

БОРИС

БАЛАНДИН

НА ЗАРЕ АВТОМАТИЗАЦИИ СТАТИСТИКИ



БОРИС БАЛАНДИН

НА ЗАРЕ АВТОМАТИЗАЦИИ СТАТИСТИКИ

*Из воспоминаний
начальника отдела эксплуатации ЭВМ
Вычислительного центра
Статистического управления
Свердловской области*



ИЗДАТЕЛЬСТВО
КОМПАС
ЕКАТЕРИНБУРГ, 2021

УДК 311.83.01.09 + 311.2.[83.77.75+83.77.85]
ББК 60.6
Б20

Баландин Б. М.

Б 20 НА ЗАРЕ АВТОМАТИЗАЦИИ СТАТИСТИКИ. Из записок начальника отдела эксплуатации ЭВМ Вычислительного центра Статистического управления Свердловской области (2-е издание, доп., исправленное) — Издательство «КОМПАС», 2021. — 132 с.

ISBN 978-5-89516-326-9

В этих воспоминаниях автор рассказывает о работе в органах государственной статистики в последние три десятилетия XX века. В начале 70-х на предприятия и в организации народного хозяйства массово стали поступать ЭВМ. Сначала это были ЭВМ «Минск-32», затем ЭВМ типа ЕС, и уже в конце века персональные компьютеры. Какие задачи они должны были решать, какие проблемы сами вносили, как их удавалось решать, учитывая специфику статистического учета, как менялась организация работ, перестраивались люди, их психология — все это попытался показать автор, описывая свою работу в отделе эксплуатации ЭВМ Вычислительного центра Статистического управления Свердловской области. В силу того, что статуправление и его вычислительные подразделения были типовыми элементами большой государственной статистической сети, обстановка, процессы, проблемы, решения и результаты во многом были общими и для всех статистических организаций, и этим они могут быть интересны не только непосредственным участникам этих процессов, но и более широкому кругу читателей.

УДК 311.83.01.09 + 311.2.[83.77.75+83.77.85]
ББК 60.6

ISBN 978-5-89516-326-9

© Баландин Б.М. 2021 г.

*Всем моим товарищам по работе
в описываемые годы посвящается*

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Что интересного, если ты не министр, не космонавт, не академик, а рядовой труженик, каких миллионы, можно написать о своей работе? Из дня в день, из месяца в месяц, из года в год, казалось бы, одно и то же: пришел, поделал то, что делал вчера, сходил на обед (вместо борща сегодня рассольник, вместо котлет — гуляш), потом поделал то, что делал неделю назад, пошел домой. И завтра будет то же, что было месяц назад, и через месяц. В советское время это озвучивали и в более циничном варианте: «Что такое работа? Два перекура и один перерыв». Но нет! Есть интересное! Нужное! Важное!

Когда вслед за моими производственными записками появился целый сборник воспоминаний о том же времени, о том же учреждении, значит, что-то важное, врезавшееся в память для авторов там было!

Первое издание воспоминаний автора о работе в статистике вышло в 2018 году. Оно не прошло незамеченным. Под впечатлением от прочитанного своими замечаниями, воспоминаниями, фотографиями делились с ним не только герои тех лет, упомянутые в книге, но и кое-кто из нового поколения статистиков, за что я им очень благодарен. Как бы откликаясь на призыв, прозвучавший

в книге, вскоре вышел сборник «Память сердца» — воспоминания активных участников развития, трансформации уральской статистики. Книга издана к столетию статистики, в числе авторов — высшие руководители и руководители среднего звена Свердловского облстаткомитета последней четверти двадцатого и начала двадцать первого века. Некоторые детали этих воспоминаний послужили толчком к пробуждению и моих, казалось, канувших в Лету.

Специфика написания мемуаров в том, что они заставляют раскрыться человека и в его отношении к делу, и в отношении к людям, заставляют осмыслить и даже переосмыслить свою собственную жизнь и дело, в которое призванием или волей судьбы он был вовлечен.

В этом смысле особенно интересны мемуары Анатолия Ивановича Тимина и Надежды Павловны Черкасовой. В воспоминаниях А. И. Тимина мы видим не только достаточно подробно хронику, панораму создания материально-технической и организационной базы автоматизированной системы Свердловской областной статистики, его единомышленников и соучастников, но, что более примечательно, мы видим интересного человека, полностью отдающегося этой работе, посвятившего ей большую и лучшую часть своей жизни. Тем более обидно, что в конце трудового пути «система» его фактически вытолкнула.

