще советского производства для оказания услуг по запуску небольших по массе и габаритам полезных нагрузок. Обладая уникальной надежностью, эти ракеты с истекающими гарантийными сроками эксплуатации представляли для потребителя — обладателя полезной нагрузки — несомненный интерес, основу которого, конечно, составляли стоимостные показатели.

В одном из помещений института, расположенного за периметром охраняемой территории, состоялась знаковая встреча, на долгие годы объединившая участников российско-американского проекта.

— Господа, — начал Юрий Соломатин переговоры, заручившись соответствующими разрешениями на их проведение, — вы находитесь в Московском институте теплотехники. Думаю, нет необходимости говорить о направлении его деятельности. Уверен, вы полностью проинформированы и проинструктированы на этот счет. Во-первых, поскольку встреча первая, хотел бы представить членов делегации с российской стороны. Во-вторых, хотелось бы сразу обозна-

чить предмет и цель переговоров. Насколько мы понимаем, речь может идти о предоставлении российской стороной услуги по запуску американской полезной нагрузки. В случае достижения договоренности, мы надеемся завершить переговоры подписанием совместного документа. Каково ваше мнение?

— Юрий, прежде всего мы хотели бы поблагодарить за саму возможность проведения этой встречи. Откровенно говоря, то, что происходит, кажется невероятным, — начал Эндрю Скотт — руководитель американской делегации. — Мы крайне заинтересованы в переговорах, поскольку в соответствии с планами пуск должен состояться через два года. Мы сейчас проводим интенсивный маркетинг по всему миру. Решение будет принято в этом году.

— Эндрю, я думаю, обсуждение технических аспектов взаимодействия — рутинная процедура. Гораздо более важными являются особенности предполагаемой работы, поскольку в качестве ракеты-носителя используются военные ракеты, применение которых регламентируется международно-правовыми обязательствами сторон.

— Мы полностью отдаем себе отчет в этом. Более того, мы считаем, что совместная работа, если она состоится, по своим масштабам далеко выходит за рамки обычного запуска спутника. Это будет событие мирового масштаба, доказательно свидетельствующее об изменении политического климата в мире: две сверхдержавы объединили свои усилия с целью конвергенции современных военных технологий в интересах мирового хозяйства.

После многодневных переговоров стороны, удовлетворенные результатами совместной работы, подписали документы о взаимодействии. Это был первый опыт института в переговорной практике, и первый блин не оказался комом.



**■ РОССИЯ. АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. ПОЛИГОН  
ПЛЕСЕЦК.**

Завершается подготовка к запуску ракеты-носителя «Старт-1», созданной Московским институтом теплотехники на базе боевой ракеты «Тополь». Этому знаменательному действу предшествовал ряд событий, динамика развития которых могла в одночасье пустить под откос труд сотен тысяч людей.

Прежде всего, для осуществления запуска была необходима соответствующая полезная нагрузка. Для выведения на околоземную орбиту требовалось в кратчайшие сроки решить поставленную задачу силами энтузиастов без государственного финансирования. Поиск чего-то готового результатов не дал. Институту пришлось взять «штурвал» на себя, и, создав кооперацию исполнителей, удалось через двенадцать месяцев поставить уже готовый спутник на стенд для испытаний. Нужно было быть участником процесса, чтобы видеть увлеченность людей работой. Справедливости ради нужно сказать, что спутник был не самой сложной конструкции. И тем не менее с учетом условий его использования в ближнем космосе предстояло решить ряд довольно сложных проблем и в первую очередь обеспечить его устойчивую ориентацию на Солнце для надежного функционирования.

ния энергетики на борту и на Землю — для приема радиосигнала. Дорогу осилит идущий. Учеными и инженерами института все препятствия были успешно преодолены, и еще через полгода спутник уже был на полигоне.

Гораздо более трудной оказалась задача получения разрешения на пуск. Сложность заключалась в том, что Договором о сокращении наступательных вооружений между двумя великими державами на понятийном уровне не конкретизировался порядок превращения боевой ракеты, квалифицированной в качестве объекта Договора, в ракету космического назначения. Неоднозначность процесса, трудности его описания дипломатическим языком из-за огромного количества техницизмов, согласовательная волокита, где каждый подписант, не понимая существа вопроса, скорее скажет «нет», чем «да» — все это делало процедуру получения санкции на пуск безнадежной. Но Россия, по Гоголю, известна не только своими дорогами и дураками, хотя этого не отнять. Здесь очень много талантливых, целеустремленных и энергичных людей, способных с поразительным упорством и настойчивостью преодолевать глупость и нелепость. Несмотря на откровенное противодействие на уровне исполнителей Министерства иностранных дел, федеральной службы контрразведки, внешней разведки, при прямой поддержке Минобороны и Министерства промышленности, выработанная позиция России позволила двигаться вперед благодаря буквально продавленной директиве делегации на переговорах с США в Женеве. Причем своевременность доведения директивы исчислялась буквально часами. В результате была одержана очередная победа здравого

смысла над коснотью, боязнью ответственности, и спустя много лет те, кто не верил в достижение договоренности с американцами по этому вопросу, восторженно восклицали: «Какую полезную работу мы проделали в свое время».

Так или иначе цикл подготовки техники к пуску в Плесецке приближался к концу. Созданная правительством комиссия по испытаниям вынесла свой разрешающий вердикт, и вот здесь началось... Звонок телефона дальней связи в кабинете начальника полигона резал ухо.

— Виктор Иванович, Замятин беспокоит, — раздался в трубке голос первого заместителя начальника Генерального штаба.

— Послушай, мне доложили, что у тебя завершена подготовка к запуску ракеты, переделанной из «Тополя». Учти, Генеральный штаб добро на работу не давал, мы вообще не знаем, что это такое. Работа выполнялась без участия Минобороны, и мы не собираемся нести ответственность за возможные негативные последствия, — короткие гудки засвидетельствовали конец разговора.

На начальника полигона было больно смотреть. Все, что происходит на полигоне, — это зона его прямой ответственности. Вместе с тем испытания проводятся под эгидой государственной комиссии, назначенной правительством и только что утвердившей решение. Являясь, как начальник полигона, заместителем председателя государственной комиссии, он тоже проголосовал «за», что задокументировано. Мысли, подобно вспышкам молний, пронзали мозг, вызывая физическую боль. Две из них — исконно русские «Что делать?» и «Кто виноват?» — били с особой жестокостью.

И вдруг озарение. Решение должен принять председатель государственной комиссии, у него и звезд на погонах несравненно больше, и авторитет выше.

— Николай Алексеевич, — обратился начальник полигона к председателю, — тут такая ситуация. Только что был звонок из Генерального штаба, позицию которого я, откровенно говоря, не понял. С одной стороны, они не участники пуска, с другой — добро на пуск не дают.

Председатель — человек с огромным жизненным опытом, один из тех, кто создавал полигон в Плесецке с нуля со всеми тяготами и неустройством в быту, работая на износ, добравшийся до высот армейской иерархической лестницы и свободно ориентирующийся в сложных лабиринтах власти, отреагировал почти мгновенно:

— Ты меня не нашел, государственная комиссия приняла решение, идем на пуск.

Решительность и интонация, не терпящая возражения, исключали альтернативные действия. Тем не менее, будучи человеком, прошедшим огонь и воду, он счел необходимым добавить:

— Звонить в Москву не советую, окажешься крайним.

Вопрос был исчерпан.

Через несколько часов состоялся пуск, прошедший настолько успешно, что создатели техники не могли в это поверить. Был сделан первый шаг по трудному, но интересному пути. Это было пока едва заметное ответвление от основной магистрали — создания вооружения, но над ним где-то впереди были видны столь нужные и востребованные для Человека слова: «Перекуем мечи на орала».

**■ РОССИЯ. МОСКВА.**

А между тем по основной магистрали двигался экспресс разработки новейшего стратегического ракетного комплекса «Тополь-М» двойного базирования с универсальной ракетой. Процесс разработки полностью завершился и перешел в рутинную фазу наземной экспериментальной отработки. Сложнейшим этапом «русификации» проекта становилось формирование устойчивой кооперации исполнителей. В условиях только рождающихся рыночных отношений, монополизма производителей — наследства советского планирования, когда экономика страны, ввернутая в хаос социальных потрясений, еще сохранила свою дееспособность благодаря огромному запасу прочности, доставшемуся от Советского Союза, требовалась ювелирная квалификация государственных руководителей, чтобы удержать корабль на плаву.

Можно по-разному оценивать итоги экономического развития страны того времени. Как известно, критиковать всегда легче, чем делать. Непреложным, однако, остается факт снижения валового продукта государства, отрицательные показатели роста продукции промышленного производства и сельского хозяйства. И в этих условиях зачастую

натурального обмена было необходимо сберечь саму возможность создания перспективной военной техники — сохранить научно-технический потенциал и материально-техническую базу оборонно-промышленного комплекса. Решение столь масштабной задачи невозможно без государственного регулирования, государственной поддержки. Но о какой поддержке оборонной промышленности можно было говорить, когда руководство страны в качестве единственного инструмента формирования структуры управления признавало только один механизм — разрушение. Вместо заимствования из недалекого прошлого хотя бы на переходный период наработанного в Союзе и доказавшего свою эффективность, шло планомерное уничтожение самих основ системы управления народным хозяйством, предлагая взамен карикатурные схемы, позаимствованные путем слепого копирования западных образцов. Десять лет спустя, в гораздо более драматической форме повторилось то же самое, однако последствия трансформации были смягчены благоприятной внешней конъюнктурой.

В середине девяностых проблема буквально стояла так: «Выжить любой ценой». Надежнейшим союзником промышленности в этой бескомпромиссной борьбе за выживание было Министерство обороны России. Созданный в советское время монолит военно-промышленного комплекса со всеми его преимуществами и недостатками многократно увеличил свои прочностные качества, создав тем самым необходимые условия для своего сохранения и постепенного развития.

Выжить любой ценой, находясь в известном для тебя окружении, — сложная, но понимаемая

проблема. Когда же одновременно приходится решать принципиально новые задачи, результат всецело зависит от способности к организации, мобилизации сил, наконец, от, выражаясь спортивным языком, воли к победе. Для ответа на вопрос, сможет ли тот или иной коллектив преодолеть препятствие, носящее название «сложная научно-техническая проблема», требуются не просто желание, квалификация, целеустремленность. Необходимо что-то большее, означающее, прежде всего, осознание решаемой проблемы как единого целого, состоящего пусть из сложных, но его частей. Известная философская категория взаимодействия частного и целого, опирающаяся на инструмент индуктивного и дедуктивного познания, только в том случае помогает увидеть плоды своего труда, когда каждому из компонентов воздается по его значимости. В этом зрелость организации, в этом ее способность к саморазвитию, в этом ее организационный, энергетический и интеллектуальный потенциал, составляющими которых являются и система образования в стране, и структура предприятия, подчиняющаяся иерархическому принципу не только по служебному, административному положению, но и отражающая иерархию построения сложных технических систем. Это, конечно, и кадры, и прежде всего интеллектуальная элита коллектива, к которой относится среднее звено управления.

На фоне событий августа 1993 года невозможно представить себе способность любой страны к чему-то созидательному. Любой, но не России. Именно ее способность к мобилизации в сложнейших исторических условиях не находила объяснения в мире. Вот и сейчас, переживая оче-

редное социальное потрясение, разрываемая изнутри колоссальными противоречиями труда и капитала, усугубляемыми бездарностью руководства, подвергаемая беспрецедентному давлению извне, эта чудо-страна не просто демонстрировала уникальные возможности по выживанию, но, благодаря своему удивительному народу, продолжала изумлять мир своими достижениями. За мизерную, унизительную заработную плату эти замечательные люди не благодаря, а вопреки происходящему в стране совершили трудовой подвиг, не думая о его оценке. И пусть для них лично выполняемая ими работа приносила немного, они не понаслышке знали, что значит слово «надо», и именно к ним можно адресовать несколько измененные слова поэта: «С такими людьми пойдешь на жизнь, на труд, на праздник и на смерть».

Именно в таких условиях создавался комплекс «Тополь-М», который, по неоднократным прогнозам комитета начальников штабов армии США, по определению в России того времени создан быть не мог.

Приближалось время «Ч» — пуск первой ракеты из шахтной пусковой установки.



**■ РОССИЯ. АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. ПЛЕСЕЦК.**

Завершена предварительная подготовка ракеты «Тополь-М», размещенной в шахтной пусковой установке. Начался обратный отсчет. Три, два, один, ноль, ПУСК! Это сухое, как выстрел, слово является апофеозом огромного труда сотен тысяч людей, объединенных общей целью. В нем все: и предстартовое волнение, и напряжение бесконных ночей, и противопоставление себя многотонному исполину, который через доли секунд, словно огнедышащий дракон, разорвав цепи, вырвется из узилища навстречу новому, неизведанному и, сверкнув языком всепоглощающего пламени, улетит, чтобы потом, вернувшись, обрести бессмертие, дав жизнь новому поколению.

Двадцать пять минут томительного ожидания прерывает зуммер дальней связи с Камчатским полуостровом — местом приземления боевого оснащения — прототипа ядерного боевого блока. Рука руководителя пуска на мгновение замирает над трубкой и резко ее снимает. Аллегория напрашивается сама собой: «Берёт — как бомбу, берёт — как ежа, как бритву обоюдоострую...». После так обыденно произнесенных слов: «Получена квитанция прибытия объекта» все становится будничным и неинтересным. Послепусковая эй-

фория, громкие возгласы, объятия — это внешнее, картиноное проявление эмоций в жизни довольно сдержаных людей. Подобно сжатой до предела пружине, мгновенно освобождающейся от сдавливающей ее нагрузки, энергия диссириует в пространство, повышая его энталпию, еще раз подтверждая незыблемость законов человеческого бытия.



**■ США. САН-ФРАНЦИСКО.**

Когда речь заходит об этом далеком портовом городе, невольно вспоминаются слова писателя: «Не каждая птица долетит до середины Днепра». Заснеженный Хабаровск встретил рейс «Аэрофлота» «Москва — Хабаровск — Анкоридж — Сан-Франциско» 30-градусным январским морозом. Аллея, ведущая из аэропорта в город, будто сказочная дорога ледяного дворца. Хрустальные стволы деревьев с бархатными от свежевыпавшего снега ветвями гостеприимно сопровождают гостей. Седая широкая лента замерзшего Амура кое-где поблескивает зеленовато-синеватыми ледяными стеклышками, задорно переливающимися в лучах скучого зимнего солнца. Выстиранное до голубизны небо без единого облачка создает ощущение радости в предвкушении неизвестного. Короткая ночная передышка, и самолет снова в воздухе курсом на Север. Впереди Анкоридж — заснеженное, притягивающее и отталкивающее одновременно царство безмолвия и стерильной чистоты.

При взгляде на бескрайние белые просторы, срабатывает чувство самосохранения: не дай Бог оказаться одному в пленах этой сказочной Снежной королевы — мало не покажется. Однако после нескольких часов полета на юг оказываешься со-

всем в другом мире — летнее благоухание, 25-градусная жара, легкий океанический бриз — рай, да и только. Но без чистилища, хотя бы поверхностного, в рай не попадешь. Приходится мимикрировать, сбрасывая с себя атрибуты северного климата: зимнее пальто, тяжелые зимние ботинки, головной убор — и облачаться во все летнее для того, чтобы не чувствовать себя эскимосом, попавшим в Африку. Психика, взяв себе в помощники биологические часы, воспринимает такую трансформацию с явным недоумением. Но человек привыкает ко всему, и уже через сутки ты чувствуешь себя, говоря языком автомобилистов, полноправным участником движения.

В одном из офисов здания, расположенного в центре даунтауна, идет обсуждение деталей сотрудничества в области создания низкоорбитальной системы дистанционного зондирования Земли.

— Юрий, — обратился Эндрю к Соломатину, — результаты нашей работы подтвердили, что по критерию «стоимость — надежность» ракета-носитель «Старт-1» обладает преимуществом по сравнению с конкурентами. Мы готовы к заключению контракта. Более того, мы хотели бы предложить долгосрочное сотрудничество, предусматривающее запуски в течение нескольких ближайших лет. Непременным условием является выведение на солнечно-синхронную орбиту, что принципиально возможно с территории огромной России. Что бы Вы могли сказать по этому поводу?

— Эндрю, задача очень необычная. Вы знаете, что осуществление подобных запусков, когда спутник должен двигаться синхронно с Солнцем, то есть с востока на запад, требует специальных

условий выводения. Районами предполагаемого старта могут быть восточные регионы России, например Чита, Благовещенск, но для этого необходимо проведение совместных специальных рекогносцировочных работ с участием Минобороны России с последующим согласованием всех вопросов с местными властями. Задача очень масштабная, и если Вы готовы к ее решению, то после получения необходимых санкций со стороны правительства мы могли бы скоординировать наши действия.

— Мы согласны начать работу хоть завтра. Когда могут быть получены необходимые разрешения?

— Я думаю, потребуется месяц. Было бы хорошо поддержать наши действия официальным обращением американской стороны к правительству России.

— Нет вопросов. Мы предлагаем в этот приезд провести встречу с одним из тех, кто дал направлению, которым мы сейчас занимаемся, путевку в жизнь.

Много лет спустя, приобретя довольно большой опыт общения с коллегами по бизнесу в различных странах и на разных континентах, Юрий пришел к однозначному выводу: ближе всего к русским по ментальности, реакции, способности принятия непростых решений, некоторой авантюренности в бизнесе — американцы. Деловой настрой, целеустремленность, готовность к разумному компромиссу — все эти компоненты переговорного процесса ярко контрастировали с переговорами в странах Западной Европы, Японии, Китае и как нельзя более импонировали Юрию в американских коллегах.

**■ США. САН-ХОСЕ.**

Посетив Силиконовую долину и не на словах, а на деле познакомившись с функционированием терминальных устройств системы глобального позиционирования, российская делегация вместе со своими коллегами по бизнесу остановилась у небольшого симпатичного ресторана, где и должна была состояться обещанная встреча. Каково же было изумление россиян, когда выяснилось, кто будет участником встречи с американской стороной.

Среди расположившихся за круглым столом выделялся, прежде всего по возрасту, очень пожилой человек. Его немногословие, несколько высокомерная манера держаться создавали довольно напряженную обстановку.

— Эндрю, — обратился Юрий к Скотту для того, чтобы завязать разговор, — может быть, Вы представите Ваших коллег?

— О`кей. Эдвард Теллер, — сказал Эндрю, поклоном головы в знак уважения указывая на самого старшего за столом. — Кен Ростер — его первый заместитель.

После обмена любезностями выяснилось, что Кен в рамках Договора о ракетах средней и малой дальности участвовал в уничтожении советских «Пионеров» методом пуска.

— Юрий, я снимаю шляпу перед советскими конструкторами. Я сам был свидетелем семидесяти двух пусков этих ракет, и та надежность, которая была продемонстрирована, вызывает искреннее уважение. Кстати, аналогичный опыт у нас, при существенно меньших количествах пусков ракет «Минитмен», едва не закончился скандалом на уровне руководства страны после ряда неудачных попыток.

— Скажите, — обратился Теллер к Юрию, — каковы Ваши возможности по числу запусков ракет «Старт-1»?

— Господин Теллер, при соблюдении всех международно-правовых обязательств России, связанных с этими запусками, их частота будет определяться наличием ракет и полезных нагрузок для них. Суммарное количество ракет «Тополь», являющихся базой для ракеты космического назначения «Старт-1», зафиксировано в советско-американском Договоре. По мере приближения сроков их эксплуатации к предельно допустимым они на основании взаимных договоренностей могут стать предметом совместного использования на коммерческой основе.

Закончив монолог, Юрий внимательно посмотрел на собеседника. Для него не существовало авторитетов по определению, и посему он не испытывал никакого пietета перед исторической личностью, относясь с безусловным уважением к его возрасту. Такое отношение к людям не было результатом своей переоценки, излишним самомнением. Просто он считал, что каждый должен доказывать свою неординарность, образно говоря, «здесь и сейчас», не опираясь на заслуги или достижения прошлого. Последнее — удел недале-

ких людей, может быть и сделавших в жизни что-то значимое, но это было скорее одномоментной вспышкой. Человек же с большой буквы должен доказывать, прежде всего самому себе, на что он способен, всю свою жизнь. Именно это жизненное кредо позволяло Соломатину общаться с руководителями самого высокого уровня в разных странах мира без всякого заискивания, и именно это создавало атмосферу общения равноправных партнеров по самому широкому кругу вопросов.

После непродолжительной беседы и завершения обеда участники встречи поднялись и направились к машинам. Только здесь стало заметным, с каким трудом двигается патриарх самого разрушительного оружия. Опираясь на массивную трость и поддерживаемый с другой стороны своим помощником, Теллер дошел до джипа и, не попрощавшись, укатил в сторону Сан-Франциско. Подводя итог встрече, Юрий так и не смог для себя составить впечатление о Теллере. Краткость общения, ограниченность темы беседы, нескрываемая замкнутость собеседника и, конечно, большая разница в возрасте давали слишком мало пищи для анализа личности.

Оставалось только одно — зафиксировать в памяти сам факт встречи с известным американцем.

## ■ РОССИЯ. КОСМОДРОМ СВОБОДНЫЙ.

Встреча в Сан-Франциско и подписанные по ее результатам документы о взаимодействии имели далеко идущие последствия.

Исторически России достались в наследство от Советского Союза полигоны для ракетно-космической деятельности, предполагавшие осуществление запусков ракет с запада на восток. Решение обратной задачи до определенного времени, с одной стороны, не было востребованным, а с другой — даже при необходимости требовало огромных материальных затрат, связанных с созданием сложной по содержанию многообразной по назначению инфраструктуры. В случае с потенциальным использованием ракетно-космического комплекса «Старт-1» все складывалось как по мановению волшебной палочки.

В качестве предполагаемого места запуска была выбрана территория, где базировалось боевое подразделение Ракетных войск стратегического назначения, расположенное недалеко от города Углегорска в Восточной Сибири. Запуск ракеты-носителя с подвижной пусковой установки практически не был связан с подготовкой стартовой позиции. Трасса полета при запуске с востока на запад не требовала специального отчуждения

районов падения отделяемых в полете элементов, поскольку пролегала над безлюдными районами. Не обладая токсичностью, эти элементы не представляли опасности с экологической точки зрения. Для получения телеметрической информации использовались существующие пункты приема и обработки данных за исключением начального участка полета, для чего могло быть задействовано имеющееся оборудование на подвижном основании.

Сказанное дополнялось энтузиазмом российско-американской команды и стратегической поддержкой Министерства обороны в лице Космических войск. При наличии потенциально-го контракта на запуск американского спутника требовалось одно — продемонстрировать принципиальную возможность реализации пионерского проекта запуском российской полезной нагрузки аналогичного класса. Кажется невероятным, но и эта задача при самом активном участии командования Космических войск была решена в кратчайшие сроки. Через полгода после озвучивания идеи ракетный комплекс «Старт-1» со спутником «Зея» на борту ракеты-носителя находился на стартовой позиции, готовый к запуску. Полноправными участниками процесса запуска были американские коллеги. Это было не просто технической процедурой испытания сложной системы — так не на словах, а на деле демонстрировались результаты совместной плодотворной деятельности еще недавних непримиримых противников. И то, что событие международной значимости явилось следствием инициативы не руководителей государств (хотя необходимые действия сторон освещались органами

государственного управления в соответствии с международно-правовой практикой), а рождалось снизу, говорило о многом: человеческое знание и опыт людей делали путь и первые робкие, но реальные совместные шаги по пути трансформации разрушительного начала в своей деятельности в начало созидательное. Миру был дан предметный пример возможностей Человека, которые могли и должны были быть растиражированы в последующие годы, чего не было сделано из-за очередной, будем надеяться, временной победы темных, реакционных сил над здравомыслием и логикой Жизни.



**■ РОССИЯ. МОСКВА.**

Промышленность страны продолжала деградировать. Единственным спасением оставался огромный запас прочности, созданный советской экономикой, и природные ресурсы государства. Пришедшие к управлению экономикой младореформаторы, не имеющие элементарных навыков и практических знаний, ускоряли процесс раз渲ла. Среди них, однако, оказывались единицы действительно способных и умных руководителей, не стеснявшихся признаваться в некомпетентности при необходимости принятия решений по тем или иным проблемам и прислушивавшихся к советам тех, кто мог не только повторять, но и придумывать, и мыслить самостоятельно. Это прежде всего директорский корпус, всегда служивший надежной опорой руководства страны. Объективности ради надо заметить, что и этот контингент управления был крайне неоднороден и демонстрировал действительно государственный подход к делу не без исключений. Но в целом это была здоровая среда, болеющая за дело и готовая перетерпеть трудности роста новой России, всецело поддерживая ее первые шаги в условиях становления капиталистических отношений.

В числе немногих управленцев государственного уровня выделялся Яков Урнов. И дело не в том, что он обладал необходимыми знаниями в вопросах экономики. Его энергия, самоотверженность, закавашенные на хорошей теоретической подготовке, создавали необходимые предпосылки для становления эффективного управленца государственного масштаба. Не хватало практического опыта, и здесь срабатывали механизмы, не просто ускоряющие процесс познания, а одновременно помогающие делать реальное дело. При этом ему были свойственны требовательность и ответственность за выполнение порученного задания. Именно созданная таким естественным путем живородящая среда помогала удерживать на плаву корабль отечественной оборонной промышленности, по крайней мере в той ее части, которая касалась стратегических ядерных сил страны.

В кабинете Урнова шло оживленное обсуждение проекта постановления правительства России об организации процесса подготовки производства кооперации исполнителей к серийному изготовлению ракетного комплекса «Тополь-М». Мнения участников совещания расходились кардинально. Представители федеральных органов предлагали сосредоточить все рычаги управления сложнейшим процессом в своих руках. Московский институт теплотехники был инициатором принципиально нового подхода — передать часть функций государственного управления при реализации Программы подготовки серийного производства головному разработчику комплекса. Идея сама по себе абсолютно разумная, поскольку кто, как не руководитель создания

комплекса, знает лучше ситуацию в коопeração. Идея тем более актуальная, что в условиях очень слабого государственного регулирования хозяйственных механизмов, практически полного отсутствия системы управления оборонно-промышленным комплексом возникала прямая угроза создания предпосылок для нецелевого использования огромных государственных материальных и финансовых ресурсов при отсутствии единого центра управления процессом. Нельзя было не учитывать и одновременного формирования российской коопerationи предприятий. И здесь определяющая роль принадлежала головному разработчику, действующему в теснейшем контакте с Ракетными войсками стратегического назначения.

Хозяин кабинета выслушал все доводы. Было очевидно, что выработать единую позицию не удастся, притом что принимаемое решение на долгие годы определяло порядок работы сотен оборонных предприятий, задействованных при выполнении важнейшей государственной задачи — серийного изготовления ракетного стратегического ядерного вооружения. Колебания были недолгими. И логика развития событий в стране, и авторитет организации склонили чашу весов в пользу предложения института.

Через неделю принятное решение было оформлено в виде постановления правительства, дав жизнь новому инструменту управления оборонной промышленностью в современной России. Практика последующих лет полностью подтвердила правильность принятого решения.

Между тем испытания ракетного комплекса «Тополь-М» приближались к тому рубежу, когда

статистика пусков мало что добавляла к одному из технических показателей оружия — надежности. Практика советского времени в условиях фактически неограниченного финансирования подобного рода программ подсказывала, что летные испытания следует продолжать. Однако в условиях России конца девяностых это было просто невозможно реализовать.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНОБОРОНЫ.**

В кабинете министра обороны Игоря Алексеевича Серегина главком Ракетных войск стратегического назначения и генеральный конструктор комплекса.

— Виктор Васильевич, — обратился министр к главкому, — генеральный конструктор предлагает довольно оригинальную схему постановки комплекса на опытно-боевое дежурство, совместив последующие пуски ракет с целью набора статических данных с адаптацией техники к условиям эксплуатации в войсках. Ваше мнение?

— Я думаю, это слишком смелое решение, не имеющее прецедентов в ракетных войсках за все время их существования. Кроме того, мы еще не решили главной задачи — подтверждение унификации ракеты для двух типов базирования — шахтного стационарного и подвижного грунтового. С учетом планов формирования перспективной группировки наземного базирования это едва ли не одно из основных требований Минобороны.

— Игорь Алексеевич, — взял слово Юрий Соломатин, — разрешите сказать несколько слов.

— Да, пожалуйста, — ответил министр.

— Доводы главкома по меньшей мере неубедительны. Действительно, достигнутые на сегодня показатели надежности комплекса и, прежде всего, ракеты ниже заданных Минобороны. Но это отличие во втором знаке после запятой. В соответствии с требованиями конструкторской документации мы планируем ежегодно проводить контрольные отстрелы серийных ракет, результаты которых можно использовать для набора статистики. Этому же будет способствовать и практика выявления замечаний в процессе несения опытно-боевого дежурства. Таким образом, через два-три года мы получим комплекс с заданными характеристиками, сэкономив огромные деньги. Что же касается последнего замечания главкома, мы просто обязаны подтвердить на практике реализацию идеи унификации, и это будет безусловно сделано до постановки на боевое дежурство первого подразделения.

