

## "Удельное княжество" Королёва

Константин Петрович Феоктистов – первый из конструкторов космических ракет, побывавший в космосе. Одна из глав его воспоминаний посвящена Сергею Павловичу Королёву и его методам работы.

Какие методы работы Королёва автор считает полезными, какие – вредными для дела? Приведите по одному примеру, подкрепляя свою оценку доводами. Какие личные качества Королёва вызывают уважение, какие – неприязнь автора? Как можно в целом описать отношение Феоктистова к Королёву – восторженное, уважительное, снисходительное, раздражённое, презрительное (или как-то иначе)?

### Королёв и другие

<...> Чаще всего люди, стоящие во главе масштабных научно-производственных работ, не имея никаких творческих способностей, никогда не были генераторами конструкторских или новых технических идей, изобретений или уникальных проектов. <...> Не зная глубоко существа дела, не имея творческих устремлений и способностей, они могут исполнять только роль администраторов.

Но встречаются руководители, счастливо сочетающие в себе качества высокого профессионала и умелого администратора. Немало таких людей выдвинулось в тридцатые и сороковые годы, в период, когда для продвижения вперед требовалось умение правильно выбрать цель, генерировать идеи, организовать исследования, разработки, испытания и производство одновременно. Только такой путь вел к реализации замысла, к воплощению его в металле. К людям подобного типа можно отнести известных авиаконструкторов: А.Н. Туполева, С.В. Ильюшина, Л.С. Яковлева. Был таким человеком и Королёв.

<...> Самое главное в его жизни — организация первой конструкторской и производственной базы ракетно-космической техники, которая позволила нашей стране на какое-то время занять лидирующие позиции в мире по созданию ракет, автоматических и пилотируемых космических аппаратов. Конечно, было бы несправедливо приписывать эту заслугу ему одному, но он несомненно сыграл здесь выдающуюся роль лидера.

<...> В это время <sup>1</sup> в подмосковном городке Подлипки на базе артиллерийского завода Устинов <sup>2</sup> создал научно-исследовательский институт, который должен был заниматься большими и малыми ракетами, ракетными двигателями, их разработкой и испытаниями.

Третий отдел этого института должен был заниматься разработкой ракет дальнего действия. Во главе его был поставлен (в должности главного конструктора) Королёв. Этот Третий отдел и положил начало знаменитому КБ Королёва.

<...> В Подлипках Королёв создал свое КБ, которое постепенно стало походить на удельное княжество. Поначалу управленцы, испытатели, производство ему не подчинялись. Они были равноправными отделами и независимым заводом внутри нового ракетного института.

В 1947 году на военном полигоне за Волгой были проведены летные испытания ракет, изготовленных еще в Германии. А уже в 1948 начались летные испытания ракеты Р1, копии «Фау-2». Но документация была уже наша, и изготовлены они были уже на нашем заводе. <...> В процессе создания этих первых ракет дальнего действия появился опыт разработки проекта, конструкции и управления, опыт изготовления, отработки и летных испытаний. Сложилась компания инженеров, конструкторов, смело бравшаяся за проектирование новых машин, работоспособная и весьма дисциплинированная. Королёв требовал и добивался жесткой дисциплины,



<sup>1</sup> Вскоре после Великой Отечественной войны (*примечание составителя*).

<sup>2</sup> Д.Ф. Устинов (1908–1984) – нарком, затем министр вооружения СССР (с 1941 по 1953 г.), затем министр оборонной промышленности, последние годы жизни – министр обороны СССР.

был крут с подчиненными. Плохо управляемых «раздавал» в другие КБ, увольнял в связи с какими-то провинностями и так далее. Был, например, у него одно время первым заместителем известный тогда авиационный конструктор А.Я. Щербаков, его старый знакомый, которого он сам же и пригласил. Но вскоре обнаружилось, что смотрит он не на С.П., а как волк – в лес! То начнет прорабатывать идею ракеты с деревянными баками («даже если нас загонят за Урал, ракеты делать сможем!»), то задумает самолет с вертикальным стартом и посадкой (тогда это рассматривалось как криминал или признак безумия) или еще что-нибудь в том же духе. В результате разразился умело организованный скандал, о котором рассказывал сам Щербаков. В Подлипках (Щербаков, между прочим, жил в Москве) собралась «конференция» четырех его бывших жен (кто их собрал?!), которые написали коллективное письмо с жалобой на аморальное поведение мужа. Его сняли с работы и направили в уральское КБ, которое в перспективе как будто должно было стать филиалом КБ Королева (С.П. не раз заманивали филиалами, перспективами создания империи).