С интересной стороны открылась в своих мемуарах и Н. П. Черкасова, с которой я в своей работе сталкивался даже не столько как с представителем заказчика, сколько как с яростным оппонентом, но в итоге это оказалось лишь одной из граней ее активного характера. А эволюция и трансформация статистики в девяностые и нулевые годы в ее изложении — а она могла это не только наблюдать с близкого расстояния, но и претворять в жизнь своими делами — хороший образец исторической памяти.

С другой стороны, читая кое-кого, невольно вспоминал слова Хоботова из популярного фильма: «Гравировать имена победителей (в смысле исправлять ошибки в чужих записках) — работа, требующая самоотречения». А что, собственно, ценного, кроме

этого, в статистике сделано за шестнадцать лет? «Руководство» автоматизацией статистики — руководить Тиминим? Сопоставьте воспоминания — имело ли это место?

В жизни мне пришлось поработать в различных «системах» (ведомствах): в промышленности, банках, статистике, образовательных учреждениях, малом бизнесе на различных должностях, занимаясь разной работой: программистом, финансистом, экономистом, бухгалтером. Я был и источником информации для статистики, представляя отчеты предприятий, и крутился внутри статистики, и пользовался ее сводными данными. Когда я формировал отчеты для статистики, особенно в период сразу после завершения года, то негодовал от их объема и сроков. Когда был в положении пользователя, то невольно задумывался, как много было проделано работы в статистике и как почти ничего она не дает нам, пользователям нижнего уровня.

В 1994 году после отставки Росселя к нам в статистику, как на запасной аэродром, пришел бывший его помощник А. П. Чернядев на должность замначальника Облстаткомитета. Наши кабинеты были рядом, и он частенько ко мне заглядывал с различными вопросами. Однажды и я спросил его: «Использовались ли непосредственные данные статкомитета в вашей прежней работе?» «Нет, — честно ответил он, — мы брали материалы Института экономики». Конечно, Институт экономики опирался на данные статистики, помещая их в соответствующий контент, и все же...

Думаю, что видел статистику как отрасль деятельности объемно, со всех сторон, и могу судить о ней объективно, что глаз у меня «не замылился», и ложно понятый ведомственный патриотизм не лакирует картинку, что нет у меня и покушения на «святое». Это не записки о типичной картине, ибо типичность подразумевает обобщение, опускание деталей, чаще неприятных. Это — конкретика, через которую проступает типичность: условий, действий, отношений.

Что касается второго издания, во-первых, текст значительно дополнен присланными мне фотографиями. Надо помнить, что тогда не было сотовых телефонов со встроенным фото-

аппаратом. Поэтому фотографии делались редко, как правило, приурочивались к какому-то событию: демонстрации, соревнованию, дням рождений, загородным прогулкам и т. д., поэтому они редки, часто постановочны, но и в этом очень ценны. Ценны прежде всего изображениями людей, запечатленных на них, — героями моих записок, но они важны и тем, что на них увековечено то время — в улицах, зданиях, интерьерах кабинетов, одежде, лицах и глазах людей; время, которое уже ушло и не повторится; время, которое нас сформировало и в котором мы вырастили следующее поколение. И будем надеяться, что этот наш главный труд окажется более созидательным, чем тот, который мы считали главным. И, в этом смысле, главные созидатели — конечно, женщины, о них в основном и речь.

Во-вторых, я дополнил текст воспоминаниями о новых эпизодах «жизни в системе», исправил невольные ошибки, постарался точнее расставить акценты.

На этом мой труд завершен, и я оставляю его на суд потомков.

ИЗ ПРЕДИСЛОВИЯ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Вторая половина 70-х и первая половина 80-х годов XX века сейчас характеризуются в истории СССР как «время застоя». Не отвергая в целом такого взгляда, мы можем указать область деятельности, где такого застоя не наблюдалось. Наоборот, это были годы движения новой технологической волны, масштабного освоения новой технологии — применение в народном хозяйстве электронных вычислительных машин (ЭВМ). Начавшаяся в 50-е годы в оборонке научными и инженерными расчетами, в конце 60-х — начале 70-х годов автоматизация массово пришла на предприятия: сначала в инженерные расчеты, потом в учет (складской, производственный, бухгалтерский, экономический), потом пошли более или менее комплексные автоматизированные системы управления (АСУ, АСУП), а в промышленном производстве и в станки с числовым управлением. В начале 70-х настала очередь необоронных отраслей. И первой среди них была статистика с ее огромной проблемой объема отчетности. Рассказу об эволюции автоматизации статистического учета в последние три десятилетия прошлого и в начале нынешнего века посвящены эти воспоминания.