Доводы были настолько убедительны, что оспаривать их было бессмысленно.

— Считаю, что решение принято. Завтра я доложу президенту наши предложения, уверен, что они не вызовут возражений. Спасибо за работу.

План действий, выработанный на совещании у министра обороны, был полностью реализован. Однако для этого потребовались буквально титанические усилия.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Подведение итогов прожитого девяносто седьмого года было единственным вопросом заседания правительства. С целью придания этому событию большей открытости и демократичности было решено провести его в расширенном составе с участием представителей всех уровней управленческой вертикали — от руководства правительства до директоров предприятий. Как и ожидалось, собрание носило абсолютно рутинный характер и интересовало, да и то с большими оговорками, лишь самих устроителей. Полезность же его заключалась в нахождении в одном месте буквально всех руководителей, с которыми, улучив момент, можно было накоротке обсудить насущные проблемы. Именно этой ситуацией и воспользовался Юрий Соломатин для подписания жизненно важного документа для реализации плана постановки первого боевого подразделения ракетного комплекса «Тополь-М» на боевое дежурство, одобренного министром обороны и президентом страны — графика по-месячного финансирования работ, который был абсолютно необходим, поскольку в государстве просто не соблюдалась элементарная финансовая дисциплина, несмотря на формально при-

нятые правительством необходимые решения. На документе недоставало подписи руководства Министерства финансов.

Завершилась первая половина заседания, и двадцатиминутный перерыв каждый из участников использовал по своему усмотрению. В проходе между рядами первый заместитель министра обороны и заместитель министра финансов вели оживленную беседу, судя по всему, на отвлеченную тему. Именно к ним и направился Юрий Соломатин с твердой решимостью убедить собеседников эффективно провести предоставленную регламентом паузу.

— Алексей Николаевич, — обратился Юрий к заместителю министра финансов, — прошу подписать график финансирования. Все Ваши службы его завизировали, дело не терпит отлагательств.

Продемонстрировав внушительный иконостас подписей, Юрий протянул документ.

— Я категорически против подобного рода бумаг. Представьте, что будет, если по каждой военной программе финансирование будет осуществляться таким образом.

— Во-первых, «Тополь-М» — это не каждая программа, а приоритетная задача обеспечения безопасности государства, определенная президентом страны. Во-вторых, если будет так, как Вы говорите, ничего, кроме порядка, в государстве не будет.

— Андрей Васильевич, — завершил Юрий свой монолог, обращаясь к собеседнику заместителя министра финансов, — подтвердите мои слова.

— Ну, Вы понимаете, мы сейчас не готовы к подобному порядку планирования работ, а как же

создание других образцов, определенных Программой вооружения?

Продолжать разговор было бессмысленно. Юрий забрал график и направился к столу президиума правительства, за которым беседовали министр обороны и Яков Урнов. Объяснив ситуацию, он обратился к двум руководителям за помощью — в конце концов, кесарю кесарево. Реакция была мгновенной и отчасти неожиданной. Высказавшись в довольно резких выражениях в адрес отказников, они пообещали сегодня же решить вопрос. И действительно, не успел Юрий вернуться на фирму, раздался звонок «кремлевки». Андрей Васильевич просил срочно приехать в Минобороны. Судя по его голосу, он получил нешуточный нагоняй от министра с поручением до вечера подписать документ в Министерстве финансов. Дело было доведено до конца, но Юрий, в который раз отстаивающий интересы дела, нажил себе очередного оппонента. Через два года в еще более драматической ситуации ему пришлось перешагивать уже через заместителя председателя правительства по такому же поводу. Разговор с председателем правительства был немногословным.

— А что же Иван Иванович? — обратился премьер к Юрию, глядя на то место, где на графике финансирования должна быть подпись зампреда.

— Ну, что Иван Иванович, Михаил Николаевич, Вы же знаете... — ответил Юрий. Экспромт получился сам собой и был настолько выразительным по интонации, что председатель только улыбнулся и поставил свою подпись.

— Я Вас прошу проследить за финансированием. Если что, докладывайте лично мне, это важ-

нейшая не только военно-техническая, но и политическая программа государства.

Поблагодарив за аудиенцию, Юрий в очередной раз мысленно убедился в справедливости тезиса «смелость города берет», отдав должное широте мышления руководителя правительства. В лице же зампреда он нашел непримиримого противника, еще долгие годы до перехода на другую работу усложнявшего ему жизнь.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНОБОРОНЫ.**

Если применительно к группировке наземной ядерной триады события развивались по намеченному плану, то перспективы морских стратегических ядерных сил были крайне неопределенными. И дело не в том, что испытания новой ракетной системы шли неудачно. Сама идея создания комплекса, рожденная на волне формирования асимметричного ответа американской СОИ, оказалась тупиковой. В условиях отсутствия самого понятия технико-экономического обоснования разработки, объективной оценкой которого является критерий «стоимость — эффективность», базирующейся на конструкторских решениях середины 90-х, комплекс был обречен не родившись. Драматизм ситуации придавал и тот факт, что сама разработка, начавшись в одном государстве — Советском Союзе, продолжалась в другом — новой, молодой России. Для проекта этот переход оказался настолько болезненным, что его практическая реализация оказалась просто невостребованной временем, что само по себе явилось следствием отсутствия стратегического прогнозирования в условиях безальтернативного предложения.

Ситуация же в целом оставалась критической. Ракетные комплексы, созданные в советское вре-

мя, неумолимо исчерпывали отведенные им жизненные циклы. Болезненный процесс смены поколений требовал принятия Минобороны и Военно-морским флотом незамедлительных решений.

Для понимания интриги разворачивающихся на рубеже веков событий в этой очень сложной области создания вооружений нужно сделать небольшое отступление.

В Советском Союзе в силу разных обстоятельств, и прежде всего с геополитической точки зрения, развитие наземной и морской стратегических составляющих происходило в абсолютно разных условиях. Созданная огромными усилиями государства конкурентная среда применительно к комплексам наземного базирования привела к образованию нескольких мощных проектно-конструкторских организаций, в постоянной борьбе отстаивающих свое место под солнцем. Конкуренция — двигатель прогресса, и, относясь критически к тому, что было создано, когда, исчерпав позитивный потенциал соревновательности, процесс создания комплексов превратился в раздаточную кормушку, нельзя не констатировать объективно: борьба конструкторских идей была мощнейшей мотивацией в работе. Разработка комплексов морского базирования велась монопольно. Как известно, монополизм порождает застой. Создаваемое подлежит критике в незначительных деталях и воспринимается как истина в последней инстанции.

Именно в таких условиях Минобороны России было принято единственно правильное решение. Ситуация имела много общего с началом разработки ракетного комплекса «Тополь-М»,

с той лишь разницей, что объявленный конкурс предполагал участие существенно меньшего количества исполнителей: конструкторского бюро на Урале, традиционно занимавшегося созданием корабельных ракетных комплексов стратегического назначения морского базирования, и Московского института теплотехники, предложившего принципиально новую идею разработки системы вооружения «подводный крейсер — ракетный комплекс», что существенно уменьшило габариты и, следовательно, водоизмещение крейсера и соответственно сократило размеры и массу ракеты как основного элемента комплекса.

Идея была поддержана Минобороны и прежде всего вооруженцами. Они, являясь основным органом военного управления, формирующим и объединяющим на своем уровне все аспекты по разработке новых вооружений, как никто другой отдавали себе отчет в необходимости осуществления принципиально нового подхода к становлению группировки морских стратегических ядерных сил страны, исходя из двух определяющих положений: время, когда Советский Союз старался удивить весь мир ядерным оружием огромной мощности, размещаемым на самых больших ракетах, кануло в Лету; основной элемент корабельного комплекса — ракета — должна быть твердотопливной. Эти решения, предложенные Московским институтом теплотехники, поддержаные руководством Военно-морского флота, на самом деле опирались на анализ тенденций развития морского стратегического ядерного оружия в мире и оценку его боевой эффективности.

Однако для консервативной части той среды, которая так или иначе была причастна к процес-

су разработки и создания вооружения данного класса, изложенные идеи казались кощунственными. Отстав от поезда истории, они оперировали категориями безвозвратно ушедшего времени: когда мощнее, значит лучше, когда тяжелее, значит весомее. Влияя в значительной степени на саму атмосферу вокруг новой разработки, они всеми доступными средствами пытались не только торпедировать предложенные новые идеи, но и своими действиями тщательно оберегали вспаханную за многие десятилетия плодородную ниву, обнесенную высоким забором, исключая саму возможность появления в охраняемом периметре новых разработчиков. Разорвать порочный круг сложившейся ситуации мог только государственный подход, который в конечном счете и возобладал, хотя противостояние нового и старого продолжалось еще долгие годы.



**■ РОССИЯ. САНКТ-ПЕТЕРБУРГ.**

Важной в борьбе концепций была позиция разработчика подводного крейсера. Расположенное недалеко от центральной части Санкт-Петербурга, Центральное конструкторское бюро морской техники, пройдя большой путь в своем становлении как головной организации — создателя ядерного подводного флота страны, обладало непререкаемым авторитетом во властных структурах. Возглавляемое многоопытными руководителями, действительно много сделавшими в этой области обеспечения безопасности страны, конструкторское бюро, однако, к концу XX века, оставаясь монополистом в своей области, практически исчерпало свой творческий потенциал из-за отсутствия плодотворной идеи, заключавшейся в отказе от уже завершившегося в силу объективных причин процесса улучшения количественных характеристик подводных крейсеров и требовавшего качественного изменения системы вооружения. Именно в таких условиях и состоялась встреча руководства бюро с предполагаемым разработчиком ракетного комплекса.

— Коллеги, — обратился Юрий Соломатин к руководителям конструкторского бюро, — я

хотел бы проинформировать вас об основных проектно-конструкторских решениях, которые предложены институтом в качестве базовых при создании системы морского ядерного стратегического вооружения нового поколения. Я не буду останавливаться на техническом облике отдельных элементов комплекса и ракеты и сосредоточусь на концептуальных моментах, чтобы «сверить» часы. Прежде всего, являясь применительно к комплексам наземного базирования головной организацией, мы попытались подойти к решению задачи, рассматривая подводный крейсер и его вооружение — корабельный ракетный комплекс — как единое целое. Насколько у нас сложилось мнение, такой подход не декларировался ранее, несмотря на всесторонний учет их взаимодействия в соответствии с конструктивными особенностями. То, что предлагается, не имеет аналогов ни у нас в стране, ни за рубежом, и, наверное, будет встречено в штыки апологетами консервативного подхода к разработке, и здесь очень важным является ваше мнение. Речь идет об исключении воздействия продуктов сгорания на конструкцию шахты на самом ответственном с точки зрения безопасности подводного крейсера этапе функционирования боевой системы в целом — старте ракеты. Идея заключается в разделении, образно выражаясь, обязанностей ракетного комплекса и подводного крейсера на этом этапе полета ракеты, что не просто существенно улучшает эксплуатационные характеристики корабля, но и позволяет включить конструкцию его шахтной пусковой установки в силовую схему. Следствие — существенная экономия пассивной

массы шахты при прочих равных условиях. Конструктивно эффект достигается благодаря применению пускового контейнера, в котором ракета эксплуатируется в течение всего жизненного цикла. То, о чем я рассказал, безусловно, очень важно, но, тем не менее, это частность. Более общим является отказ от строительства сверхтяжелых крейсеров, что само по себе связано с характеристиками размещаемой в них ракеты. Гигантизм в строительстве подводных кораблей со стратегическим оружием был, на наш взгляд, абсолютно необоснованным, если говорить о боевой эффективности системы вооружения. Анализ, проведенный институтом, убедительно доказывает, что того же результата можно достичь гораздо меньшими материальными и стоимостными затратами, что в конечном счете приведет к существенному уменьшению габаритов крейсера и его водоизмещения. Хотелось бы услышать ваше мнение по затронутым вопросам.

В кабинете воцарилась тягостная тишина. Предложения были настолько неожиданными, не вписывающимися в каноны складывавшихся десятилетиями подходов к проектированию подобных очень сложных систем, что первая реакция напоминала старославянское «Чур, чур тебя!». Тем более что только что услышанные соображения были высказаны не умудренным опытом проектирования морских стратегических вооружений специалистом, а «сухопутчиком», пусть и много сделавшим в своей области. Но тем и отличаются увлеченные своим делом люди от огромной армии посредственостей, для которых превыше всего честь мундира, отстаивать которую они готовы любыми средствами.

ми, что они способны переступить через свои заблуждения и консерватизм ради осуществления плодотворной идеи. Будучи зараженными «бациллами» изучения нового, они мобилизуют свой огромный опыт, инженерные и научные возможности для открытия неизвестного и непознанного. Одаренные от природы и творческие созидатели, они, пропуская через себя новые идеи, не только содействуют своим авторитетом их признанию, но и существенно расширяют их границы благодаря только им одним известным взаимосвязям, казалось бы, абсолютно не связанных между собой явлений.

Затянувшуюся паузу прервал генеральный конструктор, руководитель и непосредственный участник создания нескольких поколений стратегических подводных крейсеров.

— Вы посмотрите, что они предлагают. Мы всю жизнь бьемся с проблемой защиты нашего «железа» от пагубного воздействия огнедышащего дракона — стартующей ракеты, а они хотят быть настолько деликатными, что, сделав дело, даже не лишают нас девственности. Это же замечательно.

Образный язык оратора, его, несмотря на более чем преклонный возраст, юношеский задор вызвали настолько искреннюю симпатию и расположность аудитории, что витавшая в воздухе атмосфера настороженности моментально исчезла. Начался оживленный обмен мнениями, в подавляющем большинстве которых звучали оптимистические оценки.

Юрий смотрел на этих людей и в очередной раз убеждался в мощности советской инженерной школы. Объездив весь мир, он не понял, как представлял себе уровень подготовки инже-

нерного корпуса в разных странах и искренне радовался, что именно его соотечественники при всех превратностях происходивших в государстве событий продолжают сохранять лидерство пусть в отдельных, но таких важных для всего мира областях деятельности; что именно они являются, благодаря своей самоотверженности, ответственности, главными гарантами сохранения государственности в самом широком смысле этого слова.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНОБОРОНЫ.**

Тем временем истекал срок представления материалов участниками объявленного Минобороны конкурса. Складывавшаяся вокруг этого события крайне нервозная обстановка была следствием подковерной борьбы, развернутой традиционными разработчиками комплексов подобного класса и их сторонниками. Руководством же Московского института теплотехники было принято единственно правильное в этой ситуации решение: не ввязываться в околоконкурсные интриги и доказывать свою правоту реальными предложениями. Наступило время подведения итогов конкурса.

Конкурсная комиссия, в состав которой вошли представители ведущих институтов Минобороны и оборонной промышленности, не поверили результатам: Московский институт теплотехники по основной характеристике, определяющей проектно-конструкторское совершенство разработки, опередил конкурента в полтора раза. Для сравнения: в условиях конкурса десятилетней давности по ракетному комплексу «Тополь-М» предложения конкурсантов по тому же критерию отличались на проценты. Ситуация превращалась в скандальную. Признать результаты кон-

курса — значит сделать неутешительный вывод: организация, десятилетиями в качестве единственного исполнителя создававшая несколько поколений морских стратегических ракетных комплексов, обладала настолько низким уровнем проектных разработок, что впору было говорить, что конструкции ракет были «паровозными». Согласиться с этим было невозможно, и Минобороны приняло беспрецедентное решение: повторить конкурс с теми же участниками на тех же условиях еще раз. Никакие доводы противников этого решения не были приняты во внимание: ни то, что конструкторские разработки института теплотехники, обеспечившие ему безоговорочную победу, стали достоянием гласности и их просто можно без зазрения совести и без разрешения автора позаимствовать, что и было сделано; ни то, что повторение конкурса без всяких изменений не просто недопустимо из этических соображений, а противоречит здравому смыслу: если Минобороны, назначив конкурсную комиссию, не хотело присуждать победу одному их участников, зачем тогда проводить конкурс вообще? Так или иначе, был объявлен второй конкурс с существенно сокращенными для представления предложений сроками.



**■ РОССИЯ. САРАТОВСКАЯ ОБЛАСТЬ. ТАТИЩЕВО. ДЕКАБРЬ.**

Бесконечные просторы поволжских степей давят своей безысходностью. Куда ни повернешься, взгляд упирается в белое бескрайнее полотно. Пронизывающий до костей ветер в сочетании с низкой температурой двух мнений не оставляет: жизнь и голая степь зимой — понятия несовместимые. И тем не менее, вопреки логике жизни именно в этих степях расквартировался ракетный полк, оснащенный новейшими ядерными стратегическими ракетами шахтного базирования «Тополь-М». Кавалькада машин с милицейским сопровождением пролетела Саратов и через некоторое время развернулась веером у въезда на охраняемую территорию полка. Ровно в полдень в торжественной обстановке министр обороны на импровизированном митинге передал символический пусковой ключ командиру полка, произнеся при этом в общем-то стандартные слова напутствия. Событие, однако, по своей значимости выходило далеко за пределы интересов Минобороны. Постановка полка на боевое дежурство знаменовала собой новую страницу в истории развития ядерного оружия в мире, и Россия, как его обладательница, в очередной раз доказывала свою возмож-

ность решать сложнейшие научно-технические проблемы в новых политico-экономических условиях.

В те же сроки уже другая комиссия Минобороны подводила итоги второго конкурса по новому корабельному стратегическому ракетному комплексу. Несмотря на созданные для Уральского конструкторского бюро тепличные условия, их результат оказался для него неутешительным. Хотя заимствование схемно-конструктивных решений у своего соперника позволило сократить отставание, оно осталось все равно настолько значимым, что выбора не существовало — надо было признавать Московский институт теплотехники победителем, что и сделали. Так в результате сложнейшей борьбы был разрушен монополизм в жизненно важной для государства области народного хозяйства, но это стало лишь началом пути, на котором разработчику комплекса предстояло встретиться с естественными и искусственно создаваемыми препятствиями.



**■ МОСКВА. МИНОБОРОНЫ РОССИИ.**

Процесс постановки на боевое дежурство ракетного комплекса «Тополь-М», его серийное изготовление ведутся с огромными трудностями. Основное достоинство самой программы — создание универсальной для двух типов базирования ракеты — не реализуется по причине отсутствия финансирования разработки подвижного грунтового комплекса.

Кабинет первого заместителя министра обороны.

— Владимир Васильевич, — обратился Андрей Васильевич к заместителю главкома Ракетных войск стратегического назначения, — как идет постановка шахтных комплексов «Тополь-М» на боевое дежурство? Я бы просил Вас остановиться и на опытных работах, о которых мы договаривались, имея в виду параллельное их ведение с боевой эксплуатацией.

— Никакого отставания от утвержденных планов на сегодняшний день нет. Практически те задачи, которые мы ставили перед собой, я имею в виду этап опытно-боевого дежурства, на сегодняшний день в основном решены. Серьезной проблемой является недостаточное финансирование опытных работ, поскольку мы вынуждены вы-

делять пусть и недостаточные средства для продвижения вперед разработки подвижного грунтового комплекса. Без этого идея универсальной ракеты повисает в воздухе.

— Как, — взорвался первый заместитель министра, — я же запретил вам тратить деньги на эти работы. Вы что, не понимаете, Минобороны не поддерживает это направление?!

Сказанное было произнесено таким тоном и сопровождалось такой жестикуляцией, что заместитель главкома, человек не робкого десятка, выглядел нашкодившим мальчишкой. Реакции, однако, не последовало.

— Подождите, подождите, Андрей Васильевич, — вступил в разговор Юрий Соломатин, — я, может быть, чего-то не понимаю, но что означают Ваши слова: «Минобороны не поддерживает это направление». Хочу Вас проинформировать, да я уверен, что Вы и без меня знаете, что это направление определено Программой вооружения, утвержденной президентом страны, и оно не менее, если не более, важно с точки зрения обеспечения живучести и эффективности группировки наземного базирования, особенно в условиях потенциального ответного удара. То, о чем говорит Владимир Васильевич, скорее, наша общая беда, и мы рассчитываем на Вашу действенную поддержку.

Прозвучавший монолог был настолько неожиданным для собравшихся, что на мгновение возникла пауза. Действительно, гражданский человек, пусть и генеральный конструктор комплекса, отчитывает руководство Минобороны, расставляя в принципе правильные акценты. Разговор, однако, принял сугубо официальный характер.

— Я Вас прошу подготовить доклад министру по тем вопросам, которые мы затронули. Особен-но прошу подчеркнуть состояние работ по под-вижному комплексу. Надо принимать решение.

Совещание завершилось. Юрий вышел из кабинета совершенно опустошенным. Сколько же может продолжаться ситуация, когда абсолютно случайные люди оказываются у руля принятия важнейших для государства решений? Эти люди, очень часто востребованные, как это ни странно, обществом, благодаря своей приспособляемости, мимикрированию, имитации деятельности, на-носят невосполнимый ущерб стране, оставаясь все время на плаву и образуя целый пласт непотопляемых. Так же было и в этом случае. Через не- сколько лет уже в другом качестве упомянутый руководитель давал налево и направо интервью средствам массовой информации, представляя себя едва ли не главным героем в многотрудной борьбе за жизнь ракетного комплекса «Тополь-М» двух типов базирования.



**■ США. ВАШИНГТОН Д.С.**

Лента белтвэя, незамысловато извиваясь, делала очередной поворот. Прекрасное покрытие дороги доставляло истинное удовольствие от езды. С невольным уважением вспоминалась программа строительства американских хайвэев, предложенная президентом Рузвельтом, много лет прослужившим в Германии и всегда отдававшим должное немецким автобанам. Однообразие пейзажа сменяется несколькими внушительными сооружениями, среди которых своей величественностью и необычной архитектурой выделяется замок мормонов. Автомобиль сворачивает с основной дороги и через несколько минут останавливается у главного здания одной из фирм — участника проекта запуска американского космического аппарата с космодрома в России с использованием ракеты-носителя «Старт-1».

Цель встречи — окончательное согласование технических аспектов взаимодействия американо-российской команды на всех этапах маршрута: Сан-Франциско — Вашингтон — Шереметьево-2 — Благовещенск — космодром Свободный. Место проведения встречи выбрано неслучайно. Хозяева офиса — разработчики спутника, и кому как не им участвовать в процессе согласова-

ния условий его применения с учетом особенностей длительной интернациональной транспортировки, подготовки на космодроме и собственно запуска. Приобретенный за последние годы опыт переговоров с иностранными партнерами по самым разным аспектам взаимодействия при обсуждении отдельных положений контрактов, технических нюансов приучил советских специалистов рассчитывать только на свои силы. Не подкрепленная в составе участников подобного рода встреч профессионалами узкой специализации — юристами, страховщиками, специалистами по ценообразованию и по отдельным научно-техническим проблемам — российская делегация в количестве двух-трех человек по известной русской пословице была «и швец, и жнец, и на дуде игрец».

Этому в значительной степени способствовали три фактора. Первый из них — уникальная система технического образования в Советском Союзе, позволявшая получить при желании очень широкий спектр знаний. Сама система закладывала фундамент, на котором в зависимости от возможностей и потребностей специалиста можно было возводить здание различной этажности. Широкий кругозор формировал и еще одну особенность у окончивших технические вузы в СССР: в силу комплексности обучения у выпускников формировались организаторские способности, так необходимые при принятии решений по сложным, взаимосвязанным вопросам, что, в свою очередь, требовало постоянной тренировки и совершенствования логического мышления. В зависимости от индивидуума эти способности были, естественно, разными, но в целом тенден-

ция была именно такой. Вот почему огромное количество выпускников технических институтов оказывались востребованными руководителями в самых разных областях народного хозяйства: экономической, финансовой, культурной, партийно-общественной и т. д.

Второй фактор — финансовые возможности. Нужно сказать, что участие в процессе подготовки, обсуждения и согласования контрактов подобного рода, как, впрочем, и в других сложных научно-технических областях, связано со значительными финансовыми затратами. Командирование, например, в США большого количества специалистов на этапе становления компании нереально и требует альтернативных решений, основное из которых — высокая квалификация, позволяющая соединять в одном человеке возможности целой группы специалистов. Издержки такого подхода неизбежны, но они существенно снижаются по мере приобретения практического опыта в силу, в общем-то, однотипности этой деятельности.

Наконец, третий фактор, который можно при определенных условиях поставить на первое место. Это — мотивация. Финансовая заинтересованность, престиж первоходческой деятельности, научно-техническая новизна — все это создает такую творческую атмосферу, является настолько мощным энергетическим катализатором для участников процесса, что позволяет в буквальном смысле свернуть горы.

Именно в такой обстановке и начиналась очередная встреча.

— Юрий, — обратился Эндрю Скотт к Соломатину, — мы хотели бы обсудить очень важную для нас проблему. Дело в том, что фирма, где мы

сейчас находимся, является нашим подрядчиком по разработке и изготовлению спутника дистанционного зондирования Земли для запуска ракетой «Старт-1». Есть очень много вопросов на стыке между спутником и ракетой, и от того, насколько грамотно мы согласуем все интерфейсы — механический, электрический, функциональный, — будет зависеть успех проекта. В ракете мы не сомневаемся, но мы просили бы Вашей помощи в этом вопросе.

— Эндрю, мы, что называется, к Вашим услугам, и, чтобы не откладывать в долгий ящик, давайте начнем обсуждение прямо сейчас, если Вы готовы.

— О'кей. Мы готовы. В зале переговоров собран коллектив разработчиков, и минут через десять можно будет начать.

Комната переговоров — помещение довольно приличных размеров с огромным круглым столом — символом, по мнению дизайнеров, демократических отношений с полным равноправием участников (в Советском Союзе и в России столы, за редким исключением, вытянутой формы, чтобы подчеркнуть главенство сидящего за короткой стороной) — с типичным для американского бизнеса отсутствием излишеств в обстановке. В углу комнаты — небольшой столик с напитками и бутербродами, чтобы можно было перекусить в перерыве многочасовой беседы.

Войдя в переговорную, Юрий несколько удивился. Ему не раз приходилось участвовать в такого рода мероприятиях, но сейчас за столом расположились не менее двадцати пяти человек. «Понадесять минут на человека — больше четырех часов, — быстро прикинул он. — А кто говорил, что будет легко?»

После обмена приветствиями и представления друг другу участников переговоров начался собственно процесс вопросов и ответов. Разноплановость, порой излишняя эмоциональная окраска при обсуждении спорных положений, языковой барьер отнимали столько энергии, что порой было одно желание — сдаться на милость победителя. Но всякий раз какая-то внутренняя чертовщина дергала за самое уязвимое место — самолюбие — и новая порция адреналина вспенивала кровь, вновь давая энергию организму.

В перерыве президент компании со стаканом сока в руках подошел к российским специалистам.

— Юрий, где Вы получили образование? — вопрос был задан таким тоном удивления и восхищения, в котором, однако, угадывалась надежда услышать один из престижнейших университетов США, что, когда в ответ прозвучало название одного из московских технических вузов, это вызвало крайнее недоумение.

— До сегодняшнего дня я считал американскую систему образования лучшей в мире. Теперь вижу, что заблуждался.

— Я думаю, — ответил Юрий, — что существует еще много областей жизненной практики, где нам следует более внимательно изучать опыт друг друга в интересах взаимного совершенствования, критически оценивая сложившиеся стереотипы.

Перерыв закончился, и после многочасовой беседы надо было подводить итоги.

Американские специалисты были очень довольны, получив исчерпывающую информацию по интересующим их вопросам. У российских

специалистов сложилось двойственное впечатление по результатам обмена мнениями. В отдельных случаях американские коллеги демонстрировали очень глубокое понимание предмета, касающееся в основном отдельных частных проблем. Там же, где речь шла о необходимости комплексного подхода, чувствовалась не просто неуверенность позиции, а откровенная некомпетентность!

— Эндрю, — обратился Юрий к Скотту, — я бы хотел высказать Вам свое резюме по сегодняшней встрече. Просил бы отнестись к моему мнению с пониманием, так как у нас общая задача, в положительном решении которой мы оба заинтересованы. На мой взгляд, Вам необходимо серьезно усилить команду специалистами комплексного направления. Из обсуждения абсолютно очевидно, что огромное количество вопросов находится вне поля Вашей деятельности. Я имею в виду не менеджмент проекта, а его техническую составляющую. Без этого рассчитывать на успех, исходя из моего опыта, просто невозможно.

— Я и сам вижу, что во многих вопросах мы, об разно говоря, «плаваем». Единственное, что меня успокаивает, это общая стратегия проекта. Выходя первый раз на рынок, мы по договоренности с инвестором страхуем каждый свой шаг, и в этом смысле финансовая сторона нашей многолетней деятельности остается абсолютно защищенной.