<...> Впервые мне привелось встретиться с Королевым, когда через полгода после окончания МВТУ я оказался у него в качестве стажера вместе с группой инженеров из нашего только что организованного уральского ракетного КБ. Он вошел в комнату, где нас собрали, маленький, круглый, упитанный (уже почти толстый), этакий живчик. Произнес какие-то дежурные воодушевляющие слова о важности работы и дисциплины и исчез. Возможно, он что-то говорил об уральском филиале КБ. А мы (молодые инженеры, только что окончившие институты) как-то не стремились становиться чьим бы то ни было филиалом. Он производил впечатление организатора по призванию, человека, по собственной воле ставшего руководителем. Как оказалось впоследствии, впечатление это было правильным. В общем, тогда он мне не понравился.

Вторично я столкнулся с ним много лет спустя, в мае 1957 года, незадолго до перехода в его КБ, к чему уже стремился, начиная с 1956 года. И понятно почему: только в его КБ, куда входил и подчиненный ему завод, можно было всерьез заняться разработкой и созданием космических аппаратов <...>. К тому времени от моей неприязни к Королеву не осталось и следа. Стало ясно: он выковал необходимое нам оружие: КБ, завод, кооперация, испытательная база, полигон. И наконец – вот она ракета, способная выводить спутники на орбиту. Главное: он создал организацию, в которой в одних руках оказались и разработка, и производство. И все было сделано в кратчайшие сроки. Это требовало уникального таланта и специфических способностей. Правда, относились мы к этим способностям как-то сверху вниз. Считая, что важнее – способность генерировать здравые, насущные и, в то же время, смелые инженерные идеи, умение проверять их расчетом и превращать потом в металл машины.

Подобно многим, тогда я полагал, что Королев только крупный организатор, а как инженер ничего особенного собой не представляет. Это было заблуждение: Королев уверенно и быстро, иногда еще до получения убедительных доводов, принимал достаточно грамотные инженерные решения. Он обладал, особенно поначалу, вполне трезвым инженерным умом и понимал, что его главная обязанность – быть там, где труднее всего, выявлять спорные технические проблемы, анализировать неудачи и своевременно, не откладывая, принимать решения, не уклоняясь от этой не всегда почетной обязанности. Конечно, главный конструктор и одновременно руководитель крупного предприятия не мог в каждый вопрос вникнуть сам и с ходу найти в нем все «за» и «против». Королев в сложных случаях предпочитал устраивать столкновения сторон или предлагал несколько вариантов для обсуждения. Он умел провоцировать споры и дискуссии. При этом, как правило, он успевал ухватить суть дела.

Был у него и такой метод поиска решения спорной проблемы. Выступит на совещании с разгромной критикой одного из предложенных вариантов, а потом слушает и смотрит: найдется ли кто такой отчаянный, чтобы возразить и оспорить доводы «самого Королева». Если предложение было дельным, серьезным, защитник непременно обнаруживался. И тогда Королев вдруг становился на его сторону. Назывался этот метод «развалить избу». Если, мол, есть у нее, то бишь у идеи, настоящий хозяин, то возьмет ее под защиту, а если нет, то, значит, идея мало чего стоит. Шаманство!

Меня удивляла и в С.П., и в его ближайших помощниках готовность принимать решения по проблемам, в которых они, по существу, не разбирались, опираясь лишь на отнюдь не всегда убедительные споры и результаты, так сказать, «устного голосования». Решения С.П. старался принимать так, чтобы у собравшихся возникало ощущение, что оно общее, коллективное. На самом деле весь груз ответственности он брал на себя, проявляясь при этом и как конструктор, и как производственник, и как политик, и как психолог.