Автор был непосредственным участником этих процессов — сначала на промышленном предприятии, занимаясь автоматизацией инженерных расчетов, потом в Вычислительном центре Свердловского статистического управления, занимаясь автоматизацией статистического учета. В силу того, что статуправление и его вычислительные подразделения были типовыми элементами большой государственной статистической сети, обстановки, процессы, проблемы, решения и результаты во многом были общими и для всех статистических организаций, и этим они могут быть интересны более широкому кругу читателей. Поскольку это воспоминания, а не официальная история Вычислительного центра Статуправления Свердловской области, в них отражена личная точка зрения автора, его оценочные суждения, рассказано о тех,

с кем он вместе работал, с какими сталкивался проблемами и как их пытался решить на своем участке работы. Воспоминания охватывают четыре года работы автора в должности начальника отдела эксплуатации ЭВМ, хотя невозможно было не делать отсылок и в годы, предшествующие описываемым событиям, не касаться всей той атмосферы, в которой кипела эта работа и в стране, и в «системе». В пятой главе «Жизнь в системе» временные рамки раздвинуты до 1996 года. Но, в сущности, это — «производственные» записки, где на первое место выступают производственные проблемы в том виде, как в них был вовлечен автор.

* * *

Время бежит быстро. Прошли десятилетия с описываемых событий. Уже стали уходить от нас герои этих воспоминаний. Для автора было важным не только рассказать об этапах развития автоматизации статистического учета в статуправлении, но и вспомнить имена первопроходцев, чей незаметный, подвижнический труд приблизил наше время торжества компьютерной техники, сделав работу в статистике значительно более качественной, производительной и легкой.

Автор надеется, что живая история статистики в мемуарном исполнении — более искренняя и менее конъюнктурная — будет продолжена как ее ветеранами, выходящими на заслуженный отдых, так и более молодыми и наблюдательными современниками.



Б. М. Баландин. 1977 год

1. ЗНАКОМСТВО

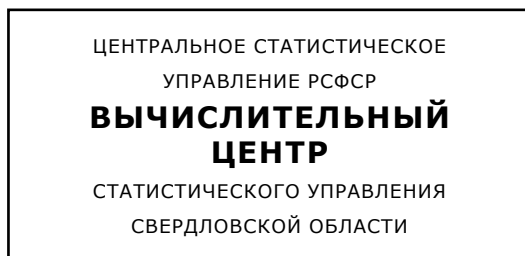
Я пришел работать в Вычислительный центр Статистического управления Свердловской области начальником отдела эксплуатации ЭВМ во второй половине апреля 1977 года. До этого по распределению шесть лет проработал на Уральском оптико-механическом заводе у расчетчиков оптических систем, где занимался постановкой задач и внедрением программ (я астроном по первому высшему образованию, окончил УРГУ). Программы разрабатывались в основном для ЭВМ «Минск-32». На УОМЗе эта машина эксплуатировалась с 1970 года, в том числе и для автоматизированного управления производством. У нас была и своя мини-ЭВМ «МИР», иногда использовали и самую быстродействующую на тот момент ЭВМ «БЭСМ-6» в Институте математики. Я много работал с ЭВМ еще в университете, программируя в машинных кодах и делая расчеты для контрольных и курсовой работ, а также диплома на «М-20». На заводе вырос до руководителя группы, мог расти и дальше, но захотелось чего-то другого.

И мой выбор нового места работы, и выбор меня были случайными. Мне исполнилось 28 лет. И было большое желание попробовать себя на новом поприще.



Генеральская, 6. Недавний снимок. Окна на первом этаже — окна моего отдела, рамы, похоже, еще тех лет, а вход обозначили колоннадой

На входе, сбоку от далеко не новых дверей, обычная для советских учреждений по размерам вывеска с гербом, написанная заглавными буквами разного размера:



* * *

В этом жилом многоэтажном здании в Екатеринбурге на ул. Генеральской, 6, построенном в 50-е годы, первый этаж, видимо, с самого начала предназначался для размещения какого-то учреждения, может быть, даже машиносчетной станции, в этом случае проектировщики явно не приняли во внимание быстрый прогресс техники. «Сталинские» потолки под четыре метра, высокорасположенные большие окна, в которые с улицы не заглянешь, и для них не нужны были шторы: изнутри подоконник был на уровне подбородка.



Руководство ВЦ с сотрудниками отдела техобслуживания счетно-перфорационной техники (ТО) и бухгалтерией. Второй ряд слева направо: В. Черных, начальник отдела ТО А. Золотухин, начальник ВЦ А. Тимин, замначальника ВЦ Т. Королева, через человека главный инженер В. Кутовой, Ю. Елдышев. В первом ряду сотрудники бухгалтерии, третья справа — главный бухгалтер Л. Коченюк

Внутри большой почти сквозной коридор вдоль оси здания. Линолеум в коридоре кое-где был порван и лохматился. В дневное время с выключенным освещением потолок да и сам коридор тонули в полумраке, придавая обстановке что-то жутковатое. Никто «не шатается». Напротив входа тумбочка вахтера, но сам он приходил только на ночь и в выходные.