— Вам видней, но мне представляется, что подобная практика ведет в тупик. Когда в технической части видны абсолютно невооруженным глазом откровенные промахи, это не может быть оправдано никакими страхующими действиями, смысл которых, насколько я понимаю, заключа-

ется в желании обезопасить себя от непрогнозируемых событий.

— Я согласен. Но мы имеем тех людей, которых имеем. У меня возникла идея: Вы не могли бы помочь нам своими сотрудниками?

— Как Вы себе это представляете?

— Ну, например, Вы командируете двух-трех специалистов в США для участия в нашей совместной работе. Мы полностью оплачиваем расходы, связанные с перелетом и пребыванием, платим им заработную плату. Это будет тем более полезно, что они приобретут дополнительную информацию о конструкции спутника и особенностях его применения, что, безусловно, в интересах дела.

— Я должен подумать над Вашим предложением. В принципе ничего невозможного нет.

Юрий сделал небольшую паузу. Некоторое время назад он невольно столкнулся с необычной ситуацией. Выразив желание посетить туалет, он обратился к одному из служащих с просьбой показать его местонахождение. Каково же было его удивление, когда он направился туда в сопровождении вооруженной охраны, причем охранником была женщина. Это не было данью этикету. По всей вероятности, на фирме соблюдался строгий режим доступа в помещения, и несанкционированные службой безопасности перемещения исключались. Юрий решил довести процедуру сопровождения до гротеска и, дойдя до заветной двери, галантно распахнул ее со словами “Follow you”, что означало «следую за Вами».

Молодая негритянка засмущалась и, улыбнувшись, сообразив комизм ситуации, ответила:

— Only behind you («Только после Вас»).

Игра закончилась, и, выходя через несколько минут из «учреждения», Юрий не обнаружил своей спутницы. Как часто бывает в подобных ситуациях, когда тебя кто-то сопровождает, ты невольно расслабляешься. Юрий и не пытался запомнить множество поворотов по коридорам. Дорога продолжительностью несколько минут представлялась абсолютной загадкой. Но делать нечего, надо было решать этот кроссворд, тем более что обращаться было не к кому — людей в коридоре просто не было: то ли по причине обеденного перерыва, то ли таков был порядок. Пройдя метров двести по лабиринтам здания, он открыл одну из дверей, похожую на переговорную комнату. Через секунду он понял, что ошибся, но любознательность взяла верх. В центре небольшого кабинета размещался обычный чертежный кульман. На закрепленном ватмане безымянным специалистом была изображена траектория полета ракеты с фиксацией ее положения по отдельным стадиям. Мгновенного взгляда было достаточно, чтобы профессионально оценить ситуацию: на чертеже отражалась идея очень важного момента функционирования ракеты в один из сложнейших этапов ее полета — отделения обтекателя полезной нагрузки. Каково же было его удивление, когда Юрий увидел картину, полностью соответствующую реализованной в ракете «Старт-1». Все произошло так быстро, что чувство опасности тут же включило сигнал тревоги. Поспешно закрыв дверь, он только теперь осознал невероятное — универсальность инженерной мысли. Практически в одно время абсолютно незнакомые люди изобретают одно и то же. Непостижимо. Найдя в результате поиска комнату переговоров, Юрий не стал рассказывать нико-

му о случившемся. Но этот эпизод невольно встал в памяти перед ответом Эндрю.

— Эндрю, я предлагаю решать задачу по частям. Поручите Вашим специалистам подготовить перечень вопросов, которые для них или не совсем понятны с позиции взаимодействия с российской стороной, или у них недостаточно исходных данных. После того как мы направим ответы и дополнительную информацию, станет ясно, есть ли необходимость привлечения наших инженеров и ученых для более подробного совместного анализа.

— Я полностью разделяю этот подход. Нужно спланировать эту работу в возможно короткие сроки.

Через месяц активной двусторонней работы надо было подводить итоги.

В той же переговорной комнате шел оживленный обмен мнениями по большому количеству организационно-технических проблем. Юрий находился в несколько двойственном состоянии. Складывалось впечатление, что коэффициент полезного действия совместной деятельности в запланированный отрезок времени ничтожно мал. И происходило это по одной причине — уровень подготовки американских специалистов оказался недостаточно высоким. Конечно, обмен знаниями не носил характера ликбеза, но движение вперед происходило со слишком малой скоростью. Причин было две: различия в понятийном аппарате из-за принципиально разных систем образования и формирования специалистов и, конечно, языковой барьер. Российские специалисты, на голову выше своих американских коллег в технике, за очень редким исключением в достаточ-

ной степени владели техническим английским, и как результат — крайне низкая производительность общения. А время, как известно, — деньги, и в данном случае — немалые.

— Эндрю, — обратился Юрий к Скотту, — нужно придать систему тому процессу, который мы наблюдаем, иначе этому не будет конца. Предлагаю построить наш общий разговор в форме коллоквиума: вопрос — ответ. Все фиксируется в виде протокола технического совещания, что придает действу легитимность и может служить хорошей основой для домашней работы. На следующий день собираемся для подведения итогов и выработки необходимых рекомендаций на будущее.

— Блестящее предложение. Я сейчас подготовлю своих коллег.

Следующие несколько часов прошли очень эффективно. Между тем выявилась одна особенность. Американцы очень дотошно интересовались отдельными, может быть и важными, деталями, но комплексные вопросы оставались без внимания. Зная, к чему это в конце концов может привести, Юрий неоднократно в очень деликатной форме обращал на это внимание американской стороны, но реакции не следовало. Требовалась шоковая терапия.

— Эндрю, у Вас очень слабая команда. Я не хочу быть пророком, но она Вас подведет. Причем внешне все будет выглядеть абсолютно пристойно: энтузиазм, деловитость, педантичность, а на выходе — ничего. Пока не поздно, я Вам настоятельно советую усилить коллектив специалистами-комплексниками.

— Я обещаю подумать над Вашими рекомендациями.

А проект неумолимо набирал обороты. Вот и спутник готов, вот он доставлен в Шереметьево-2, а затем и в Благовещенск. Получены все необходимые разрешения и гарантии в рамках международно-правовых обязательств сторон — участников проекта. Энтузиазму не было предела. Военные и гражданские, россияне и американцы, белые и черные — все чувствовали себя участниками одной команды, цель которой — не просто выполнить пусты и сложную, но совместную работу, а создать прецедент качественно нового взаимоотношения людей, большую часть жизни отдавших созданию смертоносного оружия для уничтожения друг друга, а сейчас творящих вместе.

Вот и стыковка спутника к ракете-носителю позади, завершены комплексные проверки, и через мгновение гениальное создание человека уже в полете, оставляя в атмосфере белый след. Параметры выведенного спутника оказались настолько точными, что американцы не скрывали своего восхищения. Наступало время продемонстрировать и им свое умение. К сожалению, первый эксперимент оказался неудачным, и все попытки активировать спутник на орбите закончились безрезультатно. Тем не менее проведенный запуск имел стратегические последствия. Через десять лет руководством страны было принято решение о строительстве на этом месте полноценного российского космодрома, что открыло новую страницу отечественной космонавтики.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

Встреча с руководством главкомата Военно-морского флота, как и любая встреча специалистов института с высокопоставленными военачальниками, имела для института важное значение. Впервые предстояло обсудить довольно сложные вопросы тактики и стратегии взаимодействия по проекту, отнесенному к одному из важнейших приоритетов государства в области разработки и создания стратегических вооружений.

Адмирал Куропатов, человек невысокий, плотного телосложения, вошел в кабинет генерального конструктора без лишнего позирования и рисовки и после короткого приветствия к удивлению собравшегося руководящего состава предприятия произнес:

— Коллеги, я приехал с одной целью — учиться. Область морских стратегических ядерных сил для меня новая, и я буду очень признателен вам за помощь в ознакомлении с предметом.

Сказанное было произнесено с такой простотой и откровенностью, что вызвало невольное уважение присутствующих. Люди, видевшие на своем веку многое и многих, имели возможность сравнивать. В памяти возникали образы

партийных бонз — членов политбюро ЦК КПСС и секретарей ЦК, руководителей правительства и союзных, и российских министерств, министров обороны разных времен и начальников Генерального штаба. Каждый из них оставил свой след от посещения института, но, пожалуй, впервые складывалась атмосфера сотрудничества равноправных партнеров, искренне заинтересованных в достижении конечной цели, доверяющих друг другу, рассчитывающих на взаимную поддержку.

— Уважаемый Владимир Васильевич. Прежде всего хотел бы поблагодарить за встречу, в которой мы заинтересованы в не меньшей степени, чем Вы. В этом деле, за которое мы взялись, нам нужны единомышленники и, конечно, прежде всего в лице главкома, — завершил Юрий Соломатин вступительное слово.

После представления своих коллег он предложил перейти к обсуждению предмета встречи — общей концепции разработки и создания перспективного корабельного ракетного комплекса стратегического назначения.

— Я бы просил Вас остановиться не только на общих вопросах построения комплекса, но особенно детально поговорить о том, что отличает его от предшественников, что нового привносится в разработку, чего ждать от этого нового в эксплуатации, — обратился главком с просьбой к Соломатину.

— Если Вы не возражаете, Владимир Васильевич, я предоставлю слово своим заместителям по отдельным направлениям разработки, и потом мы построим беседу в форме вопросов и ответов.

Беседа, продолжавшаяся несколько часов, подходила к концу. Ее квинтэссенцией стали не сложные техницизмы, разобраться в которых без соответствующей подготовки было довольно сложно, а обсуждение критических деталей проекта, от разрешения которых и зависел в конечном итоге успех дела.

Прежде всего было очевидно, что в условиях современной России методология разработки и создания комплексов подобного типа не может быть воспроизведена. Причина — отсутствие уникальных дорогостоящих стендов, либо физически устаревших, либо расположенных за пределами России, на территории суверенных сопредельных государств, ранее являвшихся союзными республиками единого государства — СССР. Требовался поистине революционный научно-методический подход, сопряженный с известным техническим риском — неизбежным спутником всего нового. Этот риск, основу которого составляло сложное, порой недостаточно достоверное знание, был полным антиподом технического авантюризма. Овладение этим знанием путем творческого переосмысливания предшествовавшего опыта, максимального привлечения инженерной интуиции, базирующихся на результатах сложнейших экспериментов в приведенных к реальным условиям функционирования отдельных элементов комплекса, вот та основная задача, которую предстояло решить разработчику. Такой подход, порожденный самой жизнью и едва ли не единственный в условиях современной России, вызывал категорическое неприятие у традиционных создателей подобного рода комплексов, их сторонников в государственных структурах

и Министерстве обороны. Требовались поистине титанические усилия для преодоления откровенно оголтелого, порой переходящего границы здравого смысла сопротивления, использовавшего все мыслимые и немыслимые аргументы в отстаивании своих позиций: от интриг и передергивания фактов до откровенной дезинформации федеральных органов исполнительной власти, которая волей-неволей оказывалась вовлеченней в процесс не принятия, а формирования решений, что в принципе не должно являться ее прерогативой. В этих условиях институту как воздух нужна была поддержка единомышленников. Выбрав в качестве правила поведения единственно верный тезис «правда, и ничего кроме правды», он, оказавшись на вершине огромной пирамиды, балансируя над пропастью, демонстрируя чудеса эквилибристики.

Именно в таких условиях, сам подвергаясь беспрецедентному давлению, главком Куропатов проявил свои лучшие качества военачальника и просто порядочного человека, для которого подпись под документом, убежденность, основывающаяся на обоснованных доказательствах, не могут меняться под воздействием сплетен и рекомендаций руководителей, пусть и самого высокого уровня. Именно это и помогало движению проекта создания жизненно важного для государства оружия.

**■ КАНАДА. ЧЕРЧИЛЛ ХИЛЛ.**

Агрессивная маркетинговая деятельность по продвижению ракетного комплекса «Старт-1» на международный рынок услуг по запуску малогабаритных спутников давала свои плоды. Заняв прочные позиции среди себе подобных, он, благодаря американским, шведским, французским партнерам, стал неизменным спутником рекламных проспектов, буклетов, справочников международного масштаба. Участие в конференциях, различного рода выставках не только давало представление о коммерческих возможностях системы, но и привлекало из-за своей неприхотливости и необременяющей адаптации к условиям осуществления запуска с неподготовленных территорий, за счет военной предыстории и типа базирования на легко перемещаемой самоходной пусковой установке. Ознакомление с комплексом в Ле Бурже на авиационной выставке привело к рождению проекта по использованию комплекса с территории Канады.

Самолет «Аэрофлота» мягко приземлился в аэропорту Ванкувера. Непродолжительные приветствия в зале аэропорта, и делегация российских специалистов на довольно приличных размеров минивэне со всеми удобствами (от встроенно-

го видеомагнитофона и стереомузыки до мини-бара с необходимым содержимым) направилась на небольшой аэродром местных авиалиний. После предъявления документов автомобиль прошел на частную стоянку, где находился небольшой, всего на восемь мест, турбореактивный самолет. Пункт назначения — мыс Черчилл, расположенный в Гудзоновом заливе. Через сорок минут полета самолет, описав полукруг, начал снижение по классической глиссаде, и еще через пять минут шасси коснулись взлетно-посадочной полосы.

Небольшой городок, основную часть населения которого составляют аборигены — этническое меньшинство, защищаемое законами страны, — расположился буквально у берегов залива. Суровость северного климата наложила свой отпечаток и на быт людей, и на все то, что их окружает. Отсутствие растительности в обычном понимании этого слова, скальный грунт, спускающийся к заливу огромных размеров валунами, словно отполированными постоянным воздействием воды и ветра, и образующими причудливую естественную лестницу, — все создавало картину своеобразной природы Севера. Это ощущение особенно усиливается, когда по валунам-ступеням приближаешься к воде, и буквально метрах в трех от тебя огромные волны морского прибоя, разбиваясь о прибрежные скалы, образуют естественные фонтаны брызг, поднимающихся на несколько метров. В лучах солнца это необыкновенное зрелище воспринимается как нескончаемый поток изумрудного цвета, то ниспадающий, то поднимающийся словно по мановению волшебной палочки. Ты стоишь посреди этого великолепия,

восхищаясь необузданностью природы, и тебе невольно передается ее энергетический потенциал. Достопримечательностью Черчилл Хилла является законсервированный аэродром с прекрасной взлетно-посадочной полосой, рассчитанной на обслуживание самолетов типа Boeing-747. По рассказам, он был построен во время войны и использовался для экстренных нужд, в том числе и для гражданской авиации.

После знакомства с городом, что заняло не более часа, совместная российско-канадская делегация приступила к работе. Визит был связан с исследованием возможностей использования Черчилл Хилла в качестве места запуска спутников ракетным комплексом «Старт-1».

В течение двух дней все аспекты проекта были тщательно проработаны. Маршруты полетов самолетов для доставки необходимых грузов, обследование предполагаемых мест старта и объектов для хранения и эксплуатации техники, вопросы экологии и безопасности людей при подготовке и в процессе пуска, международные правовые ограничения — в общем, все то, что и должно сопровождать большой и серьезный интернациональный проект. Было очевидно, что значительная часть сделанного нуждается и в более глубокой проработке, и в одобрении на межправительственном уровне, для чего и было решено продолжить переговоры в столице Канады Оттаве.

## ■ КАНАДА. ОТТАВА. КАБИНЕТ МИНИСТРА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ.

Обсуждается порядок проведения пресс-конференции для канадских и иностранных журналистов, в которой в соответствии с договоренностью должен принять участие министр. Конференция посвящается итогам работы совместной группы канадско-российских специалистов после проведения рекогносцировочных работ в Черчилл Хилле. Во встрече должен принять участие посол России в Канаде.

— Уважаемый господин министр, — обратился Юрий Соломатин к руководителю «внешнего» ведомства Канады, — я хотел бы оговорить содержательную сторону моего выступления, поскольку сам предмет пресс-конференции затрагивает весьма чувствительную сторону деятельности Российской Федерации в области стратегических ядерных вооружений. В связи с этим мое заявление будет носить сугубо утилитарный характер и отражать технические и организационные аспекты деятельности наших специалистов в Черчилл Хилле. В случае, если работы, начатые в Канаде, получат дальнейшее развитие, потребуются соответствующие санкции правительства двух стран.

— Господа, я хотел бы проинформировать вас, что в силу ряда причин я не смогу принять уча-

стие в пресс-конференции, — ответил министр, и по выражению его лица было видно, как неловко ему говорить эти слова в присутствии своих соотечественников.

— Это противоречит ранее достигнутым договоренностям. В этом случае российская сторона также не примет участия во встрече. Честь имею, — заключил Юрий, и вежливым поклоном головы попрощался с министром.

Посол России и его помощники тоже вышли из кабинета.

— Юрий, — обратился посол к Соломатину, — разрешите пожать Вашу руку. Впервые за последние годы мы стали свидетелями не заискивания наших соотечественников, а равноправного, полного достоинства диалога, вызывающего уважение и гордость за нашу страну.

— Откровенно говоря, я просто изложил свою позицию, у меня и в мыслях не было, что можно вести себя по-другому. В данной ситуации еще неизвестно, кто больше заинтересован в конференции. А Вы, кстати, не знаете, в чем дело?

— По той информации, которой мы располагаем, министр буквально час назад получил сообщение из Госдепа США, в котором ему не рекомендовалось участие представителей МИДа Канады в совместной с россиянами встрече с журналистами.

— Но это же вмешательство во внутренние дела иностранного государства. Впрочем, я не политик, пусть разбираются сами. Свою позицию я изложил, мяч на их стороне.

С этими словами он направился к холлу, где планировалась пресс-конференция, для того чтобы дождаться финала непростой ситуации.

Прошло четверть часа, и в назначенное время в дверях холла появился министр иностранных дел Канады. Юрий направился к столу импровизированного президиума, на членов которого были направлены сотни теле- и фотообъективов. Конференция прошла на ура. Огромное количество вопросов, заданных журналистами всемирно известных печатных и электронных средств массовой информации, наглядно свидетельствовало о живом интересе к обсуждаемой теме. В своем сообщении Юрий не преминул поблагодарить министра за участие во встрече, обратив особое внимание на значимость проекта для мирового сообщества и выразив надежду, что южный сосед Канады с пониманием и поддержкой отнесется к его реализации.



**■ РОССИЯ. ПОЛИГОН ПЛЕСЕЦК.**

Очередной пуск новейшей стратегической системы вызвал небывалый ажиотаж. В общем-то уже рядовое событие совершенно неожиданно приобрело небывалую значимость.

Вновь назначенный председатель правительства решил лично ознакомиться с состоянием дел в области строительства современных ядерных сил, что превращало процедуру его пребывания на полигоне в хорошо отрепетированный спектакль. Подобного рода действия происходили в стране и раньше, с той лишь разницей, что одни из главных участников постановки всегда были создатели техники — генеральные и главные конструкторы. В современной России статус этой категории людей существенно изменился. Они теперь занимали промежуточное положение где-то между консультантами по необходимости и экскурсоводами. Причем последнее классифицировалось как высшая степень предрасположенности правящей элиты, фокусирующей свои основные действия на декларировании подготовленных специальными спичрайтерами либо прописных истин, либо замысловатых словесных конструкций, смысл которых неподготовленному человеку уяснить невозможно. Отсутствие живой коммуни-

кации между руководством страны и теми, кто является в самом широком смысле слова производящим началом, составляющим интеллектуальную элиту общества, воспринималось как единственное правильное управленческое решение, эффективность которого на самом деле соответствовала коэффициенту полезного действия паровоза в эпоху реактивных двигателей.

Огромная свита, около ста человек, заполонила все свободное пространство боевой стартовой позиции. Небольшая группа отделилась от общей массы и начала ознакомление с выставленной для демонстрации техникой. Генеральные конструкторы, не вовлеченные в процесс, расположились невдалеке небольшой кучкой и смотрелись как инородное тело. Кто они, зачем здесь — объяснить стороннему наблюдателю сложно. Все пояснения по ходу осмотра давались профессионалами в погонах. В силу их узкой специализации то глубинное, что не лежит на поверхности и очень важно для понимания самой сути происходящего, оставалось за скобками. Но это и не являлось предметом встречи и обсуждения. Важна картинка, а она впечатляла и цветом, и масштабом. Телекамеры, вспышки фотоаппаратов запечатлевали всю торжественность и важность события. Последней точкой согласно сценарию должен быть пуск, что и произошло в точно назначенное время.

Свинцовые облака проглотили летящую «жар-птицу», не давая насладиться сказочным полетом, и вся огромная масса наблюдателей одновременно снялась с места с единой целью — вовремя найти свой автомобиль и выехать на трассу как можно быстрее. Желание не праздное, по-

скольку предстояло проехать многокилометровый путь до следующей смотровой площадки, куда руководство на вертолете добиралось гораздо быстрее.

Только небольшая кучка создателей техники, поеживаясь от холода, замерла в нервном ожидании. Там, на высоте, происходило священнодействие, результаты которого станут известны через несколько минут. Там, на высоте, — частичка их жизни, энергии, созидания. Помимо твоей воли, твоего сознания пульс учащается, и ты ничего не можешь поделать со своими нервами. Но наконец звучит голос оператора об отделении полезной нагрузки, и будто тяжеленный груз сваливается с твоих плеч. В этот момент испытываешь только одно чувство — бесконечную гордость за тех людей, кто создал это творение — ученых, инженеров, рабочих, — фамилии которых мало что скажут широкой публике. И именно поэтому их труд заслуживает не формальной благодарности властей предержащих, сплошь и рядом забывающих об этом святом долге перед настоящими патриотами Отечества, а высшей оценки — исторической памяти о тружениках, сохраняющих мир на Земле.



**■ США. САН-ФРАНЦИСКО.**

Несмотря на середину лета, жара почти не чувствуется. Этому, конечно, способствует близость океана. Его видно практически из любой части города. Смотришь на бесконечную водную гладь и невольно задаешься вопросом: чего в ней больше — притягательного дружелюбия или отталкивающей враждебности? Независимо от ответа, эта поражающая воображение картина завораживает тебя, словно подпитывая своей энергией. Небольшой ферри, с регулярностью часового механизма курсирующий по маршруту «речной порт города — Сау-Салито», неспешно пересекает пролив. Уже позади нежащиеся на солнцепеке между камней небольшие группы тюленей, всемирно известная, расположенная на очень живописном скалистом острове тюрьма Алькатрас, поражающий великолепием инженерной мысли величественный Голден Гейт, опирающийся своими мощными основаниями на оба берега пролива. Наконец — станция назначения — небольшое местечко Сау-Салито, место проживания значительной части работающих в даунтауне.

Одна из его достопримечательностей — жилой квартал, расположенный на понтонах прямо на воде. Дома со всеми удобствами, миниа-

тюрные улицы, мостовые которых, выложенные из дерева, обрамлены освещающими их фонарными конструкциями, небольшие магазинчики создают полнейшую иллюзию присутствия на обычной городской улице. Разница только в том, что время от времени при ходьбе тебя немножко покачивает. Именно здесь по взаимной договоренности состоялась очередная встреча российских и американских коллег для обсуждения вопросов сотрудничества в области услуг по запуску с использованием ракеты космического назначения «Старт-1». Российская делегация, ориентируясь на известный антагонизм производителей спутников и обладателей средств их выведения на орбиту, предлагала американской стороне концепцию стратегического взаимодействия на основе взаимовыгодного сотрудничества, привлекательность которого диктовалась конкурентоспособной ценовой политикой. При этом собственно услуга по запуску трактовалась на основе американского опыта более широко, чем доставка спутника на орбиту, и включала в себя весь комплекс услуг по предоставлению необходимых условий для предполетной подготовки летательных аппаратов. Американизм «тён-ки сервис», эквивалентный русскому «сдача под ключ», очень точно отражал существо дела и трактовался обеими сторонами одинаково.

Расположившись в уютном кабинете, члены делегаций обсуждали детали будущего соглашения. Проявляя взаимную заинтересованность, они не могли обойти стороной те аспекты проекта, которые выходили на уровень межгосударственных отношений, отдавая себе отчет в том, что его ре-

ализация невозможна без поддержки влиятельных фигур обеих стран.

— Юрий, у меня возникла идея: как Вы смотрите на организацию встречи с руководителем в недалеком прошлом Программы СОИ? — обратился Эндрю Скотт к Юрию Соломатину.

Юрий, держа в руке стакан с соком, едва не перхнулся от неожиданности. Почти двадцать лет занимаясь вопросами противодействия СОИ, зная не понаслышке о генерале Абрахамсоне, до СОИ возглавлявшем не менее амбициозный проект ASAT (уничтожение спутников на относительно невысоких орбитах с использованием средств поражения, размещаемых на истребителях), он и в мыслях не мог себе представить, что их жизненные пути когда-нибудь могут пересечься.

— Это было бы интересно. Как я понимаю, задача заключается в том, чтобы сделать его нашим союзником.

— Именно так. Работая сейчас в промышленности, он располагает очень широкими связями, которые могут быть очень полезны для реализации проекта.

Со свойственной американцам агрессивностью в бизнесе договоренность о встрече была достигнута в тот же день. Еще несколько звонков, и в качестве места встречи был зарезервирован небольшой ресторан в центре города — очень удобное место для деловых переговоров с учетом того, что в большинстве американских заведений подобного рода не принято прибегать к услугам музыкального сопровождения вечерних застолий.

В назначенное время участники раута разместились за столом, ведя непринужденную беседу. Заметным событием стало представление одно-

го из участников российской делегации — генерала Болотова. Таким образом, за столом оказались два генерала, один из которых находился уже в отставке. Пикантность ситуации придавал тот факт, что оба генерала, тесно связанные с оборонными программами, целью которых было взаимное уничтожение двух великих держав, не только чувствовали себя совершенно раскованно, но, не скрывая этого, выражали явную доброжелательность по отношению друг к другу, что воспринималось остальными участниками ужина абсолютно естественно. Более того, в отношении генерала Болотова выражались жесты искреннего уважения, проецируя которые на перспективу становления новых отношений России и США, можно было строить самые оптимистичные прогнозы.

Деловая часть вечера подходила к концу, все нужное было сказано и выслушано, небольшое количество хорошего вина помогло создать дружескую, взаиморасполагающую обстановку за столом. В общем, налицо были все предпосылки для принятого в российских застольях коллективного пения для души. Сдерживала довольно чопорная обстановка в ресторане, но где наша не пропадала! — и «хор имени Пятницкого» с большим чувством исполнил чисто русскую песню «Где плачут березы». Содержательная часть песни осталась для американских слушателей — а ими, естественно, стали все посетители ресторана — в силу языкового барьера большой загадкой, но ее мелодичность, воодушевленность исполнителей произвели на них сильное впечатление. Ответное выступление американской стороны выглядело не столь впечатляющим, но

апплодисменты аудитории были не менее заслуженными.

Вечер подходил к концу, когда супруга американского генерала нарочито громко, чтобы ее услышали и российские гости, обращаясь к мужу, предложила пригласить всех участников встречи на следующий день в гости уже в домашней обстановке, что и было сделано к всеобщему удовлетворению.



**■ МОСКВА. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ШТАБ.**

Формирование Программы вооружения на определенный по длительности срок — важнейший этап подготовки материалов для руководства страны, определяющий расстановку приоритетов и их ресурсное обеспечение. В условиях СССР эта сложнейшая, многоплановая работа проводилась с привлечением самого широкого круга специалистов Минобороны, промышленных министерств, Академии наук, планово-экономических институтов федеральных органов исполнительной власти. В результате этой коллективной мозговой атаки рождались согласованные предложения, которые направлялись в Военно-промышленную комиссию правительства, где подвергались окончательной доработке. Нужно особенно отметить, что на этом заключительном этапе подготовки документов, носившем далеко не формальный характер, появлялись серьезные уточнения, в том числе и принципиального порядка. Это было совершенно необходимо для исключения ведомственного подхода к решению важнейшей государственной задачи.

В современной России ситуация в силу разных обстоятельств изменилась коренным образом.

Военным было предоставлено право не говорить, а вещать, и иногда это становилось просто опасным. Вот и сейчас применительно к концепции строительства стратегических ядерных сил страны Генеральный штаб — идеолог концепции — предлагал оставить «за бортом» Программы целую составляющую — подвижные грунтовые ракетные комплексы. В подтверждение данной позиции приводились мыслимые и немыслимые доводы, предлагалось «остационарить» всю перспективную группировку наземного базирования. Не утруждая себя глубоким анализом исторических причин, следствием которых значительная доля ядерных боеголовок Ракетных войск стратегического назначения была развернута на межконтинентальных баллистических ракетах стационарного шахтного базирования, главное оперативное управление Генерального штаба при формировании подходов к строительству этой важнейшей составляющей ядерных сил руководствовалось всем, чем угодно, только не комплексным анализом последствий предлагаемых решений. И это несмотря на то, что уже в 80-е годы XX века, особенно с увеличением количества боеголовок на одной ракете и повышения точности их доставки, стало понятно, что это тупиковый путь, приводящий к нестабильной, взрывоопасной стратегической обстановке, поскольку страна, наносящая первой ядерный упреждающий удар, получала некомпенсируемое преимущество с катастрофическими последствиями для государственной, военной и экономической структуры государства — объекта нападения. Никакие доводы промышленности о категорической неприемлемости подобных сценариев раз-

вития, практически разоружающих страну, не принимались во внимание.