Уже говорилось об огромной кооперации в космических разработках. Чтобы наладить ее в тех

условиях, когда еще не хватало опыта в проведении и регламентации комплексных научно-технических программ, не существовало естественных рычагов управления, нужно было быть и стратегом, и тактиком, и политиком. Суметь найти смежников, уговорить их сотрудничать, добиться нужных характеристик поставляемого оборудования, уложиться в небывало короткие сроки и при этом почти ничего не заплатить! Кстати, эта проблема всегда по-особому решалась в нашей стране — денег-то не было, и рассчитывались званиями, лауреатством, орденами и медалями, бюджетными средствами на расширение предприятий, местами в Академии наук. Конечно, как-то надо было компенсировать усилия форсированной работы, многочисленные «арбузы», получаемые смежниками за срывы сроков, неисправности. И он выбивал для них звания, «знаки» и всякого рода премии <...>

Король всегда добивался от своих сотрудников выполнения работ в кратчайшие сроки. Для этой цели, как правило, применял обычный для соцсистемы прием (впрочем, и сейчас некоторые крутые менеджеры демократической рыночной системы наверняка его используют): первоначальные сроки назначал заведомо невыполнимыми. Таким образом, уже в момент получения задания человек попадал в положение заранее виноватого. Конечно, невыполнимые сроки срывались, потом корректировались, это создавало атмосферу напряжения, которая давила на работников. При этом он делал вид, что деловые отношения строятся на ответственности за свои «обещания» (которые фактически вымогались). Любил подчеркивать: дело не в том, что я приказал, а ты принял к исполнению, а в том, что ты со мной согласился, значит, взялся сделать, и если ты порядочный человек, то сделаешь непременно.

Легко с ним не было никому и никогда. Первое время доказывать ему свою правоту и отстаивать свои решения мне было трудно. Он не любил гладить по головке новичков. Но вскоре стало понятно, что это его обычный и надежный метод ввода нового человека в дело. При этом у сотрудников было полное ощущение самостоятельности и даже бесконтрольности. Потом мне стало ясно, что это иллюзия: без него очень трудно было продвигаться вперед в развертывании работ, особенно когда дело доходило до заводского этапа. Он контролировал все работы. Для этого держал специальный аппарат «ведущих конструкторов», а фактически своих агентов на заводе и в КБ. Он их так и называл: «мои глаза и уши».

Если он поручал человеку сложное дело, это означало, что он относится к нему с уважением. Но на сантименты времени у него не было. Поэтому многие вспоминают его как человека очень жесткого. Действительно, если он сталкивался с ошибками и неточностями в работе, не говоря уже о невыполнении задания и срыве сроков или о нерадивости, жесткий характер его проявлялся в полной мере: уверенные, четкие указания всегда сочетались с резкими оценками. Если же все шло хорошо, без замечаний (правда, это бывало не часто), то он даже как будто не замечал, проявляя безразличие. Если какую-то работу проектантов он поддерживал, можно было быть спокойным — его линия была, как правило, неизменной. И эту твердость ощущали на себе не только сотрудники и смежники, но и вышестоящее руководство. Это раздражало и настраивало против него. Король сам способствовал этому, проявляя качества, типичные для руководителя тех времен: желание вмешиваться во все, недоступность и прочее. Тут проявлялись и его человеческий характер, и издержки многотрудной, нервной работы.

<...> Проектно-конструкторские разработки требовали постоянного наращивания производственных, конструкторских и научных мощностей. И Король умел достигать этого, не только выдвигая предложения о реализации новых идей, но и за счет деловых отношений с главными конструкторами, которые вместе с ним участвовали в создании космических аппаратов, ракет. У него были всегда налаженные отношения в министерствах, в Госплане, Совмине, в обкомах и в ЦК. Можно сказать, что он как рыба в воде плавал в волнах нашей командно-административной системы. Вроде бы это и не говорит в его пользу, но он, будучи прагматиком, соответственно жил и действовал.

<...> В повседневной работе С.П. был человеком осторожным и предусмотрительным. Проявлялось это прежде всего в организации труда, которая осуществлялась таким образом, чтобы в любой момент у Главного была возможность сманеврировать, перераспределить силы. Он не любил связывать себе руки тем, что за каждым закреплялось четко фиксируемое задание. Всегда оставлял за собой возможность в случае необходимости перебрасывать силы с одного участка на другой. Почти в каждый наш проект мы пытались ввести раздел: кому что делать. Ведь не всегда пробыешься к Главному с просьбой привлечь новые группы инженеров для выполнения непредвиденной работы. Почти в каждом проекте появлялись проблемы, по которым раньше не было разработок. Но он всегда требовал убрать этот раздел. Поступал вроде бы нелогично, и это

нас очень раздражало («держит ключи в кармане»), но, надо сказать, работа шла эффективно. После его смерти мы уже не достигали такого темпа в создании новых машин. Более высокий темп был достигнут только однажды: при создании станции «Салют», когда время от начала проектных работ до первого пуска составило всего 16 месяцев!