По концам коридора два машинных зала. В правом стояли табуляторы, внешне похожие на большие тяжелые довоенные станки, которые практически непрерывно стучали, складывая числа и печатая итоги обработки отчетов заказчиков. Этот стук



***В отделе эксплуатации ЭВМ на ул. Генеральской, 6.
Слева направо: Л. Селюк, Б. Баландин***

был постоянной головной болью как жильцов с этажей, расположенных выше, так и начальника ВЦ, которому приходилось платить штраф из личного кармана за шум, превышающий норму. Здесь мне не раз приходилось слышать в ответ на пожелание закончить пораньше работу табуляторов от хозяйки того зала железный аргумент: «У меня месячные!» В другом зале стояла ЭВМ «Минск-32». Когда начинала печатать она, ибо и там были месячные расчеты, голова начинала болеть у жильцов другого крыла здания.

На противоположной стороне от входа с окнами, выходящими во двор, размещался почти весь административный аппарат ВЦ: несколько комнаток-клетушек примерно по шесть квадратных метров, в каждой из которых стояло по два стола, шкаф и стул для посетителей. Вылезти сидящим из-за стола можно было только после маневра коленями, телом и стулом, схожего с маневром корабля, выходящего из узкой извилистой бухты. В комнатках, идя справа налево, располагались: кадровик с юристом; начальник ВЦ с замом по развитию районной сети машиносчетных станций; главный инженер с заместителем начальника



***Начальник отдела
ТО ЭВМ Ю.С. Пермяков***



***Замначальника отдела
программирования А.В.
Панишев. Фото 2008 года.***

ВЦ по математическим методам; главный бухгалтер с кассиром; начальник планово-экономического отдела с экономистом. Вдоль этих клетушек, двигаясь по направлению к машинному залу ЭВМ «Минск-32», посетитель проходил комнату раза в три больше — отдел программирования, в котором трудилось человек восемь программистов. Рядом была комната поменьше — отдел техобслуживания ЭВМ, где постоянно находилось около шести человек среди запасного оборудования, казалось, хаотично размещенного на столах. На противоположной стороне коридора, с окнами, выходящими на улицу, была комната операторов с устройствами подготовки информации на перфокартах, там также стояли шкафы для магнитных лент и столы. Здесь было уже попросторнее.

По сравнению с этими помещениями отдел эксплуатации ЭВМ, расположенный рядом, казался хоромами. Комната квадратов в 40 с десятью столами. Казалось, это помещение было явно на вырост. При желании столы можно было добавить, но в период квартальных и годовых кампаний пространство комнаты оказывалось тесно забитым, а столы — заставленными стопками магнитных лент. Для экономистов, которые приезжали корректировать сводные отчеты, приходилось ставить столы в коридоре.

Это и была моя «станция Бóярка» (вспомним Корчагина), где пропахали мои первые стремительно-тяжелые годы работы в статистике.



ЭВМ на РТИ. В центре за ПМ В. Сипович

Но это был не весь ВЦ. На заводе резинотехнических изделий (РТИ), в районе Уктуса, находилась еще одна ЭВМ «Минск-32», поновей, это тоже была техника отдела эксплуатации, на ней два моих оператора и два инженера отдела техобслуживания обрабатывали информацию Стройбанка. Заказчик считался очень важным, процесс налаженным, и какие-то изменения вносить в него было крайне нежелательно. Была еще одна причина, по которой расширение сферы применения этой ЭВМ для обработки статистики было проблематичным, но об этом позднее.

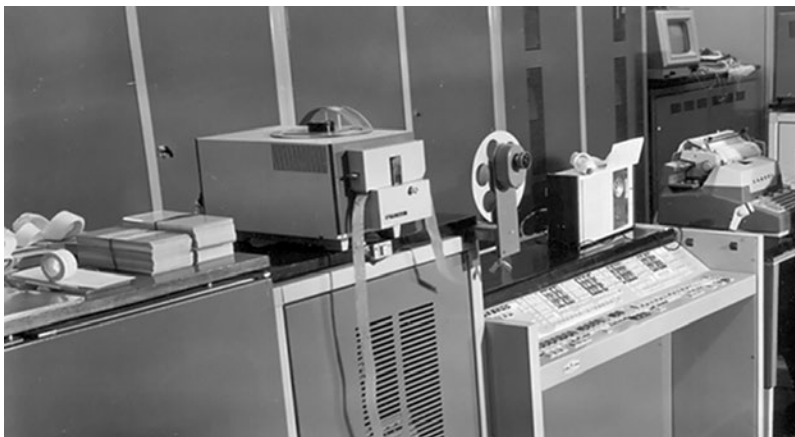
Мое знакомство с ВЦ началось, как и у всех поступающих, с отдела кадров в лице Валентины Платоновны Новиковой, женщины средней пышности, возраста ближе к пятидесяти, решительной и даже несколько бесцеремонной. Для статистики тогда так, наверно, и надо было, т. к. кадрами, как и всем остальным, она обеспечивалась не в первую очередь. Посмотрев мои документы, она тут же с ними куда-то ушла, и вскоре меня пригласили на разговор с заместителем начальника ВЦ по математическим