Тем временем основной программный документ, согласованный всеми подразделениями Минобороны, лег на стол начальника Генерального штаба.

Имеющий достаточный опыт службы в войсках, пройдя через реальные боевые действия в Чечне, начальник Генерального штаба был прежде всего порядочным человеком, что для России конца 90-х годов прошлого — начала нового века было скорее исключением, чем правилом для подобного уровня чиновников. Он явно не владел ораторским искусством. Более того, его речь очень часто была косноязычна, что вкупе с его поведенческими особенностями производило впечатление некоего простака. Но это было заблуждением. Он обладал двумя так необходимыми на этом посту качествами: умением слушать и принимать решения, отстаивая и проводя их в жизнь, невзирая на лица. По роду своей деятельности ему приходилось сталкиваться с огромным количеством вопросов развития вооружений, безусловно требующих очень широкого кругозора. В ряде случаев, не имея необходимых технических знаний, он не стеснялся учиться с одной целью — составить пусть и не глубокое, но свое мнение по обсуждаемым проблемам и, обладая неплохой памятью, на долго запоминал его содержательную часть.

— Анатолий Викторович, — обратился Юрий Соломатин к начальнику Генерального штаба, — я к Вам по поводу проекта Программы вооружения. Вы знаете, что из перечня работ на ближайшие пять лет исключен целый класс вооружений — комплекс подвижного грунтового базирования?

— Да, мне докладывал генерал Балуев, такой же позиции придерживается и начальник вооружения.

— Я считаю подобные действия противоречащими интересам государства — ни более, ни менее. Просил бы выслушать мои доводы.

— Я Вас слушаю.

— В требованиях Минобороны к ракетным комплексам стратегического назначения задаются различные сценарии их возможного применения. Для конструкторов самым сложным с научно-технической точки зрения является разработка комплекса для условий ответного удара. Думаю, нет необходимости объяснять почему, поскольку это очевидно. Как бы нам ни было тяжело, этот подход абсолютно оправдан при создании оружия, поскольку, откровенно говоря, из истории нашей страны мы знаем, что он наиболее вероятен.

Но, если мы говорим «а», то надо говорить и «б». В условиях ответного удара эффективность комплексов стационарного шахтного базирования близка к нулю, из чего следует необходимость разработки подвижных комплексов. Я Вас убедил?

— Понимаете, в чем дело, в стране просто нет денег на все. Мы вкладываем огромные средства в стратегическое ядерное оружие, практически обескровив направления обычных вооружений, надводный флот и авиацию. Финансирование разработки подвижной группировки стране не по карману.

— Анатолий Викторович, Вы меня, конечно, извините, но Вы сами-то верите в то, что говорите? Страну буквально рвет на части стая диких зве-

рей, и не находится силы, которая была бы в состоянии покончить с этим беспределом. Страгетические ядерные силы являются гарантом безопасности страны, значит надо найти средства, необходимые для решения этой важнейшей государственной задачи.

— Я готов согласиться с Вашими доводами, но финансовых средств в Минобороны от этого не прибавится.

— Есть идея. Я думаю, Вы с ней согласитесь. Для завершения испытаний подвижного грунтового ракетного комплекса осталось несколько пусков. Эта работа определена соответствующим указом президента. Давайте в Программе вооружений не будем фиксировать конкретное количество поставляемых в войска ракет и пусковых установок, а ограничимся примечанием, суть которого заключается в определении порядка развертывания комплекса в войсках после завершения этапа его государственных испытаний. Это не позволит выплыснуть вместе с водой ребенка и одновременно исключит разговоры о дополнительном финансировании. А через несколько лет, может быть, ситуация в стране изменится и вопрос отпадет сам собой.

После небольшой паузы начальник Генерального штаба, мысленно взвесив все «за» и «против», кивнул головой.

— Я согласен. Это будет взвешенным решением.

Так для России было сохранено важнейшее направление развития стратегической ядерной триады, через несколько лет принявшее вполне конкретные очертания.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. СОВЕТ БЕЗОПАСНОСТИ.**

Содержательная часть Программы вооружения теснейшим образом связана с общими концептуальными положениями, одним из которых является суммарное количество боевых блоков на ядерных стратегических носителях. В условиях международно-правовых обязательств России, ограничивающих суммарное количество боеголовок, и перехода стратегии строительства ядерных сил страны от обязательного достижения паритета к стратегии минимально разумной достаточности для решения задач ядерного сдерживания этот уровень является весьма расплывчатым. Его количественные показатели зависят от множества факторов: искусства и обоснованности боевого планирования потенциального применения, то есть распределения располагаемого боезапаса по целям, выбранным для поражения, оптимальным образом; политического климата в мире и в стране, целенаправленная эксплуатация которого может оказываться востребованной политическим руководством страны для решения каких-то краткосрочных задач совсем другого плана; наследия прошлого, проявляющегося через историческую память о трагических для страны событиях; наконец,

от агрессивности военно-промышленного лобби, заинтересованного в возрастании своего влияния на события в стране через повышение статусности решаемых задач, требующих все новых и новых ассигнований.

Последнее вызывает к жизни радикалов и ультрапатриотов, которые, нагнетая истерические настроения в обществе с использованием подконтрольных средств массовой информации, выставляют себя спасителями Отечества с одним желанием — пусть на короткое время, но оказаться на волне общественного мнения. Подобного рода действиям можно противопоставить только одно — взвешенный скрупулезный анализ с использованием общепринятых в мире критериев для оценки результатов. Но жизнь всякий раз оказывается и сложнее, и проще. И то и другое определяется способностями руководства страны организовать процесс подготовки и выработки решений в этой очень важной для безопасности государства области, исключающей принятие необоснованных, волевых решений.

Именно в таких условиях на пороге российско-американских переговоров Совет Безопасности России предпринял попытку, используя адаптированный метод экспертных оценок, выяснить позиции органов исполнительной власти, руководителей предприятий, Академии наук по жизненно важному для страны вопросу: какое количество ядерных блоков на стратегических носителях является минимально достаточным для гарантированной безопасности? Подобный запрос пришел и в Московский институт теплотехники.

— Коллеги, — обратился Юрий Соломатин к своим заместителям, — есть обращение Совета Без-

опасности по позиции института в отношении количественных данных группировки ракетных стратегических ядерных сил. Вопрос, на мой взгляд, ставится очень узко, поскольку речь идет только о суммарном показателе применительно к боевым блокам и за кадром остается не менее важное — сколько и каких носителей этих блоков должно быть в группировке. Мы не раз обменивались мнениями по этому вопросу. Просил бы вас подготовить развернутый ответ с необходимым обоснованием.

Через неделю в Совет Безопасности было направлено подробное обоснование состава перспективной группировки, суммарное минимально достаточное для безопасности страны количество ядерных стратегических боезарядов, пороговое значение которого не превышало 1000 штук.



**■ РОССИЯ. НОВО-ОГАРЕВО. РЕЗИДЕНЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА.**

Оборонно-промышленный комплекс продолжал деградировать. Складывалась парадоксальная ситуация. В силу многоплановости проблемы составить полноценную картину о реальном состоянии дел было практически невозможно. Вырывая же из контекста отдельные положительные фрагменты, ответственные в правительстве за оборонную промышленность чиновники умело создавали у руководства страны представление о ней как о здоровом, живородящем организме, на фоне которого отдельные негативные моменты воспринимались как нигилизм конкретных личностей, делающих себе карьеру на отрицании и критике власти имущих.

На самом деле речь шла о потере государством самостоятельности в создании современных вооружений, поскольку количество безвозвратно утрачиваемых технологий измерялось уже не десятками, а сотнями. Риторика политиков всех мастей настраивала власть на благодушие, а братание с Западом рисовало радужные перспективы светлого будущего, в том числе и в этой очень специфической области народного хозяйства. Руководство силовых структур располагало исчерпывающей информацией о складывающей-

ся ситуации, но сформировавшаяся в стране иерархия управления не позволяла рассматривать их предостережения как руководство к действию. Пресловутая вертикаль власти оказывалась эффективной только в двух областях жизни страны: политической и силовой, со всеми оговорками, диктуемыми самой жизнью.

Именно в этой ситуации президентом страны было проведено совещание с участием руководства Минобороны, промышленности, руководителей предприятий.

— Мы собрались для обсуждения состояния дел с созданием новых вооружений. Просил бы докладывать по существу, — обратился президент к присутствующим.

Случилось так, что в основном помещении для встреч подобного рода шел ремонт, и совещание проходило в небольшом кабинете. Лето было в самом разгаре. Отсутствие вентиляции, закрытые из соображений секретности окна очень скоро привели к тому, что у сидящих за столом в руках стали появляться платки. Хозяин, напротив, чувствовал себя абсолютно комфортно и, судя по его реакции на основные положения доклада начальника вооружения, присутствовал на встрече не полностью. Хотя выслушать монотонный, почти часовой доклад, охватывающий чуть ли не все виды основных вооружений, с постоянным вниманием практически невозможно. И это — вместо общего, обзорного сообщения с фокусированием внимания руководства на критических направлениях с целью выработки приемлемых решений. Именно это и было рекомендовано докладчику на предварительной встрече. Он, будучи человеком самолюбивым, каждодневно ощу-

щал мнимую высоту своего положения благодаря общению с «великими мира сего», не прислушался к совету, и результат был очевиден — эффективность доклада была близка к нулю, впрочем как и всего совещания, что наталкивало на мысль о дежурности мероприятия. Пресную обстановку рутинного мероприятия попытался чуть подсолить только один выступающий.

— Уважаемый господин президент, — обратился Юрий Соломатин к руководителю совещания, — хотел бы сосредоточить (именно так — сосредоточить) Ваше внимание на проблемах оборонно-промышленного комплекса, который переживает в силу разных обстоятельств не лучшие времена. Созданный в Советском Союзе, громоздкий, неповоротливый, трудно реформируемый, он очень часто становится объектом атак, причем в большинстве случаев эти атаки носят имущественный характер. В результате подобного рода действий утрачиваются уникальные технологии. Процесс ускоряется из-за блокирования Минфином программ подготовки серийного производства, благодаря которым происходит, пусть и очень медленно, хоть какое-то обновление производственного оборудования.

Произнося свой, может быть, и несколько эмоциональный монолог, Юрий внимательно следил за реакцией президента. Его лицо оставалось абсолютно непроницаемым — результат профессиональной деятельности. Но больше всего удивляло выражение его глаз, которое очень четко фиксировалось. Создавалось ощущение, что президенту слушать то, о чем говорилось, неинтересно. Человек действия, он привык принимать и реализовывать решения.

— Что, нужно кому-то набить морду? — неожиданно произнес он.

Юрий моментально все понял. Абсолютно трезво оценивая ситуацию, он рассчитывал с очень небольшой долей надежды на конструктивный обмен мнениями по важному государственному вопросу. А вместо этого... Но этикет требовал какой-то реакции на предложение.

— Не надо никому бить морду. Нужно в рамках существующего юридического поля навести элементарный порядок в стране. Если потребуется, расширить законодательно-правовую базу таким образом, чтобы решить главную задачу — сохранить достижения отечественной оборонной промышленности.

Воцарившаяся тишина настораживала. Беседа принимала не предусмотренный регламентом характер. Нужно было срочно сместить акценты, что и было сделано одним из участников встречи. Концовка прошла под условный барабанный бой и звук фанфар в соответствии с известным лозунгом: «Поднажмем — удвоим, поднатужимся — утроим».

Самое главное, что по окончании не было дано никаких поручений о подготовке протокола совещания — непременного атрибута подобных мероприятий, который и становился инструментом осуществления на практике поручений руководства страны. Вся энергия многочасового разговора ушла в свисток, но получалось, что это всех устраивало.

Система, опирающаяся на вертикаль власти, не работала.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. РОССИЙСКОЕ АВИАЦИОННО-КОСМИЧЕСКОЕ АГЕНТСТВО.**

Весенняя Москва — это прекрасно. Проснувшись от зимней спячки деревья распускают свои маленькие крылышки — листья изумрудного цвета. Эта яркая зелень, отличающаяся от летней, теряющей постепенно под воздействием солнечных лучей свой колорит, завораживает. С ней ассоциируется жизнь, энергия, движение. После белизны зимы яркие зеленые пятна, словно кистью художника брошенные природой на холст жизни, создают ощущение беспринципной радости, словно подзадоривая: «Дерзай, у тебя все получится».

Однако даже в этом великолепии буйства весенних красок возбуждающего своей свежестью воздуха, еще не напитавшегося пылью и зловонными запахами города, получалось далеко не все.

Атмосфера вокруг работ Московского института теплотехники по созданию перспективного корабельного ракетного комплекса для морских стратегических ядерных сил продолжала гущаться.

Стройные ряды оппонентов, не брезгующих в своей неправой работе никакими средствами, сплачивались в плотную стену, пробить которую становилось все труднее. Не приводя

убедительных доводов в подтверждение спра- ведливости своей позиции по ряду сложнейших научно-технических аспектов новой разработки, используя, говоря современным языком массме-dia, черные PR-технологии, основу которых со-ставляли откровенная дезинформация, сплетни и интриги, эти псевдопатриоты били себя в грудь, клянясь всеми святыми, убеждали окружающих в нереализуемости предложений головного раз-работчика.

Как и всегда в таких ситуациях, черному всегда противостоит светлое, отстаивающее свою пра-воту принципиально другими методами.

Особенно бескомпромиссно развернулась по-лемика вокруг серьезнейшей проблемы — под-тверждение в наземных условиях характери-стик подводного старта — области деятельности для москвичей абсолютно новой. Как поступают в таких случаях? Самым тщательным образом из-учают предшествующий опыт: конструкторские решения, методологию экспериментальной от-работки. Все это, конечно же, опирается и на экспе-риментальную базу, имеющуюся в стране. Именно так и поступил головной разработчик комплекса. Результатом проведенного анализа стали принципиально новые решения, лишен-ные недостатков прошлого и опирающиеся на на-учно обоснованную базу. И здесь события начали разворачиваться по абсолютно непрогнозируе-мому сценарию.

История создания боевой ракетной техники в СССР знала много случаев бескомпромиссной борьбы конкурентов. Однако эта борьба всякий раз продолжалась до тех пор, пока руководством государства не принимались окончательные ре-

шения, после чего все вставало на свои места в соответствии с известной поговоркой: «После драки кулаками не машут». Здесь же и уральские коллеги — традиционные разработчики комплексов морского базирования, и отдельные чиновники самого высокого уровня, включая заместителя председателя правительства, и высокопоставленные руководители Министерства обороны своими действиями не просто затрудняли процесс разработки, а в ряде случаев просто его блокировали. Бесконечные совещания, тенденциозные доклады на разные уровни управлеченческой иерархии, подключение специальных служб с целью втягивания их в решение чисто научно-технических вопросов — вот далеко не полный арсенал средств, использованных псевдооппонентами. Почему «псевдо»? Потому что конструктивная, созидающая критика подменялась безграмотным критиканством в расчете на то, что главное — заварить кашу, устроить бузу, а там, глядишь, в мутной воде можно что-то и поймать. Борьба отнимала столько времени и сил, что дальше с этим мириться было невозможно.

— Юрий Васильевич, — обратился Юрий Соломатин к руководителю агентства, — Вы, конечно, в курсе того, что происходит вокруг нового проекта корабельного ракетного комплекса. Считаю складывающееся положение дел недопустимым. У меня есть предметное предложение: давайте соберемся у Вас, мы изложим свою точку зрения, оппоненты — свою, пригласим независимых экспертов от Минобороны и Академии наук. Если по итогам обсуждения будут необходимы корректизы, от этого дело только выиграет.

Юрий Копытов — руководитель агентства — высокий грузный человек. При такой комплекции вызывает удивление его эмоциональность, не свойственная полным людям. Крупные черты лица, резко очерченный рот, умные глаза — все подчеркивало волевые качества руководителя. Пройдя серьезнейшую школу «аппаратного воспитания», обладая довольно широким кругозором, благодаря хорошей от природы памяти и большому опыту работы, он чувствовал себя как рыба в воде среди той правящей элиты, интеллектуальный потенциал которой был окрашен в основном в серые тона. Он обладал еще одним абсолютно необходимым для руководителя этого уровня качеством — умением общаться с директорским корпусом — основным исполнительным звеном вертикали власти. Объективности ради надо сказать, что становление рыночных отношений в условиях недостаточной компетентности власти накладывало своеобразный отпечаток и на его деятельность. Пожалуй, это было естественной реакцией человека, выросшего в жестких рамках государственной управлеченческой машины СССР и сталкивающегося с отсутствием элементарной исполнительской дисциплины, когда не выполнялись поручения руководства страны по порой важнейшим вопросам и никто не нес за это ответственности. Подобное не могло не порождать необязательности в большом и малом, если человек к этому предрасположен, что и происходило в данном случае.

— Хорошо, я готов организовать такое обсуждение, — неожиданно легко для Соломатина согласился Копытов. — Кто персонально мог бы принять участие в совещании?

После непродолжительного согласования кандидатур стороны, довольные друг другом, расстались.

Юрий, однако, не мог отделаться от ощущения легковесности принятого Копытовым решения.

«Неужели он играет?» — подумал он, но тут же отмел эту мысль. Она просто не укладывалась у него в голове — так не мог поступать государев человек.

Но время шло, а договоренность не реализовывалась. Более того, именно Копытов оказался инициатором новых словесных и документальных разборок в правительстве и в Минобороны.

Решено было предпринять еще одну попытку с целью прояснить ситуацию.

Набрав номер Копытова по «кремлевке», Юрий услышал в трубке знакомый голос.

— Юрий Васильевич, беспокою по поводу нашей договоренности о встрече. Прошло уже два месяца. Сориентируйте меня относительно Ваших планов.

— Вы знаете, я посчитал проведение совещания не нужным.

— Не понял... Вы, конечно, вправе изменить свое решение, но мы же о чем-то договаривались, могли бы поставить меня в известность и как-то прокомментировать свой отказ. Вы меня извините, но это элементарная деловая этика.

— Мне нечего добавить. На мой взгляд, проведение обсуждения в этих условиях нецелесообразно.

— Я все понял, — ответил Юрий и повесил трубку. Он давно привык к подобным ситуациям. Общаясь с огромным количеством людей, видя их недостатки, сам не свободный от них, он готов

был прощать все, кроме одного — непорядочности в малом и большом. Человек, независимо от его положения в обществе, хотя бы раз проявивший в общении с ним это качество, для него больше не существовал. Для Юрия Копытова исключения не было.



**■ РОССИЯ. ПОЛИГОН ПЛЕСЕЦК.**

Диалектика наращивания перспективной группировки стратегических ядерных сил шахтного базирования требовала подтверждения заявленных характеристик комплекса «Тополь-М» и его основного элемента — ракеты в предельных условиях потенциального боевого применения. События подобного рода являются крайне важными не столько с технологической точки зрения, сколько с военно-политической. Сам пуск и его результаты в современных условиях становятся достоянием мировой общественности, что называется, в масштабе реального времени благодаря достижениям науки и техники. Когда же этот пуск осуществляется на максимальную дальность, и точка приводнения боевого блока располагается в акватории Мирового океана далеко за пределами национальной территории, к нему приковано внимание буквально всего мира, и связано это прежде всего с безопасностью морских и воздушных судов, которые могут оказаться в зоне пролета, и, конечно, с информационным интересом государств ядерного клуба, скрупулезно отслеживающих все новое в этой очень специальной области. Это важное событие связано с еще одной

особенностью. Для объективной оценки результатов необходимо пребывание в районе приходнения специального судна, оснащенного аппаратурой регистрации. Именно эти приборы позволяют установить объективный факт — функционирование в полете объектов, движущихся со скоростью нескольких километров в секунду. Снаряжение такого судна в поход само по себе сложнейшая задача, тем более что последнее по времени событие подобного рода происходило в другой стране — СССР — почти 20 лет назад. Благодаря незаурядной энергии главкомата флота и лично начальника Генерального штаба все вопросы по организации подготовки к пуску были своевременно решены. Здесь нужно сказать еще об одной важной детали. Сроки проведения пуска по времени совпадали с испытаниями подвижного грунтового ракетного комплекса. Объединяло эти два процесса одно — унифицированная ракета. В условиях постоянного дефицита финансирования решить задачи независимо друг от друга не удавалось. И вот тогда-то и проявились первые реальные результаты плодотворной идеи унификации. Головной организацией было предложено совместить в одном пуске несколько событий: защиту характеристик универсальной для двух типов базирования ракеты при стрельбе на максимальную дальность, проведя ее пуск с подвижной грунтовой установки, и использовать для этих целей серийно изготовленную ракету для шахтной пусковой установки. Предложение, не имевшее аналогов, было полностью поддержано Министерством обороны и сулило огромную экономию средств. В назначенное время пуск

был произведен. Его результаты превзошли все ожидания. Прежде всего, достигнутые характеристики подтвердили выполнение требований Заказчика. Но самое главное — впервые в истории благодаря мастерству операторов был зафиксирован на видеопленку полет блоков на заключительной фазе, вплоть до приводнения. Во все времена факт их прихода фиксировался фотографией огромного водяного султана в районе падения. Здесь же, без привлечения специальных оптических средств, обычной кинокамерой полет объекта, движущегося со скоростью около двух километров в секунду, наблюдался в течение нескольких секунд. В это невозможно было поверить, но факты — упрямая вещь.

Радости создателей этой удивительной техники не было предела. Угнетало последствие. Казалось бы, произошло знаковое событие государственного масштаба. Так случилось, что вскоре после пуска в Кремле состоялось большое совещание под руководством президента страны. Совещание, как и ранее, носило дежурный характер, и ждать по его итогам каких-то результатов не приходилось. Но перед совещанием в мимолетном разговоре с министром обороны Юрий Соломатин обратился к нему с просьбой направить в адрес руководителей предприятий — участников подготовки и проведения пуска — поздравления коллективов с этой замечательной победой. Согласие было получено и это обнадеживало, поскольку воспринималось бы огромной армией ученых, инженеров, рабочих не как знак благодарности — нет, это выглядело бы слишком примитивно — это было знаком уважения к той огромной и сложной работе, которую выполни-

ли эти люди в сложнейших условиях современной России, в очередной раз доказав всему миру, а не только руководству страны, насколько высок творческий и интеллектуальный потенциал российских специалистов.

Но время шло, а обещание министра так и осталось невыполненным, подтверждая тем самым то, что стало нормой поведения власти: заслуживает внимания лишь то, что может приносить пропагандистские сиюминутные дивиденды. Согласиться с этим было невозможно.

Пересказав начальнику Генерального штаба содержание диалога с министром, Юрий Соломатин обратился к нему с просьбой:

— Анатолий Викторович, пригласите, пожалуйста, кого-то из Вашего секретариата с бланком телеграммы. Я в течение пяти минут напишу текст в адрес ведущих организаций, принимавших участие в пуске на «Акваторию», и Вы при мне ее подпишите.

Вся процедура заняла не более десяти минут, и уже через несколько дней на самом видном месте в холлах ряда предприятий были размещены плакаты с поздравительным текстом за подписью начальника Генерального штаба, и со слов руководителей организаций, реакция людей была исключительно положительной. Казалось бы — мелочь, но в ней, как в капле воды, фокусировалась нелицеприятная специфика современной России: в обществе насыпалось поверхностное, внешне декоративное, показное отношение к людям, оставляя за кадром все то, что является основой любого здорового организма — его естественную реакцию на действительно значимые для государства «собы-

тия, основным виновником» которых является рядовой труженик. И никакие парадные процедуры награждений в Кремле, бутафорское подведение итогов профессиональных конкурсов, оплаченное самими участниками и широко рекламируемое телевидением, не убеждали его в востребованности государством, создавая тем самым так необходимую дополнительную мотивацию труда.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Коридоры необычно пусты. В воздухе витает напряженность. Последствия очередных президентских выборов создают атмосферу неопределенности для обитателей Дома Правительства. Собственно переизбрание еще не произошло, но в результатах голосования никто не сомневается, а заявления руководства страны о неизбежности кадровых перемен оптимизма чиновникам не прибавляют. Жизнь, однако, не терпит пунктира, это — непрерывный процесс, со всеми его плюсами и минусами. Вот и сейчас сложилась парадоксальная ситуация. Президент страны на совещании в Ново-Огареве еще два года назад дал поручение ответственным должностным лицам незамедлительно развернуть работы по модернизации ракетного комплекса «Тополь-М» с целью расширения его боевых возможностей, и ничего не сделано. Ситуация становилась не просто скандальной — она напрямую влияла на эффективность вновь создаваемой группировки ядерных сил наземного базирования.

— Юрий Иванович, — обратился Соломатин к начальнику оборонного отдела аппарата правительства — поручение президента не выполняется. Более того, позиция руководства Минобороны

просто непонятна, хотя на известном совещании присутствовали все должностные лица, кроме начальника Генерального штаба. В этой ситуации у меня единственный выход — взять «штурвал» на себя. Я берусь подготовить проект постановления правительства, согласовать его с заинтересованными министерствами и ведомствами. Вы меня поддержите?

— При условии согласования проекта с Минобороны, — ответил чиновник.

— Я постараюсь, хотя союзников у меня, к сожалению, нет. Можно подумать, что предлагаемое нужно только мне, а остальных указание президента не касается.

Участники диалога расстались, и, сидя в машине, Юрий судорожно перебирал в голове, на кого можно опереться в сложном процессе согласования документа. План был выстроен, но надежды на помощь Минобороны оставалось немного. Руководствуясь, как и всегда, интересами дела, он решил предложить начальнику Генерального штаба провести совещание с открытым обсуждением проблемы.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ШТАБ.**

— Мы собрались сегодня обсудить состояние дел с выполнением поручения президента по модернизации ракетного комплекса «Тополь-М», — начал Анатолий Викторович. — Я хотел бы послушать главное оперативное управление, научно-технический комитет, представителя начальника вооружения и головного разработчика.

Каждый из докладчиков в соответствии со специализацией изложил свою позицию: недостаточно аргументированную, эмоционально перегруженную в ряде случаев, свидетельствующую о недостаточном знании предмета, очень четко расставляющую акценты: среднее звено управления Минобороны категорически возражало против предлагаемого направления работ. Ведущий то и дело, со свойственной ему армейской прямолинейностью, в довольно резкой форме останавливал докладчиков, съезжающих со «столбовой дороги» — темы обсуждения.

Сообщение генерального конструктора было крайне сдержанным. Выделив главное, он убедительно доказал востребованность полномасштабного развертывания работ — необходимого условия существенного повышения эффективности группировки.

Налицо было ярко проявившееся противостояние сторон, причем со всей очевидностью аргументация «за» выглядела более доказательной.

Чувствуя остроту ситуации, ведущий совещание решил отложить принятие решения на неопределенный срок. Другое было трудно предположить, поскольку начальник Генерального штаба лишался поддержки военной стороны, чего он допустить не мог.

Но и ждать больше было нельзя. И Юрий Соломатин решил действовать. В кратчайший срок проект постановления правительства с соблюдением необходимых формальностей был разработан и согласован заинтересованными сторонами. Оставалось получить визу Минобороны.

— Анатолий Викторович, подготовлен проект постановления. Осталась только виза Вашего ведомства.

— А что операторы и начальник вооружения?

— Ну, Вы же слышали их позицию.

— Давайте я вызову председателя научно-технического комитета. Выслушаем его мнение.

Через несколько минут тяжелая дверь кабинета открылась и у стола хозяина кабинета появился «главный ученый» Минобороны.

Обладая довольно широкими, но поверхностными знаниями, он воспринимался военным руководством министерства едва ли не «академиком», а манера ведения разговора с ярко выраженным оттенком всезнающего ментора придавала, как ему казалось, большие значимость и вес.

— Вот мы здесь обсуждаем проект документа, о котором недавно шла речь у меня на совещании. Каково Ваше мнение?

— Да нет, Анатолий Викторович. Министерству обороны эта работа не нужна, — ответил «академик» тоном давно принятого решения, после чего привел ряд доводов, говорящих только об одном — незнании существа дела.

— Анатолий Викторович, коллега в очередной раз перепутал ужа с ежом.

Сделав такую заставку — известный психологический прием в споре с оппонентом, дающий безотказный результат и воспринимаемый недалекими людьми как элемент категоричности и экстремизма в диалоге, Юрий камня на камне не оставил от изложенного председателем комитета.

— Так Вы, оказывается, не в курсе дела, — обронил генерал, смерив оппонента уничтожающим взглядом. — Свободны.

Реакция «академика» не оставила надежды на доброжелательность отношений в будущем, но такова жизнь — приходится чем-то жертвовать.