Его отличала неистощимая энергия. На работу он всегда являлся до начала рабочего дня и включался в самое трудное, начинал заниматься спорными и неприятными техническими вопросами. Скажем, создается какой-нибудь агрегат, ставят его на испытание, а он сгорает или ломается. И нужно принимать решение либо о его ремонте, либо о доработке конструкции, либо о срочном проведении новой разработки. Тогда, обычно с утра, он вызывал всех участников события, выслушивал их соображения и незамедлительно принимал решение.

Не нужно забывать, что он был руководителем большого предприятия, и у него еще хватало забот, связанных с партийной и профсоюзной организациями. Он был членом парткома, завкома. А партком и завком заседали, что-то решали, значит, ему нужно было «приглядывать» и за ними. Сейчас много говорят о монополии партии, о власти партийного аппарата. Да не было у них серьезной власти (испортить жизнь, конечно, могли). Это был лишь один из механизмов власти. В масштабах страны – для самодержца-генсека, в масштабах «удельного княжества», предприятия – для руководителя, «хозяина» княжества. С.П. так и говорил: «Да вы что?! Кто тут хозяин?!» – «Вы, вы, Сергей Павлович!» Парторганизация была для него одним из механизмов обеспечения послушания и контроля. Сталкивался он и со всякого рода конфликтами между сотрудниками, и ему приходилось иметь дело с множеством других вопросов, неизбежно связанных с обеспечением нормальной работы предприятия. Рабочий день его заканчивался не раньше девяти, а то и одиннадцати вечера. И всем это казалось нормальным. И каждый из ведущих разработчиков если и уходил вовремя с работы, то чувствовал себя при этом чуть ли не моральным преступником, человеком, уклонившимся от исполнения своего долга. И это считалось нормальным, естественным.

Поездки на космодром, казалось бы, давали Королеву возможность отдохнуть. Там он лишь, как говорится, «держал руку на пульсе». За редкими исключениями ему не было необходимости вмешиваться в ход испытаний и подготовки к старту. Вопросы о не слишком серьезных неполадках решались без него. Он приходил в монтажный корпус, выслушивал доклады и уходил к себе в домик работать. Привозил с собой чемоданы с почтой и рабочими материалами и все свое время использовал, чтобы разобраться в бумагах, в предложениях, которые ждали его решений. Много времени на космодроме он уделял беседам с людьми на разные темы, связанные с работой предприятия. И всякий раз получалось так, что и там его рабочий день заканчивался не раньше 10–11 часов вечера. Вызывали удивление запасы его энергии. До позднего вечера он был способен размышлять, спорить, принимать серьезные решения и выдавать разносы. Его деловая инженерно-административная страсть, казалось, не знала границ. Все его ближайшие помощники и наиболее ответственные работники ходили, обвешанные выговорами, как орденами, утешаясь тем, что его выговоры – это и есть награды, зная его принцип, что дурака воспитывать и ругать бесполезно. Правда, его «воспитательные беседы» подчас носили просто неприличный и унижительный для «собеседника» характер.

Как-то обсуждалась у него в маленьком кабинете (рядом был большой кабинет – для заседаний) какая-то текущая проблема. Присутствовали три-четыре человека. С.П. был спокоен, и разговор велся вполне деловой. Вдруг открывается дверь, и заглядывает его заместитель, один из его старых ближайших помощников: «Сергей Павлович, мне передали, что вы меня искали?» И Королев, так сказать, понесся с места в карьер: «А! Ты что это себе позволяешь?! Опять срываешь сроки! Старый комедиант! Выгоню!..» В течение нескольких минут обрушил на бедного визитера шквал обвинений, причем фигурировали и формулы типа «г..., вот кто ты такой!», «выгоню», и в заключение: «Уходи!!» Заместитель ушел. Королев взглянул на нас, как-то мгновенно успокоился, подмигнул, сказав: «Как я его!» – и спокойно продолжил обсуждение. Что это было? То ли он действительно поддался гневному порыву и внезапно опомнился, увидев свидетелей неприятной сцены, ему стало стыдно, то ли просто разыграл спектакль на публику?