**Подготовка данных на УПДК (на перфокартах).
Оператор И. Степанова (Прудюус)**

методам Татьяной Сергеевной Королевой. После обычных вопросов и ответов и она ушла с моими документами, и вскоре меня позвали к Анатолию Ивановичу Тимину. Он был назначен начальником ВЦ в 1975 году после полугода работы здесь же главным инженером. Пришел сюда после работы в энергетике и службы штурманом в авиации. Ему было 38 лет, выглядел молодо. Держался очень демократично, не переходя на панибратство, был скорее мягок, но настроен бодро и оптимистично. Его серьезно беспокоила экономическая ситуация в отделе, подвешенное состояние с начальником отдела эксплуатации, но в беседе он постарался не заострять внимание на проблемах отдела, сделав акцент на том, что все сотрудники молоды и энергичны. Как оказалось, почти весь персонал ВЦ был моложе своего руководителя, и это было естественно для нового в масштабах страны дела.

Последовало предложение работать начальником отдела эксплуатации ЭВМ с окладом в тогдашних ценах 190 рублей,



Устройство ввода с перфоленты для ЭВМ «Минск-32»

уральские не полагались. Это было чуть больше, чем я получал на заводе (175 рублей), в то время у меня уже было двое детей и обязательства по выплате ссуды за кооперативную квартиру. Наличие ее было Тиминим одобрительно отмечено. Но не зарплата была решающей при моем выборе. Я тогда уже хотел себя попробовать в качестве руководителя, вкус к чему почувствовал в последние годы работы на заводе.

Моим непосредственным куратором стала симпатичная женщина того же возраста, что и Анатолий Иванович Тимин, Татьяна Сергеевна Королева, заместитель начальника ВЦ по математическим методам. Была тогда такая должность, «пережиток» раннего этапа применения ЭВМ для научных расчетов, хотя какими-то математическими методами она не занималась, если не считать курирования отдела программирования наряду с отделом эксплуатации ЭВМ.

На первых порах Татьяна Сергеевна много мне подсказывала и в части организационно-технологических вопросов, и по взаимоотношениям между отделами и людьми в ВЦ, и отношения у нас с ней были достаточно доверительными. Но по мере моего вхождения в курс дел ее участие в них быстро сокращалось,



***Т. Павлова в машинном зале «Минск-32»
на ул. Генеральской, 6***

чему она не противилась. Кстати сказать, помимо забот со мной, у нее были серьезные проблемы с работой отдела программирования. Как раз в те первые месяцы моей работы этот отдел завершал разработку автоматизированной системы управления «Вторчермета».

Автоматизированные системы управления — очень модная тогда тема. Но эта АСУ не заработала. Заказчик выплатил серьезные деньги за приличное время разработки системы, а результата не было. По нынешним временам был бы грандиозный скандал, приведший к банкротству фирмы, но тогда этот пшик так пшиком и закончился. Видимо, завод вкладывал в разработку деньги министерства и особо не пострадал.

Но начальник отдела программирования Карлинская очень быстро уволилась. А после прихода нового начальника отдела, Ивана Борисовича Гаврилушкина, уволился почти весь отдел, от того состава осталась только Валентина Даниловна Чернозипунникова. Тогда же в отделе появился заместитель, Александр Вениаминович Панишев, который проработал в статистике значительно больше меня и Гаврилушкина вместе взятых, дослужившись до заместителя руководителя Управления



***Сотрудники Статуправления и ВЦ на
первомайской демонстрации тех лет.
В первом ряду четвертая слева Нина
Куликович, старший оператор на РТИ***

статистики. Отдел программирования изначально включался в структуру ВЦ как отдел, разрабатывающий программное обеспечение для заказчиков, которые потом его эксплуатируют на том же ВЦ.