Ручка штабиста сделала крутой пирамид на бумаге, подводя итог процедуре согласования.

Это была победа здравого смысла, но праздновать ее было еще рано.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Существующий порядок подготовки постановлений правительства требует их оформления на специальном бланке, называемом в просторечии «красным» — по цвету эмблемы на нем. Перепечатанный на этом бланке текст должен быть вторично по юридическим нормам перевизирован тем же порядком, что и его черновой прототип. Рутинная процедура, носящая чисто формальный характер, могла превратиться в непреодолимое препятствие при ее реализации стандартными методами, поэтому чиновник среднего уровня по договоренности с руководителями министерств и ведомств честно объезжал подписантов, имея на руках согласованный ранее прототип с подписями. Так и было сделано. Очередь была за Минобороны.

В кабинете Юрия Соломатина раздался звонок «кремлевки».

— Документ готов, осталась виза Министерства обороны. Выпускать его из рук нельзя. Что делать? — обратился с вопросом начальник отдела из Белого дома.

— Я сейчас приеду и сам завизирую документ у начальника Генштаба.

— Сегодня забрать документ не удастся. Завтра в восемь утра.

— Хорошо.

На следующее утро с документом в руках Соломатин стоял в приемной. Утренние часы расписаны у начальника Генерального штаба по минутам. Идут непрерывные доклады войск и флотов, сложная каждодневная оперативная работа, требующая времени и внимания.

— Будьте добры, — обратился Юрий к адъютанту — молодому подполковнику, которого знал еще капитаном, — у меня срочное дело на пять минут. Доложите Анатолию Викторовичу, что я здесь.

— Сейчас сделаю, — доброжелательно откликнулся адъютант и юркнул в дверной проем.

— Генерал Вас ждет, — вернувшись из кабинета, сказал подполковник. — Только пять минут: ситуация очень напряженная.

— Что же Вы без звонка, — с назидательностью в голосе произнес начальник Генштаба.

— Анатолий Викторович, извините ради бога, но дело не терпит отлагательства, требуется сущий пустяк — перенести Вашу визу на «белодомовский» бланк.

Взяв в руки документ и думая совсем о другом, генерал смотрел на него невидящим взглядом.

— А где визы исполнителей?

— Анатолий Викторович, вот Ваша виза на проекте, текст один к одному, просьба перевизировать документ.

Минутная пауза казалась вечностью. В голове настойчиво стучала одна и та же мысль: «Почему я должен заниматься не своим делом, противостоя фактически неработающей государственной машине?» Но на лице вместо разочарования невольно появилась улыбка, в памяти всплыла не имеющая аналогов фраза «выдающегося линг-

виста», председателя правительства в недалеком прошлом: «Никогда так не делали, и опять то же самое».

— Вы что улыбаетесь? — спросил генерал.  
— Вспомнил эпохальное высказывание недавнего премьера, — ответил Юрий, пересказав его содержание.

Реакция оказалась столь бурной, что Юрий даже не ожидал. Смех, переходящий в гортанный хрип, огласил кабинет, разрядив обстановку.

Визирование прошло на ура, и через 20 минут документ был уже в Белом доме, а к концу дня подписан премьером, получив свой номер.

Сидя за своим рабочим столом, Юрий обхватил голову руками. Преодоление очередного препятствия ласкало самолюбие, но в глубине души чувствовалась откровенная неудовлетворенность, порождаемая одной и той же мыслью: «Почему в родной стране так тяжело работать? Неужели Гоголь был прав, сказав однажды сакраментальную фразу?» В это не хотелось верить, все внутри восставало, но жизнь подбрасывала все новые и новые подтверждения известного высказывания.



**■ РОССИЯ. АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. СЕВЕРОДВИНСК.**

Небольшой поморский город расположился прямо на берегу Белого моря. Построенный на болотных топях в 30-е годы, он, вопреки суровости северного климата, сохранил свою первозданность. И здания, расположенные на основных магистралях, поражающие простотой архитектуры и своей фундаментальностью, несмотря на преклонный возраст, и уютные одно- и двухэтажные коттеджи, примостившиеся на ответвлениях главных улиц, — все это создает неповторимый колорит — нет, не провинциального города, а мегаполиса в миниатюре. Размеренный жизненный ритм, неторопливость и основательность северян являются естественным достоянием городского пейзажа, окрашенного в оригинальные тона Белого моря. В этом городе и расположился центр подводного атомного ракетостроения, создающего уникальные конструкции подводных крейсеров.

В советское время их производство, поставленное на поток, регламентировалось одним правилом — чем больше, тем лучше. Очевидная непропорциональность угроз государству и количества созданного вооружения в этой области, как и в других, проявилась в современной России,

в силу объективных и субъективных причин не способной поддерживать заданный ранее темп производства. Бездарность руководства страны в первые годы жизни молодого государства едва не привела к катастрофе — уничтожению уникального центра. Только реальная и своевременная помощь столицы во главе с талантливым руководителем государственного масштаба спасла город. Это было спасение во имя жизни, полноценность которой могла быть поддержана только одним — новыми заказами Минобороны.

В сложнейшей борьбе, развернувшейся в военно-промышленном комплексе, правительственные структурах, выкристаллизовалось направление дальнейшего развития подводного стратегического ядерного флота на основе принципиально новых подходов. Эти подходы, воспринятые разработчиками субмарин в Петербурге, одобренные начальником вооружения и министром обороны впервые за всю историю развития этого класса вооружений, основывались не на принципах масштабного устрашения, предполагавшего создание самых больших в мире атомных ракетоносцев, а исповедовали единственно разумное положение, базирующееся на объективном критерии минимально разумной достаточности, подкрепленной максимальной эффективностью. На смену циклопическим сооружениям с огромным водоизмещением должны были прийти относительно небольшие крейсеры, оснащенные современным вооружением.

Обсуждению всего комплекса вопросов новой разработки руководством страны уделялось достаточно внимание, хотя внешние проявления этого внимания носили, к сожалению, сугубо по-

казной характер. Каждое посещение завода высокопоставленными руководителями — это шоу во главе с первыми лицами визита, окружеными многочисленной свитой, бесконечной вереницей автомобилей с непрекращающимся воем сирен, поверхностным осмотром техники, ничего не значащими и ни к чему не обязывающими рекомендациями с заключительным банкетом или без него — в зависимости от продолжительности пребывания. Бестолковость таких мероприятий всегда очевидна всем, тем не менее ничего не меняется. Реальная жизнь идет своим чередом, расставляя необходимые приоритеты там, где это нужно. И первым из них была не картина, а реальная первая встреча создаваемого ракетного вооружения с крейсером.

Новое всегда прокладывает себе дорогу с трудом. Вот и сейчас для проверки достоверности идей, заложенных в конструкцию ракеты, требовалось переступить через традиции, через то, что делалось «как всегда». Это было не волевое решение. Сама жизнь, складывающиеся обстоятельства заставляли идти по неизведанному. Обычно в таких ситуациях все участники процесса сплачивают ряды, работая на общий результат. Здесь было все по-другому. Продолжающийся откровенный афронт уральцев, поддерживаемый огромным количеством соглядатаев, создавал новые препятствия. В силу разных обстоятельств число сторонников нового направления катастрофически уменьшалось, и единственным судьей мог бы быть только положительный результат.

Белое море поздней осенью крайне недружелюбно. Свинцовые облака, сильное волнение, когда волны, набегая друг на друга в бесконечной

борьбе со временем, словно негодуют, выбрасывая на свои гребни белую пену, и она, подхваченная очередным порывом ветра, подобно рваному покрывалу, расплывается по поверхности моря, чтобы через мгновение начать все сначала.

До старта полномасштабного макета ракеты из-под воды остаются секунды. Нервы напряжены до предела, глаза до боли высматривают зеленый огонек сигнальной ракеты — подтверждение нормальной работы систем комплекса. И в это время на поверхности моря, в месте предполагаемого выхода ракеты, появляются красные разводы — признак аварийной ситуации. В голове яркими вспышками высвечиваются стихи Маяковского о советском паспорте, отдельные кадры происходящего, и возникает только одно желание — скорее бы все кончилось.

Масла в огонь подливают слова главкома: «Ну вот, доигрались». И в это время ракета вылетает из-под воды, салютуя факелом двигателя о своем рождении и, совершая запланированный маневр, возвращается в водную стихию. После сильнейшего нервного стресса — полная тишина, а затем — нечеловеческая радость людей-первоходцев, сумевших ценой неимоверных усилий интеллекта и воли доказать справедливость выдвинутых идей.



**■ РОССИЯ. УДМУРТСКАЯ РЕСПУБЛИКА.  
ВОТКИНСК.**

В часе езды от столицы Удмуртии на берегах красивейшего озера расположился город с многовековой историей. Известный как место рождения и жизни выдающегося композитора Петра Ильича Чайковского, он в последней четверти XX века снискал себе славу города, где расположено передовое предприятие отечественной ракетной промышленности. Через его цеха прошли современейшие образцы ракетных вооружений, сыгравшие важнейшую роль в обеспечении безопасности государства. В теснейшем взаимодействии с головным разработчиком коллектив машиностроительного завода в течение десятилетий решал сложнейшие задачи серийного изготовления техники с неизменно высоким качеством, каждый раз доказывая не словом, а делом, что является надежной опорой государства. В большинстве случаев внимание разного уровня руководителей при посещении предприятия носило не публичный, показной характер. По результатам всякий раз принимались конкретные решения, помогающие решать текущие вопросы, а их, к сожалению, становилось все больше и больше. Деградация оборонно-промышленного комплекса приобретала лавинообразный характер,

что требовало постоянных усилий кооперации для обеспечения стабильного производства. Декларируемый в стране рынок так и не стал в сфере специального машиностроения нормой хозяйственного взаимодействия его участников, усложняя и без того непростые задачи повседневной производственной жизни.

В один из таких моментов, когда назревало острейшее противостояние промышленности и министра финансов по вопросу о ресурсном обеспечении подготовки серийного производства предприятий-разработчиков и изготовителей отечественного стратегического вооружения, состоялось выездное заседание под руководством председателя правительства. Властвная вертикаль в очередной раз давала сбой. Прямое указание президента страны игнорировалось, с полным основанием можно было констатировать, что во властных структурах складывалась круговая порука безответственности.

Николай Ефимович Фрадкин — человек в футляре. Немногословный, больше слушающий собеседника, он оказался в премьерском кресле, по крайней мере так воспринималось со стороны, абсолютно случайно. Обладая значительным опытом работы во внешнеэкономической сфере, не связанный ни с какими группами разборок, будь то вопросы собственности или финансовые авантюры, он производил впечатление порядочного человека. Его несколько стеснительная манера ведения разговора, со скидкой на неплохие актерские данные, только подчеркивала это качество. На его в целом невыразительном лице главными были глаза — живые, энергичные, всякий раз словно предупреждающие собеседника: «Друг,

поосторожнее на поворотах, можно перестать быть участником движения». Желание на заседаниях правительства порой походить на одного из своих оригинальных предшественников — большого специалиста по части неожиданной трактовки законов логики и словосложения в русском языке — выглядело несколько натянуто и больше походило на браваду, необходимую для самоутверждения.

Вместе с тем довольно широкий кругозор, хорошая реакция и ненапускная требовательность позволяли ему довольно свободно ориентироваться в коридорах власти, оставаясь практически неуязвимым для критики.

Открыв заседание, Николай Ефимович в отступление от существующего порядка предоставил слово не руководителям ведомств, а непосредственным исполнителям — директорам предприятий и представителям Минобороны.

Выступления носили предметный характер, но им не хватало обобщающего начала, которое позволило бы систематизировать информацию и помочь тем самым премьеру представить себе в целом картину взаимоотношений «государство — производитель» со всеми недостатками, требующими его личного вмешательства.

— Николай Ефимович, разрешите, — обратился к председателю Юрий Соломатин. — Я хотел бы остановиться на трех наиболее важных, на мой взгляд, положениях.

Прежде всего, на Программе перевооружения производства серийных заводов. Вы наверняка знакомы с цифрами по изношенностистаночного парка в машиностроении. В рамках Программы подготовки серийного производства стратегиче-

ского вооружения нами подготовлены соответствующие предложения, пусть хоть и немного, но как-то смягчающие ситуацию. Есть соответствующее поручение президента страны. Два года министр финансов занимается откровенным саботажем, игнорируя под разными предлогами согласование Программы. Просьба решить вопрос.

Нельзя не упомянуть о процессе утери уникальных технологий в производстве и прежде всего в материаловедении. Необходима комплексная государственная программа, обеспеченная финансированием.

Наконец, серьезнейший кадровый вопрос. Средний возраст работающих в оборонной промышленности неуклонно растет, перевалив за 50 лет. Решить задачу омоложения кадрового состава сами предприятия без помощи государства не смогут. И здесь необходим комплексный подход, предполагающий в условиях становления в стране рыночных отношений формирование мотивирующих стимулов, цель которых — закрепление молодежи в оборонно-промышленном комплексе. Задача сложнейшая, но, не решив ее, рассчитывать на сохранение в ближайшие 10–15 лет оборонно-промышленного потенциала просто невозможно.

Внимательно выслушав докладчиков, премьер после небольшого обзора общего состояния экономики в стране обещал в ближайшее время разобраться с поставленными на совещании вопросами, зафиксированными, как это и положено, в протоколе заседания.

Резюме встречи. Через две недели, после двух лет «безотцовщины», председателем правительства были подписаны два постановления по под-

готовке серийного производства важнейших образцов стратегического вооружения. Им были даны соответствующие поручения по разработке комплексной Программы сохранения и развития материаловедческой базы, впоследствии утвержденной правительством, с обеспечением необходимого финансирования.

К сожалению, вопрос впрыскивания молодой крови в дряхлеющие кровеносные сосуды оборонно-промышленного комплекса так и остался нерешенным в связи с уходом председателя на другую работу. Начинался более «важный» этап жизни общества — очередной цикл президентских выборов, а в России этот процесс больше чем просто выборы.

Оперативно принятые решения были в современной России редким исключением эффективности управленческой вертикали, подтверждающим, однако, что можем, когда хотим.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

Очередной визит нового руководства Министерства обороны ожидался в институте с особым настроением. Объективно говоря, шансов на взаимопонимание было мало, но надежда умирает последней.

В преддверии совещания состоялся малозначительный обмен мнениями, вылившимся совершенно неожиданно в резкую перепалку генерального конструктора с генералом Балуевым и его первым заместителем — начальником главного оперативного управления.

Генерал Балуев, возглавив Генеральный штаб, привнес в его работу совершенно новые элементы, основу которых составлял известный тезис: «Лучший способ принятия решений — не принимать никаких решений». Педантизм в его работе, доведенный до абсурда, не позволял мыслить самостоятельно. При этом в разговоре, обсуждая ту или иную проблему, он работал в основном «на прием», редко высказывая собственное мнение. Стоило огромного труда подвести его к необходимости принятия решения, но встреча оканчивалась, как правило, безрезультатно. Это обстоятельство усиливалось еще и тем, что вся предыстория его профессионального роста базировалась

на кабинетной работе, не создавая естественных предпосылок для творческого отношения к делу и формирования мировоззрения крупного военачальника, не бумажного, а рожденного реальными жизненными событиями. Тем не менее он был очень удобен для нового министра и руководства страны: всегда исполнительный, работоспособный, неконфликтный, интеллигентный, воспринимающий указания руководства как закон жизни. Такие люди всегда были в цене. Одно только «но». Они по определению не были созиателями, способными генерировать новые идеи, а уж тем более воплощать их в жизнь.

Его первый заместитель — полная противоположность. Резкий, категоричный, весьма ограниченный с точки зрения профессиональных знаний, касающихся вопросов стратегических вооружений, он своим участием в совещании привносил абсолютно необоснованную нервозность, провоцируя отдельными репликами обострение полемики.

Вот и сейчас малозначащий разговор за несколько минут до прихода министра перерос в настоящую перепалку, едва не закончившуюся скандалом. Обстановку спасло появление министра, в присутствии которого участники совещания с военной стороны выглядели сущими ангелами.

Министр — человек крайне своеобразный. Умение держать дистанцию, тонкие черты лица, правильная литературная речь, сама манера поведения — все в нем говорило о том, что себя он преподносит как руководитель-интеллектуал, при этом сама должность создавала имидж масштабной личности.

Знание нескольких языков — неизменный атрибут профессиональной принадлежности в недалеком прошлом, только дополняло портрет высокого государственного чиновника новой формации. Настигивало в общении, пожалуй, одно — очень необычная мимика. Появляющаяся время от времени улыбка, приоткрывающая великолепные, пусть и искусственные, зубы, и призванная вызвать расположение собеседника, при внимательном рассмотрении оказывалась не такой уж доброжелательной. Повод к такому выводу давали глаза — холодные, колючие, живущие своей жизнью, будто предупреждающие: доверие — не наш метод взаимодействия.

Совещание, регламент которого был отработан до мелочей, шло своим чередом. Доклады, вопросы, ответы, комментарии, выдержаные в крайне сдержанной форме, — все как всегда. Ознакомление с информацией, общее удовлетворение результатами, лучшее решение — никаких решений.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ШТАБ.**

Смена поколений или просто перемещение по служебной лестнице руководящего состава, а хуже того — появление варягов во главе больших по масштабам структуруправления — всегда чревато последствиями. Советская система воспитания кадров, безусловно, страдавшая протекционизмом, политизированностью, в ряде случаев плановостью и землячеством, применительно к оборонно-промышленному комплексу полностью отвечала своим задачам. При этом решающим правилом при назначении на ту или иную должность были профессиональные качества претендента. То же происходило и в военной среде, хотя особенности взаимоотношений, безусловно, накладывали свой отпечаток на этот процесс. В нарождавшейся новой общественной формации современной России становление иерархической управляемой структуры происходило абсолютно хаотическим способом. Бесхребетный «ельцинанизм», породивший хаос и анархию в стране, имевших катастрофические последствия для народного хозяйства, сменился военно-полицейскими методами укрепления власти, что на фоне происходивших событий казалось абсолютно логичным. Требовались не знающие люди, а послушные ис-

полнители. Отсутствие критики принимаемых управленческих решений могло способствовать и укреплениюластной вертикали, и повышению при определенных условиях эффективности собственно процесса управления. Опасность же заключалась в самой психологии управленцев. Возникшее однажды ощущение непогрешимости невозможно изъять из серого вещества без хирургического вмешательства, а если такого не происходит, то все чаще и чаще в процессе подготовки и реализации принятых законов и постановлений возникают аномалии, частота которых в значительной степени определяется здоровьем экономики, в свою очередь зависящем от множества внешних и внутренних факторов. В таких условиях принцип профессиональности в подборе кадров замещается назначением «удобных» людей, отчего преобладающей цветовой гаммой этих кадров с очень редкими инородными вкраплениями становятся серые пастельные тона. В очередной, какой уже раз, становится «обидно за державу», издревле способную рождать собственных «Платонов и Невтонов».

Наглядным проявлением уже сложившейся традиции, в последующие годы приобретшей карикатурные и трагические очертания для судеб страны, стало формирование руководящего состава Генерального штаба России. В важнейшем звене армейского управления все чаще и чаще тон задавали не знающие офицеры, а приспособленцы, не стесняющиеся на различных, иногда знаковых для принятия решений совещаниях по направлениям создания вооружений, прежде чем сформулировать свою позицию, порой не выдерживающую самой поверхностной критики, про-

износить, по поводу и без повода, так знакомые из истории слова псевдопатриотов: «Я, как офицер (генерал) Российской армии, не могу позволить, чтобы...» Далее следовали, в зависимости от аудитории, либо умеренные, либо достаточно резкие эпитеты, позволяющие составить исчерпывающее представление об ораторе, не произнесшем еще ни одного слова по существу дела.

В кабинете начальника Генерального штаба в рамках комиссии, определяющей возможность сотрудничества с зарубежными странами, обсуждается российско-американский проект научно-технического эксперимента, суть которого заключается в исследовании влияния плазмообразующих образований в высоких слоях земной атмосферы на радиосвязь. Участие России предполагалось более чем весомым: создание плазмогенератора и конструкторского модуля на его основе, а также условий самого эксперимента с помощью ракеты-носителя «Старт-1». Американская сторона отвечала за разработку служебного модуля и обеспечивала финансирование работ в целом. Сама идея совместного исследования принадлежала институту Российской академии наук, хотя эксперимент имел и военно-технические аспекты, что и определило источник финансирования — одно из ведомств Минобороны США. У вопроса была своя десятилетняя история, но из-за отсутствия финансирования его практическая реализация постоянно откладывалась. При этом взаимодействие участников проекта осуществлялось на основании одобренного правительством России решения и практически сводилось к научно-техническому сотрудничеству.

— Мы сегодня собрались для обсуждения предлагаемой Российской академией наук работы с учетом того, что в ней используется и военная техника, — начал генерал Балуев. — По существующему регламенту мы должны определить свое отношение к этому предложению с учетом безусловного соблюдения интересов национальной безопасности страны.

После последней фразы, в которой явно звучали нотки непримиримого патриотизма, в голове зазвучала мелодия гимна и почему-то захотелось встать. Но привыкшие к подобным тирадам участники совещания в погонах, а их было большинство, отреагировали довольно безучастно, не проявив никаких эмоций. Гражданские же лица, отдав должное торжественности момента, были слишком сосредоточены на обсуждении предмета. Среди них особенно выделялся вице-президент академии Николай Ильич Лавров — человек, в котором удивительным образом сочетались и выдержка, и эмоциональность. Огромный жизненный опыт, незаурядные организаторские способности позволяли ему умело совмещать научную деятельность с решением прикладных вопросов, оставаясь в силу разных обстоятельств, надежной опорой здравого смысла в сложных лабиринтах военно-научно-технических проблем.

— Уважаемый Владимир Николаевич, уважаемые коллеги, — обратился он к собравшимся после краткого сообщения руководителя академического института о содержательной части эксперимента, — я хотел бы подчеркнуть: Академия наук России полностью поддерживает предлагаемую работу. Более того, мы рассматриваем ее как составную часть долговременного сотруд-

ничества академического сообщества двух стран, имеющего помимо научной и огромную политическую значимость в современных условиях. Убедительно просил бы поддержать нас. От этого Россия только выиграет.

Он умышленно решил не останавливаться на деталях, для восприятия которых требовалась соответствующая теоретическая подготовка, что в силу разношерстности аудитории представлялось проблематичным. Напротив, это создавало предпосылки для трактовки некоторых, пусть и справедливых положений, как излишне научно-образных, непонимаемых, а потому по определению неприемлемых.

— Хорошо, — произнес генерал, — давайте послушаем военную сторону.

Военная сторона в очередной раз демонстрировала единство своих рядов. Тон дискуссии задал тщедушный генерал, всем своим поведением желающий доказать свою значимость.

После слов «Я, как генерал Российской армии...» можно было ничего не слушать, поскольку было ясно, с кем имеешь дело. Бездоказательное, нарочито предвзятое выступление, рефреном которого были сказанные по действительно героическому поводу известные слова «не отдадим врагу ни пяди родной земли», генерал Балуев воспринимал, тем не менее, с полным осознанием его правоты. Чувствовалась предварительная режиссура опытного руководителя, которому в этом спектакле отводилась роль непредвзятого судьи, картино разводящего руки со словами: «Ну, вы же сами видите...». Безграмотность и бездарность одерживали очередную победу над здравомыслием. Система продолжала порождать себе подобных.

**■ РОССИЯ. СИБИРЬ. ГОРОД БИЙСК.**

Среди бескрайних просторов необъятной России Алтайский край безо всяких натяжек — одно из самых достопримечательных и красивых мест. Достопримечательных — потому что согласно результатам многочисленных исследований Алтай — это пуп Земли. Красивых — потому что мало в России, а может быть и на Земле в целом, встретишь такое разнообразие флоры и фауны, такое количество мест, где либо вообще не ступала, либо ступала не очень часто нога человека, куда нельзя добраться никаким видом транспорта, кроме вертолета. Бескрайние белые просторы степей зимой покрыты снегом такой чистоты, что без темных очков долго смотреть на эту красоту невозможно. Огромные сугробы снега, срез которых, как будто в горах, отдает голубизной, то тут, то там создают непреодолимые барьеры для человека, словно предостерегая от необдуманных поступков. Но Человек со свойственным ему азартом и авантюризмом в своем постоянном стремлении обуздания природы принимает вызов стихии, противопоставляя ей всепобеждающее желание полнокровной жизни.

Поражающее своей величественностью и однообразием одновременно, белое безмолвие

сменяется буйством красок весны и лета. Непередаваемая цветовая палитра вызывает два непреодолимых желания: заключить в объятия это великолепие и наслаждаться общением с ним еще и еще. Поднявшись в заповедные места, не можешь оторвать взгляд от невысоких сопок, покрытых зеленью. Картина такая, будто невидимый садовник заботливо подстриг растительность, и плюшевые склоны так и хочется потрогать руками. Синевато-зеленые блюдца горных озер напоминают содержимое пиал, образованных расположенным по окружности горами. Водная гладь абсолютно неподвижна, и в ней, как в зеркале, отражается окружающий мир во всем своем великолепии. Красоту пейзажа дополняют водопады, не такие гигантские, как Виктория, но по своей агрессивности, необузданности, каскадности и полноте ниспадающей струи вызывающие преклонение перед совершенством и многообразием природы.

Красоту осеннего Алтая, особенно его жемчужины — Телецкого озера, передать обычными словами невозможно. Каменные гроты, обрамленные желто-красными венками, небольшие песчаные бухты с ниспадающими в них миниатюрными водопадами, берущими начало в цветном ожерелье гор, игра скучного, уже осеннего солнца на отполированных ветром до зеркальности отдельных участках скал — все это находящееся на середине озера наблюдателю рисует нереальную картину волшебства природы.

Среди этой красоты расположился один из флагманов отечественной оборонной промышленности — наукоград Бийск. Что побудило руководство страны после окончания вой-

ны принять решение о месте размещения этого уникального предприятия, трудно понять. Но дело было сделано, и, как это было принято в Советском Союзе, для становления организации были мобилизованы необходимые ресурсы. Прошли годы, и замечательный коллектив сумел, благодаря своим знаниям и трудолюбию, занять «место под солнцем», став постоянным участником выполнения важнейших заказов оборонного значения. Пережив лихие девяностые, он сумел сохранить научно-технический и производственно-технологический потенциал.

Перед головным разработчиком перспективных ракетных комплексов стратегического назначения стояла, однако, непростая задача. Многочисленная армия лоббистов от промышленности всячески навязывала идею сохранения кооперации, в которую алтайское предприятие не входило. Допустить ошибку было невозможно, поскольку принятием решения закладывался фундамент долгосрочного сотрудничества не на один десяток лет.

В этих условиях и состоялась встреча руководства Московского института теплотехники с руководящим составом бийского производственного объединения.

— Александр Викторович, — обратился Юрий Соломатин к своему коллеге — директору предприятия, — я хотел бы обсудить с Вами вопрос участия возглавляемой Вами организации в работах по созданию перспективного корабельного ракетного комплекса для морских стратегических ядерных сил страны. Не скрою, ситуация очень непростая и есть очень много противников этого решения. С другой стороны, по моему

глубокому убеждению, отсутствие дублирования в отрасли чревато серьезными последствиями. Я просил бы в докладах, которые нам предстоит сегодня заслушать, подробно остановиться на финансовом положении предприятия и состоянии производственно-испытательной базы, поскольку в течение последних нескольких лет у Вас был перерыв в работе.

Обсуждение было долгим и детальным. Составить представление об организации за одну встречу было, конечно же, невозможно, но общие выводы лежали на поверхности: объединение не пускает «пузыри», уверенно держится на поверхности в условиях «штормовых предупреждений», и коллектив дееспособен. Немаловажной была и фигура руководителя, несмотря на кажущуюся простоту и сдержанность производившего впечатление человека ответственного и порядочного.

Уже сидя в самолете и прокручивая мысленно информацию от многочисленных встреч, Юрий все больше склонялся к принятию решения о привлечении алтайцев к работе. После нескольких лет совместной деятельности он не раз вспоминал о принятом решении. Двигаясь по сложной дороге неизвестного, он всегда ощущал надежное плечо поддержки сибиряков. Были и поражения, и победы, но они всегда были общими — неизменное условие совместной плодотворной работы.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

Необъяснимое сопротивление центрально-го аппарата Минобороны, частично парируемое молчаливой поддержкой начальника Генераль-ного штаба, компенсировалось активной пози-цией командования Ракетных войск стратегиче-ского назначения.

Испытания ракетного комплекса «Тополь-М» подвижного грунтового базирования с унифи-цированной ракетой подходили к концу. Впервые в истории боевого стратегического ракетострое-ния на практике была реализована уникальная идея — создана универсальная ракета для разных видов базирования.