Другой его заместитель и старый товарищ как-то рассказывал мне, что С.П. бывает совершенно невыносимым: «С.П. мне вчера сказал, что я ему не нужен, что таких докторов (а он получил докторскую степень по правительственному решению – по списку, за какое-то предыдущее «достижение») он в любой день с десятков найдет на улице!» И все же, надо сказать, что большинство способных инженеров работали на дело, а не «на Королева».

<...> Конечно, он был честолюбивым человеком. Но в его случае, мне кажется, речь идет не о

мелочном честолюбии, которое есть синоним желания любым способом выделиться (включая переползание по ступенькам служебной лестницы, использование постельного варианта и тому подобное), как можно скорее продвинуться, чтобы оказаться на виду, приблизиться к власти, получить какие-то звания, награды, привилегии. Его честолюбие, мне кажется, заключалось в том, чтобы первому сделать новую уникальную машину, решить небывалую техническую задачу. Однажды я показал Королеву график, на котором были изображены оптимальные даты стартов к Луне, Марсу, Венере и к другим планетам. На графике эти даты выглядели некоторым фронтом возможных работ, распределенных во времени. Помню, как он провел мягким, каким-то кошачьим движением руки по бумаге и произнес: «Хорошо бы нам пройти по всему этому фронту и везде оказаться первыми».

<...> У С.П. был «помощник», так сказать официально приставленный, потом их стало два, потом три: суперважная персона! Одним он позже даже поделился с Бушуевым. Практичный С.П. быстро превратил своих охранников и наблюдателей в лакеев: носили за ним его портфель (там же секреты государственного значения!), привозили продукты домой (тоже секретные?), вызывали машину, докладывали все нетайные и тайные новости о сотрудниках, о подслушанных спецслужбой разговорах. Одним словом, он превратил ведомственную службу КГБ в свою собственную <...> Однажды поздним вечером разговариваю я с одним нашим инженером, и вдруг он прикладывает палец к губам и глазами показывает на подоконник. Мы замолчали. В возникшей тишине стали слышны какие-то необычные звуки, как будто кто-то продувает микрофон. Ничего себе! «И кому же они докладывают?!» — «Наверное, и С.П. тоже!» Мне и в голову не приходило, что мною интересуются. Надо проверить! Вскоре, тоже вечером, после окончания рабочего дня, я перед своими изумленными товарищами разразился гневной филиппикой по поводу разгильдяйства в одной смежной группе инженеров. Мои коллеги поглядывали на меня с недоумением. «Что это он перед нами разоряется?» Но проверка подтвердила опасения — дня через два (обнаружилось и время запаздывания!) С.П. устроил грандиозный разнос руководителю той самой группы, которую я «приложил». Конечно, мне было совестно перед хорошим человеком, пострадавшим из-за моих экспериментов (впрочем, элемент разгильдяйства там все же был). Но ничего страшного не произошло. Он так и не понял, за что его разругали: разнос и разнос. Этот парень и в дальнейшем пользовался доверием С.П. <...>.

Для нас его смерть была тяжелейшим ударом: мы глубочайшим образом почувствовали, как трудно работать без него. Но если бы он прожил еще несколько лет? Что было бы? Обязательства по лунной экспедиции мы бы так и не выполнили. То, что комплекс ракеты Н1 с лунными кораблями не был создан, — это не вина его преемника Мишина, а вина самого Королева: проект Н1-Л3 так, как он был заложен, не мог быть реализован. Конечно, сама ракета Н1 могла быть создана. Ну и что бы это дало? Прошло уже более трех десятков лет, но пока ни у нас, ни у американцев не возникла необходимость в создании космического аппарата с массой около 100 тонн. Так и стояла бы эта ракета на складе или в каком-нибудь парке до сих пор?

В семидесятые годы мы рисовали орбитальную станцию с массой около 100 тонн и с гигантским телескопом. Рисовать мы, конечно, могли, но сделать телескоп больше и лучше, чем сделанный позже американцами «Хаббл», мы были явно не готовы, как не готовы и по сей день. Думаю, что работы по «Союзу» при его жизни шли бы, может быть, и быстрее, а вот по станциям «Салют» едва ли. Кто-то рассказывал, что Пилюгин, его старый друг, во время похорон С.П. сказал: «Вовремя Серега умер!»

Феоктистов К.П. Траектория жизни. М., 2000. С. 73–100.