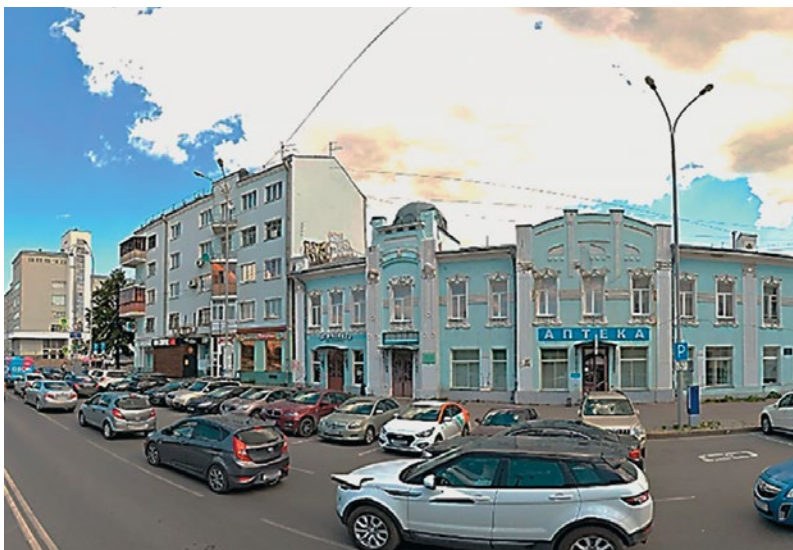
Отношения наших отделов были вполне дружескими, но, к сожалению, подспорьем в работе моего отдела соседи не стали. Комплекс «Механическое движение населения», спрограммированный ими, давал прибавку к объемам один час в месяц.

Главным инженером и первым заместителем у Тимина работал Владимир Павлович Кутовой. Он курировал работу отделов технического обслуживания ЭВМ, отдела клавишных вычислительных и счетно-перфорационных машин (бывшую МСС), оперативную полиграфию, отдел материально-технического снабжения. Что касается трех последних отделов, я был далек от их работы. Но влияние главного инженера на отдел техниче-



***Моя «гвардия» на демонстрации. Ноябрь 1977 года.
Слева направо: Т. Павлова, Б. Баландин,
В. Синельникова, Н. Шакирзянова, Г. Осокина***

ского обслуживания ЭВМ было довольно аморфно, хотя иногда оно было бы очень важно. Начальником отдела счетно-перфорационной техники был Иван Тимофеевич Самсонов. Он был уже в возрасте мужской зрелости, но какого-то консерватизма или проявлений заносчивости у него не замечалось. Если не считать нескольких механиков, обслуживающих эту технику, возглавляемых Александром Ивановичем Золотухиным, то коллектив у него был чисто женский, а филиалы отдела возглавляли весьма решительные женщины, не только искусно руководившие своими коллективами, но и умело выстраивающие отношения с заказчиками на своих территориально разобщенных площадках, это — Любовь Васильевна Сотрихина, Любовь Николаевна Казимировских, Татьяна Ивановна Устьянцева и др. Но теснее всего мне пришлось по долгу службы взаимодействовать с Александрой Николаевной Прочанкиной и ее помощницей



Ул. Пушкина, 16, здесь размещались Статистическое управление (2-й этаж) и филиал ВЦ (ранее МСС), 1-й этаж

Валей Лавровой, они руководили филиалом на улице Пушкина, и его сотрудники готовили информацию для ввода в ЭВМ. И уже скоро мы понимали друг друга с полуслова. У Александры Николаевны были особые умиротворяющие страсти слова и интонация: «Сейчас сделаем», после чего назревающий конфликт затухал на корню.

В то время интенсивно шел процесс создания новых информационно-вычислительных станций в районном звене. Предполагалось, что каждый городской/районный отдел статистики должен получить поддержку через механизированную обработку отчетности, а по возможности такой «моторизованный» отдел возьмет на себя и обработку информации различных заказчиков «на возмездной основе».

При советской власти отраслевая структура народного хозяйства в районах была значительно типизирована: везде были совхозы, автотранспортные хозяйства, организации народного



***2009 год. Отмечаем 90-летие статистики.
Приветственное слово — Л. Селюк***

образования и здравоохранения с централизованными бухгалтериями, отделения Госстраха и т. д.

Это позволяло внедрять и типовые проекты на типовой технике. У А. И. Тимина этим занимался соответствующий заместитель — А. Е. Абазов, которого я видел очень редко на своем месте в ВЦ, т. к. он постоянно пропадал в районах. Но к 1982 году, когда он уволился, сеть в основном была уже сформирована.

Тогда же уже полным ходом шло строительство нового (нынешнего) здания Статуправления на Толмачева, 23. Об этом я даже не сразу узнал. Этими проблемами занимался еще один заместитель начальника ВЦ, М. И. Ткач. Думаю, он много сделал, чтобы последующие десятилетия нам работалось более комфортно. Жаль, что его имя сейчас почти не вспоминается.