Теперь предстояло решить не менее сложную задачу — освоение серийного производства тех-ники — большого количества систем и агрега-тов — составной части комплекса в целом. И без того непростая задача осложнялась непрекраща-ющимися нападками со стороны приближенных к власти на производственные мощности, обеспе-чивающие изготовление не имеющих аналогов в мире ракетоносцев. Бескомпромиссная борь-ба за предприятия давно вышла на уровень пра-вительства и протекала с переменным успехом. Неоднократно принимаемые решения по их со-

хранению в коопérationи головного разработчика стратегического вооружения, оформленные в виде решений, протоколов и других директивных документов, торпедировались руководством вновь создаваемых производственных комплексов, приводя к неразберихе в управлении организациями, сложности прогнозирования деятельности на ближайшую и среднесрочную перспективу.

Необоснованное, абсолютно надуманное реформирование системы государственного управления применительно к оборонно-промышленному комплексу создавало атмосферу безответственности за состояние его здоровья и, как следствие, продолжающуюся, порой уже необратимую, деградацию.

Благодаря неимоверным усилиям и поддержке чудом уцелевших профессионалов-управленцев в аппарате Белого дома, выдерживавших беспрецедентное давление со стороны амбициозной, некомпетентной административной верхушки, удалось удерживать огромный корабль коопérationи разработчиков и изгтовителей стратегического вооружения на плаву. Казалось очевидным, что естественной опорой в этой сложнейшей ситуации должно было бы стать Минобороны. Однако этого не происходило. Более того, обремененное собственными проблемами реформирования, вовлеченнное в перераспределение собственности и поставившее себе целью через имущественные процессы более активно влиять на промышленную политику в интересах обороны страны, руководство ведомства «выплескивало вместе с водой и ребенком». Не понимая из-за отсутствия какого-либо опыта реальных механизмов функциониро-

вания обороны, действуя авторитарными методами, не брезгая использованием инструментов закулисья, эксплуатируя доверие руководства страны, оно в конечном счете противопоставляло себя интересам государства.

История развития ракетных стратегических ядерных сил Советского Союза до предела наполнена драматическими событиями, основа которых — не в проблемах становления новой общественно-экономической формации в государстве. Трудности были всегда. Наукомкость отрасли народного хозяйства, сложности преодоления производственно-технологических барьеров, создание на принципиально новой базе военной инфраструктуры — все это без каких-то оговорок абсолютно доказательно можно отнести к особенностям взросления молодого организма. При этом самое главное, что собственно объект взросления был совершенно здоров. Требовалось немногое — создание соответствующих условий для гармоничного развития, что и делалось государством порой не без ущерба для экономики страны в целом. Единой цели обеспечения безопасности страны и мира были подчинены все компоненты многогранной деятельности — наука, производство, образование, мотивация труда и т. д. Талантливый по своей природе народ, органически впитавший способность к преодолению всего и вся в богатой событиями истории, в очередной раз совершил подвиг. Это был подвиг не на полях сражения, не на стройках века, где искомое достигалось по большей части числом, а не умением. Это была победа интеллекта, в очередной раз доказавшая неисчерпаемость человеческого потенциала в стране, население которой

проживает на одной шестой части суши земного шара. Прошло время, и возмужавший организм — плоть от плоти общественно-биологической среды обитания — стал не только самодостаточным, но и заявил о своих амбициозных правах со всей определенностью. Востребованная и поощряемая политическим руководством страны все возрастающая плотоядность превратившегося в монстра военно-промышленного гиганта все явственнее обременяла экономику государства, деформируя ее развитие. При этом в саму структуру оборонно-промышленного комплекса — основного производящего новые вооружения звена — закладывалась мина замедленного действия: создаваемые производства ни по мощности, ни по производственно-технологической ориентации в своем подавляющем большинстве либо не могли быть переориентированы на изготовление других видов продукции, либо для этого требовались огромные затраты всех видов ресурсов.

Молодое российское государство подошло к решению всех вопросов радикально, руководствуясь прочно засевшим в исторической памяти народа сталинским тезисом «нет человека — нет проблем». Огромный запас прочности советской промышленности позволил продержаться на плаву этому без преувеличения самому развитому сектору экономики, но к концу столетия стало очевидным: требуется кардинальное вмешательство государства, без которого дальнейшее движение вперед стало невозможным. Однако естественный процесс создания прежде всего современной системы управления отраслью народного хозяйства применительно к новой

общественно-экономической формации был подменен изжившим себя принципом землячества. Результат не замедлил сказаться. Два основных противоречия, несмотря на благоприятнейшую конъюнктуру мирового рынка для России, расширились и углубились: в оборонной промышленности — менеджер-производитель, в военной структуре — менеджер-военачальник. Сложность, многоплановость противоречий, затушевываемых «ручными» средствами массовой информации, многократно усугубляемых финансово-экономической политикой власти, не верящей в интенсивный путь развития страны и сделавшей ставку на ее финансово-промышленное процветание, делали свое дело: безвозвратно исчезали с таким трудом освоенные высокие технологии, все менее востребованными оказывались высокопрофессиональные кадры, приобретало реальные контуры отсутствие мотивации труда в оборонной промышленности, который все больше превращался в обязанность, а не творческую потребность.

Сказанное осложнялось зудом бесконечных реформ в структурах военно-промышленного комплекса, смысл которых в силу их закрытости и непоследовательности понять самим участникам процесса реформирования было просто невозможно.

И в таких условиях требовалось обеспечить постановку на боевое дежурство Российской армии принципиально нового вида стратегического вооружения — подвижного комплекса наземного грунтового базирования, серийное изготовление которого не велось более 20 лет. Невольно в памяти всплывали слова незабываемого гимна

лихолетья страны, обращенные к его гражданам в других условиях и по другому поводу: «Вставай, страна огромная...».

Ситуация осложнялась непрекращающимся противостоянием конструкторского бюро-разработчика пусковой установки и завода-изготовителя, подогреваемым лоббистами расположенного рядом металлургического комплекса, чьи действия откровенно были направлены на расчленение производства. Потребовались неимоверные усилия для стабилизации ситуации. В очередной раз восторжествовал творческий подход к делу. Предложенное решение, суть которого заключалась в разнесении во времени выполнения производственных заданий по изготовлению материальной части бюро и заводом, было позитивно воспринято всеми участниками процесса. На первом этапе конструкторы с довольно ограниченной производственно-технической базой изготавливали небольшую установочную партию, устранивая неизбежную шероховатость, свойственную опытно-конструкторской разработке, одновременно оказывая всестороннюю помощь в ее адаптации к производству на серийном заводе. Последний подхватывал эстафету у конструкторов, становясь тем самым полноправным и основным изготавителем серийной продукции на ближайшие 10 лет.

Практическая реализация предложенной логичной стратегической схемы взаимодействия, как это очень часто бывает в жизни, претерпев ряд уточнений тактического плана, связанных с амбициями руководителей предприятий, давала свои плоды. Государственный подход участников программы, авторитет головной организации —

Московского института теплотехники — сделали свое дело.

И в очередной раз рядовые труженики — учёные, инженеры, рабочие совершили трудовой подвиг, сделав невозможное. В конце года очередная PR-кампания на фоне новейших пусковых установок демонстрировала триумфаторов этого тяжелейшего мирного сражения, даже не упомянув главных виновников торжества и в очередной раз нарушив важнейшие соотношения между правами, обязанностями и взаимными, что и отражает в конечном счете важную категорию в зрелом обществе — справедливость. «Неодинаковые весы, неодинаковые меры».

Так или иначе, первое боевое подразделение заступило на боевое дежурство, открыв новую страницу в развитии стратегических ядерных сил страны.

«Собака лает, караван идет». Это высказывание как нельзя лучше подходит для описания событий, сопровождавших разработку нового корабельного комплекса «Булава». Непрекращающиеся интриги, откровенные провокации со стороны уральских партнеров не могли остановить движения вперед. Пройдена половина дистанции, отведенной для разработки, а головному разработчику приходилось решать все новые и новые задачи. Это новизна, не связанная с особенностью работы, порождалась самой жизнью. Отсутствие в стране необходимой стендовой базы для полномасштабной экспериментальной отработки вынуждало идти нетрадиционным путем, вызывая ожесточенное сопротивление оппонентов. Россия — удивительное образование, особенно в той части, которая определяется количеством

специалистов в области разработки и создания ракетной техники. Представить себе, что в какой-то другой стране, относящейся к ядерному клубу, на страницах обычных газет, журналов, в других неспециальных средствах массовой информации может публиковаться такое количество материалов по вопросам стратегического ракетного вооружения, просто невозможно. Объяснить этот феномен можно двумя причинами: отсутствием возможности применить свои, как правило поверхностные знания по прямому назначению в связи с их невостребованностью и выполнением прямого заказа, поощряемого материально. Так или иначе в прессе с удивительной периодичностью, цикл которой определяется, по всей видимости, беспринципными гормональными всплесками, появляются публикации с использованием доводов, убеждающих только их авторов, потому что понять порой откровенный бред, лишенный не то что научно-технической обоснованности, а просто элементарного здравого смысла, невозможно. Ситуация усугубляется тем обстоятельством, что большая часть содержания разработки относится к категории государственной тайны, а посему, если кто-то и хочет аргументированно возразить абсолютно беспочвенным претензиям, должен излагать существо дела эзоповым языком либо оставлять надуманные доводы без внимания.

Тем не менее процесс создания переходил в фазу комплексных испытаний в составе подводного крейсера, и в соответствии с принятыми государственной комиссией решениями предстояло осуществить первый пуск по трассе «Белое море — полигон Камчатка», при этом пуск, в соот-

вествии с идеологией испытаний, должен был быть осуществлен с надводного положения ракетоносителя.

Но события стали развиваться по совсем другому сценарию.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Недавно назначенный зампред правительства России, курирующий в том числе оборонно-промышленный комплекс, оказался в составе кабинета благодаря методу ударной возгонки. Еще недавно, будучи заместителем руководителя одного из научно-исследовательских институтов, он прошел свои университеты в министерстве, был востребован благодаря покладистости и неконфликтности характера и имел какой-то багаж управленца среднего уровня, более чем достаточный, чтобы производить впечатление многоопытного менеджера по довольно специальным вопросам оборонной тематики. При безусловно поверхностном знании предмета это было не самым худшим выбором в сравнении с его предшественником ни по общему научно-техническому кругозору, совершенно необходимому для должности подобного масштаба, ни по человеческим качествам. Самое же главное, понимая свою недостаточную компетентность по большому кругу вопросов, с которыми приходилось сталкиваться, он умел слушать и прислушиваться к мнению более опытных коллег, порой не занимающих высоких постов в служебной иерархии.

В дверях кабинета появилась секретарь.

— Николай Иванович, — обратилась она к зампреду, — к Вам пришли по договоренности из Минобороны и Авиационно-космического агентства.

— Пусть заходят, — доброжелательно ответил хозяин кабинета, вставая из-за стола и идя на встречу посетителям.

— Николай Иванович, мы по неотложному вопросу.

— Слушаю вас.

— Вы, наверное, знаете, что в ближайшие дни состоится первый пуск новейшей морской стратегической ракеты из акватории Белого моря. Мы категорически не согласны с тем, в каких условиях происходит пуск.

— А в чем дело?

— Вы понимаете, особенностью разработки нового корабельного ракетного носителя является тот факт, что головной разработчик — Московский институт теплотехники — создает подобный комплекс впервые. Узкое место — подводный старт. Мы считаем, что необходимо проводить пуск не с надводного положения крейсера, а с подводного с целью набора статистики.

— Подождите, насколько я понимаю, подобного рода вопросы — прерогатива специально созданной правительственной государственной комиссии по проведению государственных летных испытаний. Мы что, ей не доверяем?

— Дело в том, что председатель и вся комиссия находятся под гипнозом авторитета генерального конструктора комплекса и не могут сформировать объективную позицию.

— Коллеги, я вас не понимаю. Я не располагаю необходимым опытом проведения такого рода

испытаний в интересах Военно-морского флота, но думаю, что принципиальных отличий от подобных работ применительно к другим типам вооружений быть не может. Государственная комиссия — вершина огромного айсберга формирования заключения по порядку испытаний, она принимает решение на основании заключений промышленности, заказчика и военных институтов Минобороны. Случайность, непродуманность здесь исключаются, поэтому я думаю, что ни вам, ни правительству вмешиваться какими-то директивами в этот сложнейший вопрос недопустимо.

В кабинете воцарилась тягостная пауза. Ни начальник вооружения Минобороны, ни руководитель федерального агентства не ожидали такой реакции высокопоставленного чиновника.

— Я бы посоветовал вам полностью поддержать, если это необходимо, в чем я не уверен, решение Государственной комиссии. А результаты пуска готов обсудить позже с участием генерального конструктора.

Тема разговора была исчерпана. Пуск состоялся в намеченное время, а его результаты позволили сделать следующий шаг — через два месяца провести испытание уже из подводного положения, подтвердившее основные проектно-конструкторские решения как по ракете, так и по комплексу в целом.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ДУМА.**

Оглядываясь на путь, пройденный Россией в процессе ее становления как государства с новой по сравнению с существовавшей в СССР общественно-экономической формацией, невольно возвращаешься в 30-е годы XX столетия. Стартовые условия страны того времени были несопоставимо более тяжелыми, и несмотря на это руководством были совершенно точно определены ориентиры развития, позволившие в кратчайшие с исторической точки зрения сроки отсталую, «лапотную» Россию превратить в мощную державу с огромным международным авторитетом. Не может быть оправдания преступлениям власти против собственного народа, было бы необъективно не признавать недостаточное совершенство производственных отношений того времени, имевших следствием в том числе относительно низкую производительность труда в народном хозяйстве, частично, однако, компенсированную энтузиазмом людей. Но было сделано главное: весь потенциал общества был сконцентрирован с точки зрения развития экономики страны на реальном секторе — основе государственной независимости, безопасности и благосостояния. Этой цели было подчинено

все: агитация, пропаганда, творчество деятелей науки и искусства. Это создавало естественную мотивацию совершенствования личности, от которой напрямую зависело благополучие каждого члена общества. И несмотря на объективную ограниченность предложений с позиции потребления, жизненный уровень пусть медленно, но рос. И что самое главное — постепенно решалась основная задача: благодаря обеспечению теплоснабжением, росту энергетики, совершенствованию системы образования и здравоохранения, поддержанию армии создавались условия для жизни и воспроизведения населения, надежного роста его материального и духовного благосостояния.

Очевидно, что в современной постсоветской России ничего нового изобретать было не надо — в рыночных условиях нужно было решать ту же задачу, которую уже реализовал СССР. Вместо этого абсолютно очевидные ориентиры развития были подменены получением призов от гэмблинга — азартных игр. Младореформаторы, поверхно усвоив прописные истины экономики, основным постулатом здорового развития которой является обоснованное ценообразование, пользуясь близостью к власти и ее некомпетентностью, на волне революционного авантюризма запустили в действие неконтролируемый бессовестный механизм отчуждения от государства собственности, созданной трудом нескольких поколений и заплативших за нее непомерно высокую плату.

Беспардонный процесс ваучеризации в стране с абсолютно безграмотным в юридическом отношении населением, отсутствием правовой за-

коновторческой базы, хотя бы в общих чертах регламентирующей взаимоотношения рядового члена общества и государственной собственности сразу породил катастрофическое имущественное неравенство, гигантское расслоение в обществе, создав потенциальные предпосылки для неустойчивого состояния экономической системы страны при возникновении каких-либо значимых возмущений. Результат не заставил себя ждать: дважды за десятилетие Россия пережила жесточайший экономический кризис, причем каждый раз самым уязвимым оказывался рядовой член общества.

Казалось бы, оглянись назад, проанализируй закономерности развития неудачного прошлого, возьми из него все положительное и с учетом современных реалий создай объективные предпосылки для поступательного развития. Нет. В очередной раз отринув опыт прошлого, власть предпочла комплексному развитию реального сектора ростовщичество в своем стремлении строительства финансово-промышленного капитализма вместо промышленно-финансового. Шумовые музыкальные инструменты, по поводу и без повода звучавшие в прирученных средствах массовой информации, не могли изменить существа дела, и оборонно-промышленный комплекс России, состояние которого всегда было очень чувствительным к происходящим в обществе событиям, подавал сигналы SOS.

В одном из многочисленных помещений Государственной думы проходило обсуждение важнейшего для обороноспособности страны вопроса — оборонная промышленность, состояние и перспективы развития. Инициатор встречи —

Московский институт теплотехники, поддержаный комитетами Думы по обороне и промышленности, в очередной раз стал возмутителем спокойствия. Это была не фронда, желание покрасоваться в роли спасителя Отечества. Сам процесс антиразвития, порождаемый неспособностью властных структур изменить ситуацию, побуждал к действию. Совещание с участием всех звеньев управления — правительства, парламента, директоров предприятий — открыл председатель Государственной думы Борис Приемов.

Борис Ефимович — высокий, статный мужчина с правильными чертами лица, на котором постоянно присутствовала озабоченность, производил двойственное впечатление. Возглавляя нижнюю палату парламента России, он не обладал ярко выраженными задатками лидера, трибуна. Вместе с тем его, в известной степени, неторопливость, способность адаптации к коллективному мышлению при условии непротиворечия указаниям сверху сформировали из него очень удобного государственного руководителя, способного отстаивать интересы власти, находя необходимые компромиссы в сложных условиях становления государства. При этом он умел принимать решения и доводить их до логического завершения.

Вот и сейчас, взяв на себя непростое дело, он решил не только сам разобраться в складывающейся ситуации, но и донести существо вопроса до руководства страны, какие бы препятствия при этом ни возникали.

— Уважаемые коллеги, — обратился председатель к участникам встречи, — мы сегодня собрались для обсуждения и принятия решений по очень важному направлению развития народ-

ного хозяйства — о неотложных мерах по совершенствованию нормативно-правового регулирования и управления оборонно-промышленным комплексом в целях его вывода из состояния системного кризиса. Здесь присутствуют все звенья вертикали власти государства, и мы просто обязаны расставить правильно необходимые акценты для подготовки доклада президенту страны. Слово предоставляется Юрию Соломатину.

Докладчик в своем сообщении наглядно продемонстрировал основное — в результате отсутствия как таковой государственной промышленной политики меры по государственному регулированию, включая финансовую поддержку оборонно-промышленного комплекса, носят бессистемный характер и не обеспечивают выхода из кризиса, который не только не преодолен, но еще более углубляется. На основе анализа нормативно-правовой базы, состояния производства предлагались конкретные первоочередные меры, которые позволили бы изменить ситуацию.

Обсуждение подходило к концу. Практически все собравшиеся были единодушны во мнении: состояние промышленности ухудшается, требуются экстренные меры системного характера, которые позволили бы по крайней мере стабилизировать ситуацию, предотвратить необратимые процессы. Председатель Государственной думы заверил собравшихся, что он обязательно доведет информацию о положении в оборонной промышленности до президента и предложит безотлагательно обсудить все вопросы на расширенной встрече с ним руководителей предприятий.

Свое слово Борис Ефимович сдержал, объективно отразив сказанное в специальном обраще-

нии на имя руководства страны, реакция которого не замедлила сказаться: через полгода была, наконец, назначена дата совещания. Но гора родила мышь. Впрочем, и родов-то не состоялось. Министры финансов, экономики и промышленности, объединив усилия, убедили администрацию президента в отсутствии необходимости подобного сбора. Многоаспектность процесса изменения положения в оборонно-промышленном комплексе позволила путем безответственной демагогии подменить абсолютно конкретные мероприятия в нужном направлении обещаниями рассмотреть их и о результатах доложить установленным порядком. Сложнейшая полугодовая работа практически торпедировалась руководителями, несущими персональную ответственность за состояние дел, и власть, выступая в роли стороннего наблюдателя, пошла у них на поводу.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ.**

Работы по модернизации ракетного комплекса «Тополь-М», определенные соответствующим постановлением правительства, подходили к естественному этапу — началу летных испытаний, необходимым условием которых была официальная классификация разрабатываемого типа стратегического вооружения согласно действующим положениям межгосударственных соглашений по ограничению стратегических наступательных вооружений.

Многолетняя практика взаимодействия органов управления отдавала приоритет в этом процессе Минобороны. Созданный в его недрах национальный центр по уменьшению ядерной опасности, наделенный надлежащими полномочиями, формировал военно-техническую позицию по тем возникающим время от времени вопросам стратегических вооружений, которые затем, облекаясь в термины и языковые обороты дипломатического языка специалистов МИДа, отражали официальное мнение страны в переговорах участников договоров.

Реформирование Минобороны, естественный процесс обновления кадров наложили свой отпечаток на взаимодействие участников подго-

товки тех или иных решений в этой очень специальной области, придав ему несвойственные ранее оттенки противостояния, суть которых крылась в несопоставимом опыте сторон. Действительно, если посмотреть в корень, перво-причиной, источником начальной информации о вооружениях всегда являлась оборонная промышленность — неизменный участник переговоров с американской стороной в течение 20–30 лет. Именно она и, может быть, за редким исключением, тонкая прослойка мидовских работников являлись носителями уникальной информации — не только буквы, но и духа переговорного процесса.

Военная же сторона в силу особенностей военной службы все больше превращалась в инструмент, дающий сбои по мере удаления во времени от событий, так или иначе фиксировавших позиции договаривавшихся стран. В условиях, которые с известной оговоркой можно было бы классифицировать как недостаточную квалификацию, промышленность постоянно сталкивалась с непониманием военных, из-за незнания очень часто руководствовавшихся не интересами дела, а элементарной перестраховкой. Как результат — вынесение любых мало-мальских вопросов, по которым возникали конфликтные ситуации, на уровень никак не меньше, чем начальник Генерального штаба.

Вот и сейчас, когда практически завершилась подготовка к первому пуску ракеты модернизированного комплекса, «таможня не давала добро».

В департаменте МИДа шел довольно резкий разговор о содержательной части заявлений Рос-

сии в рамках Договора о стратегических наступательных вооружениях.

— Коллеги, — обратился руководитель департамента к присутствующим, — время не терпит, сегодня мы должны окончательно договориться о позиции нашей делегации в Женеве. Насколько я знаю, и у промышленности определенный цейтнот во времени в связи с предстоящими испытаниями.

— Центр считает, — начал свое выступление представитель Минобороны, — что ракета, подлежащая испытанию, должна быть отнесена к существующему типу со всеми вытекающими из Договора последствиями. Мы принципиально не согласны с позицией промышленности по данному вопросу.

— Принципиальность надо демонстрировать в отстаивании позиций государства в другом месте, при этом неплохо бы досконально изучить предмет обсуждения. Словесная же эквилибристика в сочетании с шумовым оформлением никогда не были союзниками правоты, — спокойно возразил представитель Московского института теплотехники.

— Должен заметить, что предложенное институтом обоснование полностью соответствует букве и духу Договора, и, квалифицируя ракету как относящуюся к новому типу, мы действуем в рамках существующих ограничений.

Разговор приобретал остроконфликтный характер, и руководитель совещания, не имевший собственного мнения из-за отсутствия необходимого опыта, не нашел ничего лучшего, как затребовать официальную позицию Генштаба по обсуждаемому вопросу.

Данные Генштабом России по прошествии месяца необходимые разъяснения полностью подтвердили справедливость и обоснованность позиции института, в очередной раз доказав не-преложную истину: в знании — сила.



**■ РОССИЯ. КОСМОДРОМ ПЛЕСЕЦК.**

Ночной декабрьский Север не располагает к общению. Узкая лента бетонки упирается в одинокое светлое пятнышко наблюдательного пункта — небольшого «скворечника», сколоченного из досок и окруженного несколькими армейскими палатками. Огромные черные ели только усугубляют темноту ночи. Большое скопление людей на небольшом, отвоеванном у леса пятачке превращает картину в какую-то фантасмагорию. И вдруг ночная тайга озаряется светом. На мгновение становится светло как днем. Но бесконечная темнота проглатывает это инородное образование, оставляя на минуту в память о нем маленькое светлое пятнышко, быстро удаляющееся и затем растворяющееся в пространстве. То же происходит и в Человеке. Апогей неконтролируемого возбуждения, порожденный незнанием, боязнью неизвестности, пройден, оставив после себя тлеющую пустоту. Через некоторое время голос оператора сообщает о положительных результатах пуска, но эта информация воспринимается как-то спокойно, буднично. Осознание значимости проделанной работы приходит гораздо позже официальных и дружеских поздравлений. «Лицом к лицу лица не увидать. Большое видится на расстоянье».

**■ США. ВАШИНГТОН D.C. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Среди аспектов реальной внешней политики государства важнейший — взаимодействие Нового и Старого Света. Все течет, все изменяется, меняются политики, руководители государств, привнося свою специфику во взаимоотношения между странами, формируя саму атмосферу доверия или недоверия, напряженности или доброжелательности. Но опыт новейшей истории наглядно подтверждает очевидный факт: противостояние Востока и Запада — характерная особенность развития цивилизации на современном этапе. Подслащенное конкретными событиями, действиями отдельных политиков, оно объективно будет усиливаться в силу ряда причин: увеличения численности населения, уменьшения на Земле всех видов расходуемых ресурсов, необратимого изменения окружающей среды. Развитие подобного негативного сценария сосуществования практически разных субцивилизаций благодаря инстинкту самосохранения жизни побуждает к бескомпромиссной борьбе добра и зла, хотя очень часто эти два важнейших начала трактуются участниками поединка по-разному.

Вот и сейчас новые вызовы породили новый виток противостояния, заставляя стороны мо-

билизовывать неисчерпаемый кладезь альтернативных решений.

В одном из специальных офисов Белого дома, полностью изолированном от внешнего мира, обсуждается вопрос о возможных вариантах парирования потенциальной угрозы миру со стороны Ирана, признанной «страной-изгоем». Информация разведывательных служб свидетельствует о том, что Иран обладает технологиями, позволяющими в ближайшие несколько лет продемонстрировать всему миру свою способность выведения на околоземную орбиту спутника Земли, что является прямым подтверждением существующих уже несколько лет опасений: Иран при желании может иметь ракеты-носители межконтинентального класса. Эти ракеты при наличии ядерной компоненты могут превратиться в стратегическое вооружение, а его обладателя ввести в состав членов элитного ядерного клуба.

Участники совещания — представители разных структур государственной иерархии: разведывательного сообщества, внешнеэкономического ведомства, администрации президента, конгресса, бизнес-элиты, озабоченные выработкой стратегических ориентиров государства как реакции на новые вызовы времени, высказывали полярные мнения. Их спектр простирался от чисто военных методов до торгово-дипломатических, имеющих целью дальнейшую изоляцию «государства-изгоя».

Обсуждение носило довольно открытый характер и предшествовало встрече с президентом, на которой предстояло сформулировать официальную позицию государства.

Здравый смысл отчасти восторжествовал, когда «ястребы» с их воинственной риторикой были посрамлены. Очевидная бесперспективность изоляционистских мер в силу их неэффективности не позволяла рассматривать это направление действий в качестве рационального начала. Все шло к тому, что в отсутствие новых идей предлагалось ограничиться пропагандистской риторикой, ни к чему не обязывающей и в то же время позволяющей сохранить свое лицо — лицо рыцаря без страха и упрека, отстаивающего непреходящие ценности свободного Запада.

В суете броуновского движения обмена мнениями спокойный уравновешенный голос одного из участников прозвучал явным диссонансом.

— Коллеги, я хотел бы предложить вашему вниманию одну концепцию. Сразу оговорюсь, для многих она может оказаться очень неожиданной, но, учитывая довольно широкий спектр высказанных сегодня идей, считаю, что она заслуживает по крайней мере обсуждения.

Прежде всего, системно подходя к анализу ситуации, я хотел бы сформулировать несколько исходных положений, которые условно делятся на три группы.

К первой из них можно отнести доводы, которые определяются простой формулой: чего мы боимся? Ответ, по-моему, очевиден: угрозу западному миру могут представлять прежде всего средства доставки оружия, обладающие необходимой досягаемостью. При этом я исхожу из положения, что информация наших разведслужб достоверна и объективна. Сказанное является прямой потенциальной угрозой безопасности США и их союзников. Довод становится тем более убедительным,

требующим адекватных действий, когда в качестве доставляемого вооружения может быть использовано оружие массового поражения.

Вторая группа вопросов, на которые предстоит ответить, связана с выработкой мер, париующих потенциальную угрозу. Неглубокий анализ позволяет сделать два общих вывода: отказ от превентивного уничтожения предполагаемых объектов поражения диктует необходимость применения средств их уничтожения в полете, желательно на участке работы маршевых ступеней, для чего могут быть использованы элементы системы противоракетной обороны, радиолокационная станция и собственно противоракеты. С учетом особенностей географического расположения Ирана указанные средства должны быть размещены на территории Европы — первого рубежа обороны.

Наконец, третье, являющееся логическим следствием сказанного, — это реакция мирового сообщества на предлагаемые инициативы. Хочу особенно подчеркнуть инициативы оборонного характера. Европа, об этом можно говорить с абсолютной уверенностью, нас поддержит. В конце концов, мы предлагаем защищать прежде всего именно ее. Можно предположить, что для государств остального мира реализация подобных мероприятий будет безразлична. Исключение составляет Россия. Весь ход событий, определяющих взаимоотношения наших стран, говорит об одном — предложение будет отвергнуто с порога. Не буду останавливаться на возможных последствиях такой реакции — каждый из присутствующих может домыслить их самостоятельно. Одно могу сказать: в «мутной воде» словесной по-

лемики по этому поводу можно будет выловить довольно крупную рыбу.

В комнате воцарилась тишина. Участники обдумывали услышанное, и после небольшой паузы то тут, то там послышались оживленные голоса. Реплики, энергичные высказывания, уточняющие отдельные детали, свидетельствовали о том, что идея плодотворна и может быть озвучена на встрече с президентом в качестве предложения для официальной позиции государства.

Через несколько дней президент США выступил с обращением к народам мира с инициативой по размещению противоракетной обороны в Западной Европе в качестве ответных мер на потенциальные агрессивные действия Ирана, угрожающие, по мнению США, самому существованию западной цивилизации. В очередной раз своими недальновидными, откровенно провокационными действиями США взорвали и без того хрупкое равновесие между Востоком и Западом, руководствуясь эгоистическими, ложными ориентирами выстраиваемого и безоговорочно отстаиваемого однополярного мира.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

Подготовка к встрече в верхах подходила к концу. Элемент неожиданности, связанный с заявлением американского президента по Ирану, потребовал активизации усилий для ответных действий. Было принято решение озвучить позицию России непосредственно во время переговоров, не предваряя ее заявлениями в СМИ. Однако наработка предложений, ставших стереотипными то ли из-за боязни утечки информации, то ли из-за патологического недоверия всем и вся, проходила в узком кругу облеченных доверием, принципиально не способных мыслить масштабно в контексте исторической ретроспективы. Наспех приготовленное в недрах Генштаба сырватое блюдо, как показали последующие события, будучи поданным на стол переговоров с нескрываемой необоснованной претенциозностью, оказалось абсолютно невостребованным. При этом первая реакция американской стороны напоминала немую сцену, по своей выразительности существенно превосходящую сюжет известной картины художника. Судя по всему, российская сторона и не ставила перед собой цель конструктивного взаимодействия. Иначе сделанное и нельзя было трактовать, поскольку, если

преследуется прямо противоположное, методология общения известна — для этого и существует Министерство иностранных дел. Предпринятые же шаги скорее напоминали картину очередного шоу, рефреном к которому так и напрашивались слова: «А мы еще вот что можем».

А между тем, при наличии доброй воли и творческого отношения к делу предложение американцев к танцу могло иметь совсем другое, конструктивное продолжение, итогом которого стало бы повышение мер безопасности на совместной основе. И категоричность США, безусловно базирующаяся на технологическом пре-восходстве, могла быть нивелирована умными, глубоко продуманными инициативами, позволяющими организовать взаимодействие на паритетной основе независимо от дальнейшего развития событий.

Следствием же произошедшего на встрече в верхах стало неприкрытое противостояние по принципу: «Ах, вы палкой драться?», когда политическая недальновидность одной страны, провоцируя ответные действия, порождает эскалацию напряженности, подогреваемую экстремистскими силами с обеих сторон.

Очевидно, чтобы извлечь из кризиса отношений что-то позитивное, требовалось в корне изменить систему принятия решений в государстве.

**■ РОССИЯ. АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. СЕВЕРОДВИНСК.**

Север ранней осенью великолепен. Несочетаемые теплота красок угасающего пейзажа и уже реально ощущаемое прохладное дыхание вступающей в свои права предвестницы зимы создают неповторимый коктейль ощущений в предвкушении какого-то серьезного испытания.

Именно так оно и было. Подводный крейсер, ведомый маленькими тружениками-буксирами, отвалил от причала и, медленно разворачивая свое огромное, словно живое тело, уходил в темноту ночи. Белое море, будто лаская его поверхность, доброжелательно раскрывало свои объятия. События, связанные с подготовкой очередного пуска новейшего ракетного комплекса, с неторопливой последовательностью выстраивались друг за другом по заранее спланированному регламенту. Предстоял довольно долгий переход походного ордера из нескольких кораблей в район пуска, которому неизменно предшествовала отработка взаимодействия экипажа в условиях, максимально приближенных к боевым. Многоплановость задач, их масштабность требовали предельной отдачи военных специалистов, представителей промышленности, объединенных общей задачей подготовки и проведения запуска

межконтинентальной баллистической ракеты из подводного положения крейсера, движущегося с максимальной для условий боевого применения скоростью.

Начавшийся обратный отсчет спрессовывает время до предела. В обычной жизни представить себе, что последние несколько секунд могут тянуться так долго, невозможно.

Но, наконец, вода в месте предполагаемого выхода ракеты из воды вздыбливается и все вокруг озаряется таким желанным желто-оранжевым светом. Проходит еще секунда, и происходит непоправимое. Беспристрастный регистратор — телевизионная камера — фиксирует разрушение ракеты на самом начальном участке полета. На корабле-наблюдателе все воспринимается как в замедленном кино, в это не хочется верить. Но факты — упрямая вещь.

Очередной пуск закончился неудачно, и предстояла сложная, кропотливая работа по анализу причин аварии.



**■ КАЗАХСТАН. АСТАНА.**

У советских людей, проживавших в европейской части Союза, Казахстан всегда ассоциировался с Алма-Атой и Целиноградом. Неповторимое сочетание, особенно летом, живописнейшего города, расположенного в предгорьях Заилийского Алатау, с белыми вершинами гор; высокогорный каток Медео, на котором любой желающий мог испытать свое мастерство и зимой и летом; пьянящий своей свежестью в верхней части города воздух — все оставляет неизгладимое впечатление от посещения старой столицы степной страны. Новое государство дало новую жизнь и главному городу — Астане, раньше носявшему разные названия: и Акмолинск, и Целиноград. В студенческие годы огромное количество молодежи со всего Союза участвовало в освоении целинных земель, не понесясь зная, что из себя представлял Целиноград — заштатный провинциальный городок, расположенный на семи ветрах центральной части республики. Потребовались огромная смелость, политическая воля и серьезные ресурсы для осуществления планов воссоздания практически на пустом месте столицы нового типа с развитой инфраструктурой и своеобразной архитектурой, в которой сосре-

доточены все нити управления огромным государством. Отсталая в недалеком прошлом окраина огромной страны на глазах превращалась в цветущий сад, живительной средой которого был трудолюбивый народ.

В современном Казахстане, как, может быть, нигде на постсоветском пространстве, воплощались в жизнь слова крылатой песни: «Молодым везде у нас дорога». Получив хорошее образование, в том числе за рубежом, молодежь явилась той реальной движущей силой общества, которая придала небывалое ускорение его развитию благодаря творческому восприятию всего нового.

Именно в такой обстановке состоялось совещание у председателя правительства Республики Казахстан в связи с обсуждением пионерского проекта — разработки и создания авиационного ракетно-космического комплекса, впоследствии получившего название «Ишим».

Автором идеи был сам председатель. Она родилась не на пустом месте: для этого существовали объективные предпосылки.

Дело в том, что Республике Казахстан в наследство от Советского Союза достались два самолета семейства МИГ. Самолеты предназначались для использования в специальных программах Минобороны Союза, для чего имели конструктивные особенности, основными из которых были двигатели повышенной мощности.

Идея использования этих самолетов родилась довольно спонтанно. Ряд публикаций в международной прессе, опыт американцев в области создания авиационных ракетно-космических комплексов для запуска малогабаритных спутников на низкие околоземные орбиты натолкну-

ли на мысль: а нельзя ли использовать существующую в республике авиационную технику для этих же целей? Прогноз объема услуг в этом сегменте мирового рынка свидетельствовал о его значительном потенциале. Реализация довольно перспективного проекта упиралась в решение двух взаимосвязанных задач: разработку малогабаритной ракеты-носителя и ее адаптацию к самолету после экспертизы его физического состояния с точки зрения возможностей использования по прямому назначению.

Совещание открыл председатель правительства Республики Казахстан.

— Уважаемые коллеги! Мы сегодня собрались для обсуждения планов осуществления амбициозного проекта. Вы знаете, что республика, являясь обладателем космодрома Байконур, давно принимает самое активное участие в реализации космических программ. Но, если так можно выразиться, это участие носит пассивный характер — мы предоставляем космодром на условиях аренды. Руководством страны одобрены планы активизации деятельности в этом направлении. Итогом этой многоплановой, сложной работы явится присоединение Казахстана к Клубу космических держав. Первыми шагами на этом пути должны стать несколько проектов, одним из которых является создание авиационно-ракетно-космического комплекса «Ишим», в котором мы будем выступать не только в качестве заказчика, но и активным соисполнителем. Я хотел бы предоставить слово руководителю космического агентства для изложения более подробной информации.

Закончив монолог, председатель посмотрел на сидящих за столом. Будучи уже достаточно

опытным руководителем государственного масштаба, успевшим при восхождении по карьерной лестнице пройти свои университеты в качестве мэра, губернатора, вице-премьера, он обладал всеми необходимыми для чиновника такого уровня качествами: энергией, целеустремленностью, требовательностью, граничащей, где это было необходимо, с жесткостью, умением слушать и прислушиваться к мнению коллег. Но, пожалуй, самым главным его достоинством была способность объединения усилий единомышленников при решении сложных государственных задач. Основными помощниками в этом непростом деле были молодые коллеги в рангах министров и заместителей министров, может быть и не имевшие достаточного жизненного опыта, но с лихвой компенсировавшие этот недостаток широкими знаниями и кругозором, а главное — молодым задором. В первую очередь к ним и были обращены слова краткого вступления с надеждой и уверенностью найти позитивный отклик в их молодом сознании, не обремененном рутиной повседневной реальности. Будучи по природе своей созидателем, человеком творческого склада ума, постоянно нацеленного на все новое, прогрессивное, председатель абсолютно естественным образом создавал вокруг себя атмосферу неудовлетворенности достигнутым, расширяя тем самым жизненные горизонты человеческого знания, побуждая постоянно находиться в поступательном движении вперед. И это давало ощущимые результаты.

— Уважаемый господин председатель, коллеги, — начал руководитель космического агентства. — Проект, о котором идет речь, представляет

несомненный интерес. Предлагается построить работу в три этапа: провести совместное с российской стороной обследование состояния самолетов; разработать проектные материалы, позволяющие оценить техническую реализуемость проекта с необходимым технико-экономическим обоснованием; при положительных результатах работ первого и второго этапов перейти к полномасштабному проектированию с проведением демонстрационного испытания.

Руководитель агентства, спокойный, интеллигентный человек, очень осторожный не только в делах, но и в высказываниях, выглядел крайне удрученным. То ли не очень хорошее самочувствие, то ли сложности взаимоотношений с федеральными структурами, — но явно чувствовалась какая-то подавленность, что не прошло мимо внимания председателя.

— Так в целом космическое агентство поддерживает проект?

— Да, космическое агентство готово принять в нем участие.

— Какие еще есть соображения? — обратился руководитель правительства к собравшимся.

Предложение было поддержано всеми без исключения. Старт проекту был дан.

Выполненный через два года большой коопeraçãoй российских предприятий во главе с Московским институтом теплотехники эскизный проект полностью подтвердил реализуемость идеи создания комплекса.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ.**

Испытания новейшего стратегического ракетного комплекса «Булава» шли с переменным успехом. Несмотря на то, что пусками подтверждены основные проектно-конструкторские решения, добиться стабильности в получении положительных результатов не удавалось. Новое руководство Минобороны, в очередной раз подтверждающее неоднозначные действия руководства страны при расстановке кадров, оправдывало народную мудрость: «Новая метла по-новому метет». Новизна, однако, имела явно выраженный авторитарно-волюнтаристский характер. Последствия не заставили себя ждать: система военного управления, и без того имевшая множество недостатков, в том числе и из-за непрородуманных реформ предшествующих лет, все чаще давала сбой. Реализация в принципе рациональной идеи повышения эффективности управления военного ведомства представлялась проблематичной по двум причинам: закрытости и спорности планов реформирования структуры управления и значительного ослабления профессионального потенциала сотрудников министерства, возрастающего по мере усиливающегося со стороны руководства министерства подавления инициативы в любом ее проявлении.

Совещание с участием руководящего состава Минобороны под руководством министра по рассмотрению хода работ по комплексу «Булава» подходило к концу. В целом справедливые претензии к генеральному конструктору, как и всегда в подобных случаях, множились надуманными замечаниями. Реагировать на них было бессмысленно, да и неправильно. Результаты работы говорили сами за себя. Удивляло другое: никто из выступавших даже не попытался протянуть руку помощи. Прозвучавший в одном из докладов слабый намек на необходимость централизованного решения ряда проблем оборонно-промышленного комплекса, имевших непосредственное отношение к итогам испытаний, был отвергнут с порога позицией большинства — Министерство обороны к этому отношения не имеет.

Щель, образовавшаяся за последнее десятилетие в фундаментальном образовании — «Военно-промышленный комплекс» — все больше превращалась в промоину, имеющую все предпосылки стать непреодолимой пропастю, разделяющей некогда единомышленников сложнейшего процесса — создания новых образцов уникального вооружения.

**■ РОССИЯ. АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ. КОСМОДРОМ ПЛЕСЕЦК.**

Когда летные испытания нового вооружения подходят к концу, это волнующе и тревожно. Волнующе потому, что подводится итог многолетней работы, с ее победами и поражениями, принципиальностью и компромиссом. Тревожно, так как от результата последнего испытания зависит не только общий фон работы со всеми ее превратностями и противоречиями, но и конкретные характеристики образца вооружения, который должен быть рекомендован государственной комиссией для серийного изготовления.

Нервы напряжены до предела. Подготовка к пуску шла с огромным трудом. Еще не родившийся на свет ребенок требовал постоянного внимания родителей, которое военной стороной воспринималось крайне агрессивно. И все же в споре рождалась истина, как правило, не оспаривавшая родительских прав, но привносившая некоторую упорядоченность в их реализацию. В томительном ожидании важного события в голову приходят успокаивающие афоризмы и, конечно, главный из них, проверенный временем: «Тяжело в учении — легко в бою».

И бой наступил. Ставшая такой привычной, но оттого не менее необыкновенной, начальная фа-

за полета немногого разрядила обстановку, но предстояло пережить еще несколько томительных минут ожидания, прежде чем услышишь так ласкающие слух слова оператора связи: «Есть отделение последнего блока». Только после этой фразы возникает ощущение, которое испытывают альпинисты, покорившие очередную вершину. «Весь мир на ладони, ты счастлив и нем...» — эти так хорошо знакомые слова перемежаются в голове с экспромтом: «Преодоленье — вот судьба, ее нам жизнь определила...».

Все, что делается в первый раз, заслуживает особой оценки. Вот и сейчас благодаря таланту создателей новой техники впервые в истории боевого ракетостроения создан подвижный грунтовый стратегический комплекс с межконтинентальной ракетой, оснащенной разделяющейся головной частью. Сделан еще один шаг в познании неизведанного, и хотя это неизведанное относится к области современного и самого разрушительного вооружения на планете, именно оно является надежнейшим гарантом мира на Земле.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. КРЕМЛЬ.**

Очередное заседание Совета Безопасности в формате постоянного совещания по вопросам ядерных вооружений под руководством секретаря Совета Безопасности со всей определенностью поставило проблему подготовки нового соглашения с США в области сокращения стратегических наступательных вооружений в качестве основной задачи на ближайшую перспективу.

Несмотря на нестабильность отношений России и США, испытывавших «то взлет, то посадку», позитив процесса ядерного разоружения двигал стороны в нужном направлении понижения потенциала сдерживания. Вехи пройденного отсчитывали километро-блоки, измеряемые сначала десятком тысяч ядерных боеприпасов в период холодной войны, несколькими тысячами во времена разрядки. Здравый смысл, да и просто взросление цивилизации подталкивали к пороговому значению — около тысячи ядерных блоков, но переступить этот барьер — сложнейшая, прежде всего психологическая задача.

— Мы сегодня собрались для выработки концепции дальнейшего сокращения стратегических потенциалов стран-участниц Договора,

истекающего в конце первого десятилетия XXI века, — начал секретарь.

— Нет необходимости останавливаться на особенностях международной обстановки в мире, экономической и политической ситуации в России. Я просил бы выступающих в меньшей степени говорить об общих положениях, а конкретизировать предложения по существу вопроса, которые можно было бы изложить политическому руководству страны в качестве возможного инструмента ведения переговоров с партнерами по Договору.

В соответствии со сложившейся традицией основа основ — соблюдение отточенного до мелочей регламента, исключающего импровизации.

Каждый из участников совещания, что называется, знал свой маневр, и неожиданную реакцию могло вызвать только отступление от предварительно согласованной позиции. А так как появления на небосводе «варягов» не предполагалось, то и внимать было некому. Подготовленный проект решения ждал единодушного одобрения, как вдруг слово попросил незапланированный выступающий:

— Коллеги, — обратился он к собравшимся, — мне хотелось бы высказать несколько соображений по повестке дня. Прежде всего считаю, что простое сопоставление в проекте Договора количества боевых блоков у каждой из сторон, как это реализовано в действующем Соглашении о стратегических наступательных потенциалах, не является исчерпывающим при определении предельных уровней вооружений рассматриваемого класса и должно быть дополнено количественной характеристикой типов ракет, на которых размещается заявляемое количество блоков.

Вместе с тем считаю, что полемика по обладанию одной из сторон большим или меньшим возвратным потенциалом является абсолютно надуманной и может свидетельствовать только об одном — неумении или нежелании рассуждать рационально. В основу позиции России должен быть положен принцип не паритета, а минимальной разумной достаточности ядерных вооружений, гарантирующих безопасность страны при любых сценариях агрессивных действий.

Наконец, последнее, на мой взгляд, самое сложное. Требуется взвешенная позиция по предложениям американцев, связанным с использованием неядерного оснащения на межконтинентальных ракетах. Опыт переговоров в этой области отсутствует. Отвергать с порога эти предложения бессмысленно и контрпродуктивно. Требуются свежие идеи, которые позволили бы по-новому взглянуть на новые вызовы. Для этого предлагаю создать специальную группу, включающую не чиновников, а разработчиков оружия.

Собственно говоря, все сказанное не было откровением и в известной степени отражало то, что следовало из логики событий, но изложенное тезисно воспринималось как система взглядов, которые напрямую могли быть положены в основу позиции страны на предстоящих переговорах, образуя их каркас. Все остальное относилось к деталям: техническим, организационным, финансово-экономическим и являлось предметом работы экспертов соответствующей специализации.

Признание тезисов, однако, требовало нового мышления, лишенного столь живучих стереотипов холодной войны, с одной стороны, а с другой —

сочетающегося с высоким профессионализмом облеченных властью людей, не ангажированных конъюнктурой политico-экономических интересов отдельных слоев общества. России предлагался очередной исторический шанс повести за собой мировое сообщество, отстаивая свои интересы не шапкозакидательством или ортодоксальностью позиций, а трезвым, умным, дальновидным подходом.



**■ РОССИЯ. МОСКВА. МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ  
ТЕПЛОТЕХНИКИ.**

Властные структуры в очередной раз после длительной осады сдались, проявив любознательность: а как обстоят дела в оборонно-промышленном комплексе? Ряд демонстрационных мероприятий под руководством правительства, в очередной раз доказавшего, что для него важнее — форма или содержание, прошло под несмолкаемую трескотню ангажированных средств массовой информации с эффективностью, близкой к нулю. Сложилась парадоксальная ситуация: исполнительная власть, должностной, да и святой обязанностью которой является создание условий для безусловного выполнения принимаемых ею же решений, превратилась в стороннего наблюдателя, доказывая недееспособность вертикали власти. Декларируемые руководством правительства цели, не подкрепляемые системными действиями, становятся нереализуемыми и воспринимаются информированной частью общества как выдача желаемого за действительное.

Но в реальном деле не может быть сослагательного наклонения — оно или делается, или нет. Складывающаяся к концу первого десятилетия XXI века ситуация с серийным изготовлением ракетных стратегических вооружений со всей определен-

ностью отрицательно отвечала на поставленный вопрос. Требовались экстраординарные меры для исправления ситуации. В сложных поисках ответственного звена управленческой иерархии государства руководство института решило обратиться к верхней палате Федерального собрания. Неоднозначность выбора, чреватого излишней политизированностью обсуждаемой проблемы, диктовалась безысходностью ситуации — неспособностью, да и нежеланием властных структур заниматься вопросами не макро-, а микроэкономики. Благодаря настойчивости удалось убедить руководство Совета Федерации в безотлагательности встречи и обсуждения вопросов деятельности оборонно-промышленного комплекса применительно к стратегическим вооружениям страны.

Председатель верхней палаты парламента России производил сложное впечатление. Сам факт его длительного пребывания на вершине власти свидетельствовал о незаурядных способностях, которые дополнялись довольно хорошим и разносторонним образованием. Не обладая, однако, ораторскими способностями, столь необходимыми для государственного деятеля такого уровня, он не производил впечатление агитатора, горлана, гла-варя. Заявления же публичного характера и вовсе усугубляли картину, даже со скидкой на сиюминутную политическую конъюнктуру, связанную с очередными выборами разного масштаба или знаковыми событиями. Короче говоря, личность спикера явно не контрастировала на общем фоне властных декораций, органично вписываясь в интерьер.

— Давайте начнем работу, — начал по-деловому спикер. — Я хотел бы предоставить слово докладчику, после чего попросил бы высказаться участ-

ников встречи. Вопрос для обсуждения очень важный и сложный. В очередной раз мы обращаем внимание государственной власти на состояние оборонно-промышленного комплекса страны применительно к строительству ее стратегических ядерных сил. Надеюсь, ни для кого не секрет, что это направление объявлено приоритетным в развитии вооружений, и от того, насколько государство справится с решением поставленной задачи, зависит его национальная безопасность.

— Уважаемые коллеги, — начал Юрий Соломатин. — Я не собираюсь сгущать краски, но, на мой взгляд, самой подходящей, отражающей существо-  
мента, является фраза «Родина в опасности». Понимаю под этим не одномоментное событие, а общую тенденцию развития ситуации в ближайшие пять — семь лет. Речь идет о самой возможности изготовления в оборонной промышленности современных стратегических ракетных вооружений.

Изложив общее состояние дел, докладчик резюмировал:

— Совершенствование взаимоотношений на уровне «государство — предприятие» в целях эффективного реформирования оборонной промышленности, то есть реализации на практике принципа «должна работать система», невозможно в условиях отсутствия необходимой законодательной базы. Государство и общество должны осознать свою ответственность за сбережение уникальных оборонных технологий, производств, за сохранение успешно работающих хозяйственных связей, за создание для специалистов условий, гарантирующих мотивацию их трудовой деятельности в оборонно-промышленном

комплексе. В перспективе же задачу государства в этой жизненно важной области нужно сформулировать так: необходимо создать такую систему отношений в промышленном секторе экономики, так реструктурировать производство предприятий, изготавливающих оборонную продукцию, так перестроить кадровую политику и решить другие задачи для эффективного функционирования комплекса в целом, чтобы оружие создавалось в основном на базе гражданских технологий (они должны «дорасти» до оборонных по своему уровню и превзойти его), чтобы с полным основанием можно было сказать: государственному кораблю не страшны ни шторм, ни ветер изменений в мире.

Аргументированное, порой несколько эмоциональное выступление произвело впечатление на аудиторию. Знаменательно, что среди участников обсуждения отсутствовали члены правительства, в сфере ответственности которых были затрагиваемые вопросы. Повторилась ситуация четырехлетней давности. Совещание под руководством спикера нижней палаты парламента России, собравшееся по тому же поводу и вынесшее недвусмысленный вердикт, оказалось несостоятельным по причине нежелания и неспособности власти решать задачу эффективного реформирования оборонно-промышленного комплекса.

Выступающие всецело поддержали докладчика в его оценке ситуации. Выработанные предложения по изменению положения превратились в очередной документ, сигнализировавший власти: пора действовать.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. ЗАВОД ИМЕНИ ХРУНИЧЕВА.**

На западе столицы расположился один из флагманов отечественного космического ракетостроения — Завод имени Хруничева. Наследство, доставшееся от Советского Союза, в течение двадцати лет позволяло ему держаться на плаву. Однако экономический кризис, как будто проверяя на прочность еще не окрепший хозяйственный механизм молодого государства, совсем недавно внешне комфортно чувствовавший себя в условиях благоприятной международной конъюнктуры, в качестве очередного экзаменуемого выбрал именно это предприятие. Многомиллиардная задолженность поставила под вопрос само существование организации. Требовалось незамедлительное вмешательство государства с целью оказания экстренной финансовой помощи.

Это и послужило поводом для руководства правительства провести встречу с директорами ракетно-космической отрасли, основная цель которой — обмен мнениями по наиболее злободневным проблемам реального сектора экономики в условиях экономического кризиса.

После того как была отдана дань средствам массовой информации, освещавшим встречу, началась деловая часть совещания.

Монотонные доклады, может быть и интересные самим докладчикам как отчет о проделанной работе, сменяли друг друга, практически не задевая внимание аудитории, за редким исключением, когда сообщения иллюстрировались реальными образцами техники в миниатюре. Сценарий встречи и не предусматривал эмоциональных всплесков, возникающих, как правило, при обсуждении острых вопросов.

Председатель правительства довольно активно реагировал на те редкие предложения, которые возникали при чтении докладов, но обсуждение носило скорее дежурный характер, имитирующий живую полемику.

Апогей совещания был уже пройден, когда слово взял Юрий Соломатин.

Как всегда, не пользуясь письменным докладом, а зафиксировав на листе бумаги только постановочные вопросы, он повел разговор о действительно требующих безотлагательного рассмотрения и принятия решений вопросах, иллюстрируя реальное положение дел конкретными примерами. Отсутствие системы управления оборонно-промышленным комплексом, утрата уникальных технологий, откровенные просчеты в планировании — это и многое другое, излагаемое профессионально и аргументированно, резко контрастировало с благостной картиной общего состояния дел в промышленности и не могло остаться незамеченным.

Возникшие разногласия при обсуждении предложений, призванных хотя бы в какой-то степени поправить ситуацию, перерастали в полемику, что и должно быть абсолютно естественным при обсуждении таких многоплановых проблем.

К чести председателя, который с поразительной реакцией схватывал суть предложений — следствие развитого оперативного мышления, он каждый раз оказывался, что называется, «в теме», довольно жестко пресекая нежелание отдельных высокопоставленных чиновников прислушиваться к мнению представителя реального сектора экономики. Демократичность обсуждения, сам характер полемики, не декоративный, показной, а деловой, конструктивный, вызывал искреннее уважение к председателю, который, полностью оправдав ожидания участников встречи, подписал через несколько дней протокол, где нашли отражение все дальние мысли, высказанные на совещании, дав при этом необходимые поручения руководителям федеральных органов исполнительной власти по их реализации.



## ■ РОССИЯ. РЕЗИДЕНЦИЯ ПРЕЗИДЕНТА ГОРКИ-9.

Извилистая лента Рублевского шоссе, как всегда, заполнена до предела. Несспешное движение автомобилей время от времени нарушает режущий слух вой сирен спецтранспорта, бесцеремонно «распихивающего» коллег по профессии по необходимости и без оной, явно давая понять кто есть кто в этом мире.

Живописная дорога с примыкающей к ней территорией, именуемой в народе Рублевкой, как зеркало, отражает особенность российской действительности, где роскошь и нищета сосуществуют бок о бок друг с другом, имитируя единение общества. В целом движение по асфальтовой глади не вызывает никаких эмоций, кроме умиротворения и спокойствия, подкрепленного довольно значительным количеством милицейского персонала.

Вот позади Барвиха и Жуковка, и с правой стороны дороги появляется высоченный, метров восемь-девять, зеленый забор, отделяющий обитателей огороженной территории от всего остального мира. Циклопичность ограды невольно вызывает в памяти картины оборонительных стен городов старой Руси, но ситуация довольно быстро меняется, когда оказываешься внутри

охраняемого периметра после стандартной проверки. Довольно демократичная, если можно так выразиться, не обременяемая излишним вниманием людей в штатском, обстановка, великолепная парковая зона со столетними соснами и не передаваемым запахом смолы, смешанным с едва улавливаемым ароматом свежескошенной зелени, все создает необходимые условия, чтобы, оказавшись на непродолжительное время наедине с самим собой, сосредоточиться на главном — предстоящей встрече с главой государства.

Приехав раньше назначенного срока, Юрий Соломатин вместо сидения в душной приемной и ведения бестолковой светской беседы, решил прогуляться по аллеям парка и подумать о предстоящем выступлении на совещании. Дежурность мероприятия угадывалась в спонтанности его подготовки, поэтому ожидать принятия значимых решений не приходилось. Однако, как «карась-идеалист», он хотел привнести во встречу хоть какие-то элементы рационального, полезного для дела. Решения председателя правительства, принятые два месяца назад, в очередной раз не выполнялись. Более того, ситуация достигла апогея — министерства, не исполнив документально зафиксированных поручений, отчитывались о них как о выполненных, что превращало многоплановую, сложнейшую работу правительства в фарс.