В то время экономисты, входившие в штат собственно ВЦ Статуправления, собиравшие и сводившие отчеты предприятий

по разным отраслям, были организационно отделены от экономистов-аналитиков, которые анализировали сводные данные, делали сборники, писали доклады, аналитические записки, представляли свои выводы в ЦСУ РФ, в обком и облисполком. Наши экономисты находились фактически рядом с аналитиками, в теплых уютных кабинетах на втором этаже на улице Пушкина, 16, но было разное подчинение. Считалось, что аналитики квалифицированнее, и оклады у них были побольше. Но последующие десять лет показали, что эти все рассуждения — обычный административный фейк: как только вычислительная система окрепла и заработки там возросли, последовала серия реорганизаций, сливших воедино эти подразделения, и руководителями объединенных подразделений чаще становились специалисты из ВЦ.

Работу статистических отделов курировала заместитель Тимина — Мария Александровна М. Она прошла все ступени работы в статистике и на эту должность перешла с должности отдела начальника статистики труда. Пользовалась авторитетом у своих отделов, и они всегда говорили, что Мария Александровна защищает экономистов. Возраст ее приближался к пенсионному рубежу. И новая технология, и молодые напористые ребята ее настораживали. Консервативность естественна для определенного возраста. Что-то предложить для улучшения изменившейся работы она не могла, только собирала и тыкала нас даже не в ошибки, а в жалобы, побуждая к их написанию своих подчиненных. Собственная безопасность ей стала важнее общих итогов работы, соответственно так и выстраивала она свою работу, а идеология «дней качества» воспринималась ею как возможность выглядеть «белой и пушистой». Работать в атмосфере, создаваемой ею, нам, программистам, было очень тяжело. В годовую кампанию условия работы и так были экстремальными. Столь же тяжелое психологическое давление испытывали мы от П., следившей за соблюдением правил секретности. Как писал Б. Н. Ельцин, в то время ни одного шпиона в области выявлено не было, но доказывать свою полезность из-за этого таким людям как П. приходилось с особым рвением. Оценить их действия

несложно: они играли за себя против главного результата, против усилий всех.

В непосредственном подчинении Тимина были планово-экономический отдел, который возглавляла Эмилия Владимировна Зайцева (у нее в отделе работала будущий начальник этого отдела Галина Васильевна Гладских) и бухгалтерия во главе с Лидией Васильевной Коченюк, к сожалению, очень рано умершей. Вглядываясь «из прекрасного далеко» в то время, я с удивлением понимаю, как мало я контактировал с этими отделами в той своей должности, скорее не понимая их важности для своей работы. Уже на следующей своей должностной ступени, тесно работая с ними, особенно в части ревизий районного звена, я понял какие интересные и компетентные это были женщины.

В первый свой рабочий день меня ввели в кабинет и представили сотрудникам отдела эксплуатации ЭВМ. На меня смотрели любопытствующие, скептические, ироничные, доброжелательные, оценивающие, настороженные девять пар глаз: совсем юных Шакирзяновой Наили Гильфановны, Павловой Татьяны Дмитриевны, практически моих одноклассок Селюк Людмилы Васильевны, Коряковой Натальи Иосифовны, с жизненным опытом Дресвянниковой Галины Михайловны, Осокиной Галины Никифоровны, Бессоновой Людмилы Михайловны, Назаровой Валентины Николаевны и единственного мужчины в отделе, кроме меня, заместителя начальника отдела — Гайсинского Валерия Михайловича.

Это и была ударная часть моего «войска», как оказалось — «гвардии»...

2. ДО... И НЕ ТОЛЬКО

Обращаясь к истокам, надо отметить, что для повышения производительности труда при статистических работах еще в 20-х годах прошлого века в Москве и небольшом числе областных городов, в том числе в Свердловске, была сделана первая попытка организации машиносчетных станций (МСС), занимающихся главным образом сводными вычислительными работами. Однако в начале 1930 года ЦСУ СССР было упразднено как самостоятельный наркомат, его аппарат и функции были переданы Госплану СССР.¹ Предприятия тогда стали отчитываться своим министерствам, а Центральное управление народнохозяйственного учета (ЦУНХУ) — преобразованное ЦСУ — стало заниматься различными крупными переписями или разработкой каких-то показателей из годовых отчетов (например, колхозов и совхозов), в сущности, задачами второго плана с точки зрения возможности влияния на объективную картину жизни. МСС были преобразованы в отдельные предприятия для обработки информации, и их связь с ЦСУ потерялась. Этот порядок отчетности сохранялся вплоть до создания совнархозов в 1956 году.