План выступления сформировался окончательно, и надо было возвращаться к месту проведения совещания.

Обстановка кабинета не претендовала на изысканность: традиционный длинный стол с микрофонами, деревянные панели на стенах, невыразительные оконные проемы, неболь-

шой столик для секретариата — все настраивало на деловой лад.

Время начала мероприятия прошло, а президент все не появлялся. Наконец, со значительной задержкой двери кабинета открылись, и вошел его хозяин. Присутствующие стоя приветствовали руководителя страны и по его знаку медленно опустились в мягкие кресла.

В воздухе витало раздражение. Довольно резкое вступительное слово, очевидная нервозность поведения председательствующего, высказанное пожелание поскорее закончить обсуждение в целом очень важных вопросов свидетельствовали либо о его чрезмерной усталости, либо о том значении, которое придавалось встрече с руководством правительства, аппарата президента и директорами корпораций.

Выступающие мгновенно почувствовали этот настрой руководителя и без запинки, оперируя только им известными цифрами, отчитались о проделанной работе.

Юрий попытался было внести предложения с целью упорядочивания работы комиссии, возглавляемой одним из вице-премьеров, но участники совещания не были настроены на какую-либо позитивную работу в принципе, что лишил раз демонстрировало эффективность функционирования системы.

Юрий неторопливо собрал разложенные на столе документы, подготовленные для аргументации высказанных предложений, и ушел в себя. Понять происходящее было невозможно.

**■ РОССИЯ. МОСКВА. БЕЛЫЙ ДОМ.**

Процесс реформирования оборонной промышленности России совершил очередную фигуру высшего пилотажа. Эта далеко не самая емкая часть народного хозяйства по вкладу в формирование валового продукта страны была в Советском Союзе и продолжала оставаться в России самым высокотехнологичным сегментом. Трансформация его потенциала в интересах всего народного хозяйства сдерживалась и самой его структурой, по определению слабо адаптированной к выпуску высокотехнологичной гражданской продукции, и отсутствием системности со стороны государства в выстраивании необходимых ориентиров с созданием соответствующих социально-экономических условий. Непродуманные, поверхностные управленческие решения, всякий раз изменяя форму, не затрагивали содержательную часть реформирования, приводили к ожидаемым результатам, отягощаемым становлением новой общественно-экономической формации, основу которой составляли капиталистические отношения. Демонстрируя на современном этапе своего развития явные признаки системного нездоровья из-за утраты очевидной связи меж-

ду реальной экономикой и ее финансами, эти отношения значительно ускоряли процесс деградации оборонной промышленности, по своей исторической природе большей частью монополизированной, особенно в том ее секторе, который связан с сырьем и материалами.

Очередное неуемное творческое управленческое начало, требующее выхода, породило концепцию сохранения и развития оборонно-промышленного комплекса, глубинный смысл которой заключался в исконно русском «на миру и смерть красна».

Провозглашенная кампания по созданию вертикально интегрированных структур — холдингов, участники которых объединялись по принципу цеховой принадлежности, набирала обороты. Невольная аналогия с плачевным опытом создания совнархозов в 50-е годы прошлого столетия не настраивала на оптимистичный лад, но надежда умирает последней, тем более что формирование структуры применительно к предприятиям, связанным со стратегическими ядерными силами страны, представлялось менее болезненным, в силу того, что они, составляя общую технологическую цепочку разработчиков-изготовителей, объединенные под началом головной организации — Московского института теплотехники, естественным образом создавали «тематический» холдинг. Разница заключалась в форме собственности предприятий и в отсутствии юридически объединяющего начала.

Казалось бы, процедура формирования нового образования — абсолютно формальное действие, тем более что необходимые организаци-

онные и технические решения по этому поводу одобрены руководством страны.

Однако все оказалось не так просто.

Совещание у одного из руководителей военно-промышленной комиссии подходило к концу. Повестка дня — «О формировании холдинга Московского института теплотехники» — практически была исчерпана. Высказанные мнения были либо приняты, либо отклонены. Вызывала недоумение позиция представителя Минобороны, получившего жесткие директивы от своего руководства, смысл которых ни обосновать, ни понять было невозможно. Руководство ведомства предлагало конструкцию холдинга, заведомо неработоспособную, противоречащую здравому смыслу. Тем не менее необходимые решения были приняты, что подвело черту полугодичному перетягиванию каната между министерствами. Но последующие события показали, что точку ставить рано.

Естественным результатом проведенного совещания было оформление проекта указа президента, который по существующему порядку должен был быть согласован заинтересованными министерствами и ведомствами. Министерство обороны в очередной раз отказывалось согласовывать предлагаемые условия создания холдинга. Требовалось вынесение разногласий на уровень правительства России.

Кабинет заместителя председателя правительства заполнен до отказа.

— Мы сегодня собрались для окончательного согласования проекта указа президен-

та по созданию вертикально интегрированной структуры на базе Московского института теплотехники, объединяющей предприятия оборонно-промышленного комплекса, обеспечивающие разработку и создание ракетных стратегических ядерных сил страны. Вопрос известен, прошу высказываться по существу.

Докладчики сменяли один другого, обосновывая позицию ведомства, которое представляли. Большинство выступающих были едины во мнении: подготовленное решение, несмотря на несогласие Минобороны, полностью соответствует интересам государства.

— Все разговоры закончены, решение принято, прошу в недельный срок представить документ для подписи председателю правительства, после чего направить проект указа президенту.

В соответствии с постановлением правительства принятное вице-премьером решение в рамках его полномочий имело силу решения председателя правительства и по понятной причине не могло быть оспорено ни одним членом кабинета.

Но тем и замечательна действительность современной России, что в вертикали власти каждый сам себе Бетховен.

Вот и сейчас новоявленный Демиург — руководитель оборонного ведомства, занимая должность безусловно знаковую в иерархии власти, но являясь все-таки членом кабинета, не согласился с мнением правительства и обратился через его голову к президенту страны. Случай беспрецедентный в истории управления государством.

Сложившаяся патовая ситуация, независимо от ее исхода, свидетельствовала об одном:

власть находится в системном кризисе, основу которого наряду с объективными трудностями становления новой России составляет процесс расстановки кадров, которые, как известно, решают все.



## Эпилог

Рассвет в горах — больше, чем наступление нового дня. Одинокий путник, осторожно ступая по едва видимой горной тропе, старается не оглядываться на пройденный путь. Все, что пройдено, позади — со всеми победами и неудачами, маленькими и большими. Слева — стена, справа — обрыв. Одно неловкое движение — и непоправимому нет оправдания. Нельзя и остановиться, перевести дух, обстоятельства вынуждают двигаться только вперед. Заряженный внутренней энергией созидания, мысленно обращаясь к близким по духу единомышленникам, ты продолжаешь преодолевать трудности подъема, понимая, что на смену темноте ночи обязательно придет рассвет нового дня с теплотой и светом бытия, ибо это и есть творчество мироздания, то, без чего жизнь невозможна.

Преодоленье — вот судьба,  
Ее нам жизнь определила.  
Когда не в силах ты сказать,  
То дело явится мерилом.

## СОДЕРЖАНИЕ

### **9      США. Вашингтон Д.С.**

Март 1983 года. Совещание в Белом доме в рамках обсуждения проекта обращения президента США к народу о развертывании работ по программе СОИ (SDI). Выступление генерала Астера. Особое мнение помощника Президента.

### **18      Россия. Москва. Лето 1984 года.**

Генеральный штаб. Первый заместитель начальника Генерального штаба генерал-полковник Аникеев получает запрос о предоставлении в посольство СССР в США характеристик ядерного ракетного комплекса средней дальности «Пионер». Очередной этап переговоров делегаций СССР и США.

### **28      США. Вашингтон Д.С.**

Ядерное оружие и Человечество. Сложная атмосфера переговоров делегаций великих держав. Обмен данными по конкретным образцам вооружений.

### **32      США. Вашингтон Д.С. Белый дом.**

Обсуждение кандидатур на должность руководителя Программы СОИ.

**35 Россия. Капустик Яр.**

Испытания новейшей ракетной системы «Скорогод».

**38 Россия. Москва. Кремль.**

Сложная обстановка в стране. Отказ СССР от предложения американской стороны участвовать в создании интернационального космического щита. Обсуждение на научно-техническом совете военно-промышленной комиссии программ научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по парированию СОИ.

**44 Россия. Москва. Отрадное.**

Обсуждение в МИТ технического облика основного элемента перспективного ракетного стратегического комплекса «Молния». Подходы к противодействию СОИ.

**48 Россия. Москва. ЦК КПСС.**

Рассмотрение предложений МИТ по ракете «Молния». Необоснованность требований Минобороны. Система развития боевой стратегической ракетной техники в СССР.

**52 Россия. Москва. Кремль.**

Заслушивание в Комиссии по военно-промышленным вопросам хода работ по созданию комплекса «Молния».

**57 США. Вашингтон D.C.**

Заседание одного из комитетов конгресса США, анализ хода работ по Программе СОИ. Доклад представителя Минобороны США. Реакция членов конгресса.

**60 Россия. Московская область.**

Обсуждение в одном из институтов Минобороны адаптации разрабатываемого комплекса средней дальности «Пионер» к условиям развертывания США систем противоракетной обороны типа Patriot.

**64 США. Вашингтон Д.С. Декабрь 1987 года.**

Советско-американский саммит, посвященный подписанию договора об уничтожении ракет средней и малой дальности.

**67 Россия. Главкомат Ракетных войск стратегического назначения.**

Реальное состояние наземной группировки стратегических ракетно-ядерных вооружений. Стробажения Главкома Юрия Максакова о порядке разработки ракетных комплексов стратегического назначения нового поколения.

**69 Россия. Москва. Министерство общего машиностроения.**

Подведение заместителем министра Москвиным предварительных итогов конкурса среди конструкторских бюро по разработке комплексов стратегического назначения наземного базирования.

**72 Украина. Днепропетровск.**

Согласование участия в проектировании и разработке унифицированной ракеты Южного бюро и МИТ. Достижение компромисса.

**77      Россия. Москва.**

**80      Россия. Москва. Большой Харитоньевский переулок.**

Советско-американский фонд «Культурная инициатива». Предложение о реализации программы использования боевых ракет средней дальности с необходимой доработкой для освоения космического пространства в интересах народного хозяйства.

**85      Россия. Москва. Кремль.**

Договоренность о создании совместных экспозиций с натуральными макетами ракет средней дальности двух стран в Москве и Вашингтоне D.C. Обсуждение в Комиссии по военно-промышленным вопросам состава экспозиции в аэрокосмическом музее США в Вашингтоне.

**89      Россия. Москва. Большой Харитоньевский переулок.**

Продолжение переговоров в США по проекту использования ракет «Пионер» для запуска малых космических аппаратов мирного назначения.

**91      Россия. Москва. ЦК КПСС.**

Порядок выдачи разрешений на выезд за границу.

**92      Россия. Москва. Кремль.**

Эффективность работы административной системы.

**94      Россия. Шереметьево-2.**

Вылет в США.

**96      США. Нью-Йорк.****100     США. Вашингтон D.C.**

Переговоры с американской стороной по перспективам совместной работы.

**102     США. Хьюстон.**

Достижение договоренности по реализации проекта.

**104     Россия. Москва. Шереметьево.**

Новая «встреча на Эльбе».

**109     США. Вашингтон D.C.**

Приезд делегации советских инженеров в посольство СССР в США. Аэрокосмический музей. Осмотр места советско-американской экспозиции. “Russians are coming”.

**121     Россия. Москва.**

Проблемы, связанные с распадом СССР и, как следствие — необходимостью изменения принципа формирования кооперации промышленных предприятий, занятых в производстве ракетной техники.

**123     Россия. Москва. Отрадное. Московский институт теплотехники.**

Работы по совершенствованию ракетной техники и, в частности, над комплексом «Тополь-М» в новых условиях «капиталистического хозяйствования». Особенности положения МИТ в отрасли, его структура и предлагаемая концепция разработки ракетных комплексов.

**129 Россия. Москва. Московский институт теплотехники.**  
Отношения между Россией и США. Развитие космических программ на основе использования снимаемых с боевого дежурства ракет. Российско-американские переговоры о предоставлении российской стороной услуг по запуску американской полезной нагрузки.

**133 Россия. Архангельская область. Полигон Плесецк.**  
Подготовка полезной нагрузки для ракеты-носителя «Старт-1», созданной Московским институтом теплотехники на базе боевой ракеты «Тополь». Решение предпусковых организационно-правовых проблем.

**137 Россия. Москва.**  
Разработка комплекса «Тополь-М» в новой России. Выйти любой ценой.

**141 Россия. Архангельская область. Плесецк.**  
Пуск ракеты «Тополь-М», размещенной в шахтной пусковой установке.

**143 США. Сан-Франциско.**  
Обсуждение деталей взаимодействия в области создания низкоорбитальной системы дистанционного зондирования Земли. Предложения долгосрочного сотрудничества с условием выведения нагрузки на солнечно-синхронную орбиту.

**146 США. Сан-Хосе.**  
Ознакомление российской делегации в Силиконовой долине с функционированием терминалных устройств системы глобального позиционирования. Встреча с Эдвардом Теллером.

**149 Россия. Космодром Свободный.**

Работы по реализации договоренностей, достигнутых в Сан-Франциско, о запуске отечественных ракет с американской нагрузкой. Запуск ракеты «Старт-1» со спутником «Зея» на борту.

**152 Россия. Москва.**

Обсуждение проекта постановления правительства России об организации процесса подготовки производств кооперации исполнителей к серийному изготовлению ракетного комплекса «Тополь-М».

**156 Россия. Москва. Минобороны.**

Новая концепция опытно-боевого дежурства ракетного комплекса «Тополь-М».

**158 Россия. Москва. Белый дом.**

Подведение итогов 1997 года на заседании правительства в расширенном составе с участием представителей всех уровней управленческой вертикали — от руководства правительства до директоров предприятий.

**162 Россия. Москва. Минобороны.**

Перспективы развития морских стратегических ядерных сил. Минобороны объявляет о проведении конкурса. Предмет конкурса — создание нового поколения ракетных комплексов стратегического назначения морского базирования.

**166 Россия. Санкт-Петербург.**

Встреча с представителями Центрального конструкторского бюро морской техники — головной

организации по созданию ядерного подводного флота страны. Обсуждение концептуальных решений, предложенных институтом в качестве базовых при создании системы морского ядерного стратегического вооружения нового поколения.

### **171 Россия. Москва. Минобороны.**

Результаты конкурса с участием конструкторского бюро на Урале и МИТ. Протесты победителей. Минобороны принимает решение провести конкурс повторно.

### **173 Россия. Саратовская область. Татищево. Декабрь.**

Расквартирование ракетного полка, оснащенного ракетами шахтного базирования «Тополь-М». Результаты второго тура конкурса по созданию нового поколения ракетных комплексов стратегического назначения морского базирования.

### **175 Москва. Минобороны России.**

Конфликт заместителя главкома Ракетных войск стратегического назначения с заместителем министра обороны при обсуждении вопроса о результатах работ по постановке шахтных комплексов «Тополь-М» на боевое дежурство.

### **178 США. Вашингтон Д.С.**

Окончательное согласование технических и организационных аспектов взаимодействия американо-российской команды на всех этапах маршрута доставки спутника: Сан-Франциско — Вашингтон — Шереметьево-2 — Благовещенск — космодром Свободный. Совместная работа над проектом. Запуск спутника.

**189 Россия. Москва. Московский институт теплотехники.**

Обсуждение с руководством главкомата Военно-морского флота общей концепции разработки и создания перспективного корабельного ракетного комплекса стратегического назначения.

**193 Канада. Черчилл Хилл.**

Исследование совместной российско-канадской делегацией возможности использования Черчилл Хилла в качестве места запуска спутников ракетным комплексом «Старт-1». Принятие решения продолжить переговоры в Оттаве.

**196 Канада. Оттава. Кабинет министра иностранных дел.**

Согласование порядка проведения пресс-конференции, посвященной итогам работы совместной группы канадско-российских специалистов после рекогносцировочных работ в Черчилл Хилле. Министр МИД Канады отказывается от участия в мероприятии. Пресс-конференция.

**199 Россия. Полигон Плесецк.**

Очередной пуск новейшей стратегической системы в присутствии вновь назначенного председателя правительства. Особенности сценария подобного рода мероприятий в современной России.

**202 США. Сан-Франциско.**

Очередная встреча российских и американских коллег для обсуждения вопросов сотрудничества в области услуг по запуску спутников с использованием ракеты космического назначения «Старт-1». Встреча с генералом Абрахамсоном.

**207 Москва. Генеральный штаб.**

Аппарат Генерального штаба предлагает оставить «за бортом» Программы вооружений подвижные грунтовые ракетные комплексы. Начальник генштаба убеждается в недопустимости такого подхода.

**212 Россия. Москва. Совет Безопасности.**

Особенности процесса формирования содержательной части российской программы вооружений. Позитивные и негативные силы, оказывающие влияние на результат. Совбез пытается выяснить позиции органов исполнительной власти, руководителей предприятий, Академии наук России.

**215 Россия. Ново-Огарево. Резиденция президента.**

Деградация оборонно-промышленного комплекса. Президент страны проводит совещание с участием руководства Минобороны, промышленности, руководителей предприятий. Попытка донести до президента ~~истинное~~ положение дел.

**219 Россия. Москва. Российское авиационно-космическое агентство.**

Активное противодействие на разных уровнях работе МИТ над созданием нового поколения ракетных комплексов стратегического назначения морского базирования. Предложение руководителю агентства провести обсуждение проблемных вопросов с привлечением всех заинтересованных сторон с целью прекращения противостояния.

**225 Россия. Полигон Плесецк.**

Специфика и обеспечение испытаний современных боевых ракет в условиях, максимально приближенных к реальным. Испытания комплекса «Тополь-М».

**230 Россия. Москва. Белый дом.**

Преддверие президентских выборов. Порядок подготовки проекта постановления правительства о развертывании работ по модернизации ракетного комплекса «Тополь-М».

**232 Россия. Москва. Генеральный штаб.**

Обсуждение состояния дел с выполнением поручения президента по модернизации ракетного комплекса «Тополь-М».

**235 Россия. Москва. Белый дом.**

Оформление постановления правительства.

**238 Россия. Архангельская область. Северодвинск.**

Новейшая история Северодвинского завода — уникального центра подводного атомного ракетостроения. Подводный испытательный старт полноразмерного макета ракеты.

**242 Россия. Удмуртская Республика. Воткинск.**

Выездное заседание на передовом предприятии отечественной ракетной промышленности под руководством председателя правительства. Принятие решения.

**247 Россия. Москва. Московский институт теплотехники.**

Визит нового руководства Министерства обороны в МИТ и его результаты.

**250 Россия. Москва. Генеральный штаб.**

О трансформациях управленческих структур в России в ельцинский и постельцинский периоды. Обсуждение российско-американского эксперимента.

**255 Россия. Сибирь. Город Бийск.**

Встреча руководства Московского института теплотехники с руководящим составом бийского производственного объединения с целью привлечения его к участию в работах по созданию перспективного корабельного ракетного комплекса.

**259 Россия. Москва. Московский институт теплотехники.**

Непростая обстановка, в которой приходится развивать серийное производство «Тополь-М». Борьба за сохранение производственных мощностей. Разработка нового корабельного комплекса «Булава».

**268 Россия. Москва. Белый дом.**

Атмосфера, в которой ведется разработка нового комплекса морского базирования.

**271 Россия. Москва. Государственная дума.**

Сравнительный анализ проблемы развития России в 30-е и 90-е годы прошлого века. Обсуждение в Государственной думе состояния и перспектив развития оборонной промышленности. Министры финансов, экономики и промышленности убеждают администрацию президента в нецелесообразности проведения совещания с участием руководителей предприятий.

**277 Россия. Москва. Министерство иностранных дел.**

Международно-правовые аспекты работ по модернизации комплекса «Тополь-М».

**281 Россия. Космодром Плесецк.**

Пуск ракеты «Тополь-М».

**282 США. Вашингтон D.C. Белый дом.**

Обсуждение вопроса о возможных вариантах парирования потенциальной угрозы миру со стороны Ирана, признанного «страной-изгоем». Президент США выступает с обращением к народам мира с инициативой по размещению противоракетной обороны в Западной Европе в качестве ответных мер на потенциальные агрессивные действия Ирана.

**287 Россия. Москва. Кремль.**

Реакция России на выступление президента США и ее последствия.

**289 Россия. Архангельская область. Северодвинск.**

Подготовка очередного пуска новейшего ракетного комплекса межконтинентальной баллистической ракеты морского базирования из подводного положения крейсера. Авария.

**291 Казахстан. Астана.**

Совещание у председателя правительства Республики Казахстан по проекту разработки и создания авиационного ракетно-космического комплекса «Ишим».

**296 Россия. Москва. Министерство обороны.**

Совещание в Минобороны по вопросу рассмотрения хода работ по комплексу «Булава».

**298 Россия. Архангельская область. Космодром Плесецк.**

Летные испытания нового вооружения.

**300 Россия. Москва. Кремль.**

Очередное заседание Совета Безопасности в формате постоянного совещания по вопросам ядерных вооружений под руководством секретаря Совета Безопасности. Альтернативная точка зрения.

**304 Россия. Москва. Московский институт теплотехники.**

Тяжелая ситуация к концу первого десятилетия XXI века с серийным изготовлением ракетных стратегических вооружений. Обсуждение с руководством Совета Федерации вопросов деятельности оборонно-промышленного комплекса применительно к стратегическим вооружениям.

**308 Россия. Москва. Завод имени Хруничева.**

Встреча руководства правительства России с директорами ракетно-космической отрасли и обмен мнениями по наиболее злободневным проблемам реального сектора экономики в условиях экономического кризиса. Результаты совещания.

**311 Россия. Резиденция президента Горки-9.**

Встреча с главой государства.

**314 Россия. Москва. Белый дом.**

О процессе реформирования оборонной промышленности и создании вертикально интегрированных структур по признаку цеховой принадлежности. Совещание «О формировании холдинга МИТ» в правительстве и результаты согласования проекта указа президента.

**319 Эпилог.****320 Содержание.**

# Юрий Соломонов

## Ядерная вертикаль

Редактор — А. Гудко  
Корректор — И. Гридин, А. Авраменко  
Компьютерная верстка — Е. Шишова

---

Подписано в печать: 3.11.2009 г.  
Формат 60x90/16. Объем 21 печ. л.  
Гарнитура «Garamond». Тираж 6000 экз.  
Заказ 2755.

Отпечатано с электронных постулатов издательства.  
ОАО "Тверской полиграфический комбинат". 170024, г. Тверь, пр-т Ленина, 5.  
Телефон: (4822) 44-52-03, 44-50-34. Телефон/факс: (4822) 44-42-15  
Home page - [www.tverpk.ru](http://www.tverpk.ru) Электронная почта (E-mail) - [sales@tverpk.ru](mailto:sales@tverpk.ru)

ISBN 978-5-9900745-8-3



9 785990 074583

 Издательский дом  
**ИНТЕРВЕСТНИК**  
125057, г. Москва, а/я 77  
Тел.: (495) 626-52-11  
Факс: (499) 151-61-50  
E-mail: [af@airfleet.ru](mailto:af@airfleet.ru)  
[www.intervestnik.ru](http://www.intervestnik.ru)



Подразделение ПВРК «Пантер» на марше



Национальный аэрокосмический музей СНГ  
Ракеты «Гагарин» и «Герман»





*Пусковая установка НПРК «Скад»*

Пусковая установка ИГРК «Тополь»

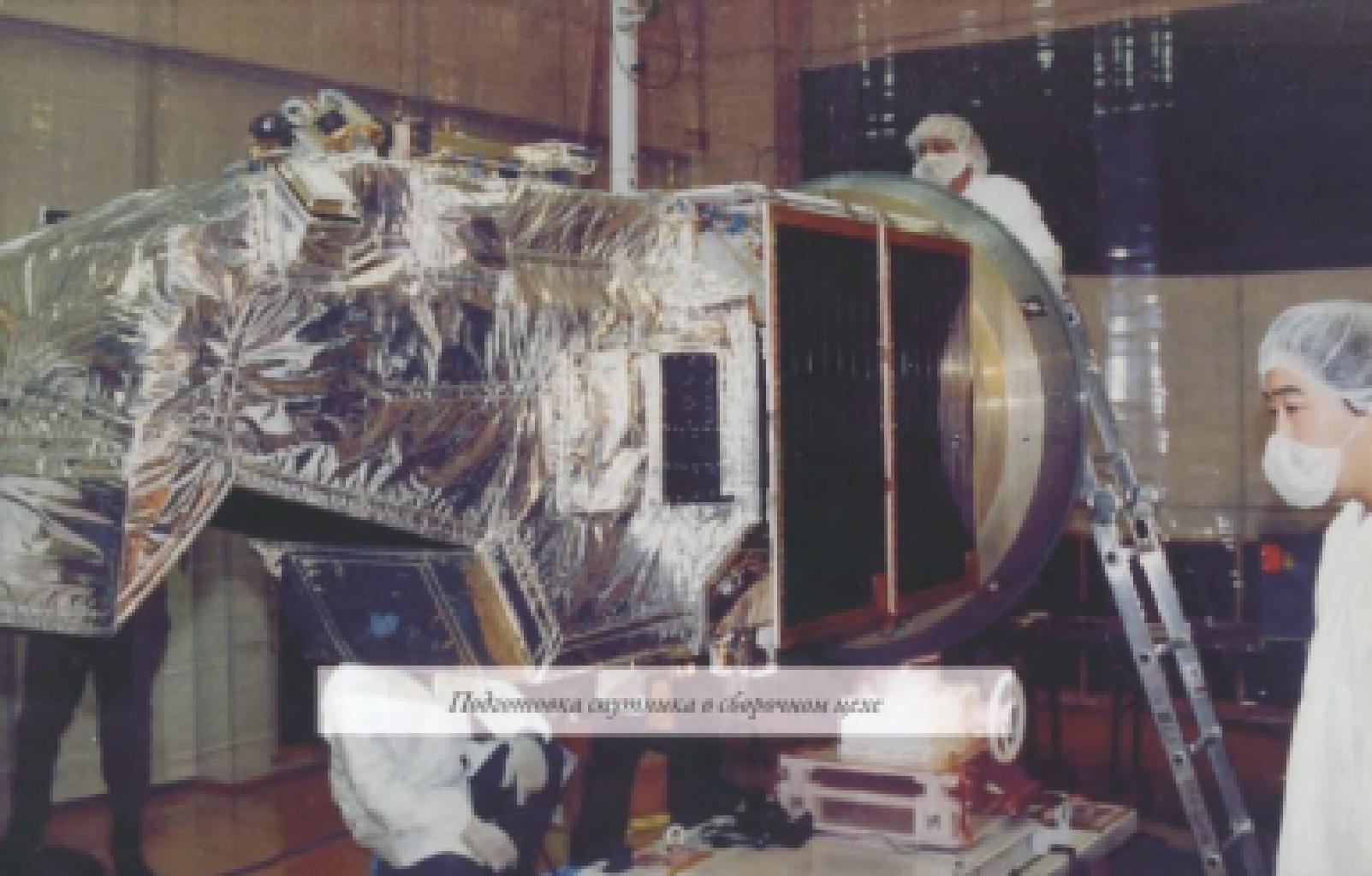




*Ракета «Тоннель» в полете*

Ракета-носитель «Союз-Л» в сборочном зале





Подготовка апартамента в сборочном центре

Пусковая установка «Спарт-1»





Пуск ракеты «Смерч-1»

Пусковая установка ИНПК «Топаз-М»





Пуск ракеты «Тополь-М» с мобильной пусковой установки, размещённой в специальной транспортной единице



Пуск ракеты «Точка-М» из макетной пусковой установки



Загрузка ракеты - Булава-30

*Пуск ракеты «Булава-30» из подводного положения*

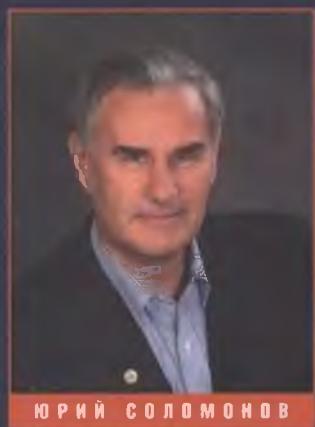




Пуск ракеты - Бурана-30-

*Пуск ракеты «Булава-30» в первых узлах*





Юрий Соломонов — генеральный конструктор Московского института теплотехники, разработавшего ракетные комплексы стратегического назначения «Тополь-М» шахтного и подвижного грунтового видов базирования, стратегический ракетный комплекс морского базирования «Булава». Академик РАН, лауреат Госпремии СССР, автор более 300 научных трудов и около 200 изобретений.