Тогда и произошла так называемая централизация статистики — представление предприятиями отчетов непосредственно в ЦСУ (через его органы на местах), которое к тому времени уже лет восемь как вышло из подчинения Госплану. Видимо, влияние Госплана ослабло после «Дела Вознесенского». Централизация повлекла увеличение и усложнение статистических отчетов. Известно, что всякая бюрократия стремится к размножению путем наращивания собственных объемов работ, без которых общество вполне могло бы обойтись. Недаром газета «Правда» несколько позднее писала, что при таких тем-



***Это комната 301 в Статкомитете в 90-е.
Уменьшив размеры комнаты в четыре раза.
Уберем часть устройств подготовки данных, заменив
их столами со счетно-клавишными машинками.
Примерно так выглядела МСС на ул. Пушкина.
По правому ряду стоят «Роботрон-1373»,
на которых набивали отчеты на перфоленты***

пах роста объема учета за него придется посадить все взрослое население СССР.¹

В сущности, это послужило причиной второго, уже более массового захода на создание машиносчетных станций при облстатуправлениях. МСС были снабжены клавишной вычислительной и счетно-перфорационной техникой, там суммировали первичные отчеты в нужных разрезах, обеспечивая сводками и Москву, и местные органы управления. За пятнадцать лет экономисты Статуправления привыкли к этому названию, и еще длительное время называли бюро клавишных

¹ Когда в 1984 году объявили борьбу с разросшейся отчетностью, искать ее ЦСУ бросилось за пределами статистики.

¹ Но жизнь идет по спирали. Сейчас повторяют на новом витке, нет — не ошибки, а зло и для общества, и для статистики как науки и вида деятельности, чтобы вновь построить «королевство кривых зеркал». Идеологические, политические, аппаратные причины этого понятны. На бумаге снова станем «жить лучше и веселей».



Схематичное расположение оборудования ЭВМ «Минск-32», как говорится, почувствуйте разницу с МСС

машин численностью примерно в пятнадцать человек — подразделение, ставшее частью позднее сформированного ВЦ, — машино-счетной станцией, да и аппарат МСС в лице его начальника Ивана Тимофеевича Самсонова тоже размещался на улице Пушкина.

Вместе с тем на МСС был возложен, говоря современным языком, аутсорсинг обработки учетной информации предприятий и организаций (инспекции Госстраха, бухгалтерии бюджетных организаций и т. д.). Не по инициативе снизу — существовали генеральные соглашения на высшем межведомственном уровне. И занимались обработкой не те операторы, которые обслуживали экономические отделы. Это были совершенно отдельные подразделения — филиалы (их было семь в Екатеринбурге), объединенные аппаратом управления МСС, со своей счетно-клавишной и счетно-перфорационной техникой (перфораторы, контрольные, сортировальные машины, табуляторы), размещенные на разных площадках. Я думаю, что за этим аутсорсингом тоже стояла борьба за ресурсы и влияние.

Причина, по которой МСС превратилась в ВЦ, была более чем серьезной. В IX пятилетке (1971–1975 гг.) в статистике начались серьезные перемены: на самом высшем уровне госу-



В этом здании по ул. А. Валека, д. 5, размещался ГВЦКП Облсполкома Свердловской области. Фото 2020 года

дарства была принята довольно грандиозная программа создания Автоматизированной системы государственной статистики (АСГС). Основной целью было повышение управляемости «мега-корпорации СССР»¹ за счет новой техники, сбора, обработки еще большего числа показателей и сокращения сроков представления сводных показателей управленцам различных уровней, внедрения расчетов планов по матрицам огромной размерности с применением самых замысловатых математических моделей. Технологическая основа была еще более грандиозна: гигантская база данных, распределенная по предприятиям, ВЦКП, министерствам, Госплану, ЦСУ, Центральному банку, всей стране, с всасыванием информации из нижестоящих уровней, ее перетеканием и преобразованием на высших. Похоже, нынешняя цифровизация — это реализация того замысла, но использующая уже не только экономическую информацию. Гигантизм и централизация — всегда были социалистическим мейнстримом, тогда

¹ Посмотрите интервью Сергея Хрущева Дмитрию Гордону в 2012 году. Он там так и сравнивает работу отца Н. Хрущева с работой директора большого предприятия.



***Строительство здания
Облстатуправления. 1979 год***

как слабым местом всегда был уровень технических возможностей и ведомственность. Правда, в момент рождения замысла АСГС до Apple Джобса и Возняка оставалось совсем немного времени. Но, думается, и при наличии персональных компьютеров с децентрализацией социализму было бы не по пути.

На этом этапе вновь обострилась борьба за ресурсы и влияние. Мне довелось понаблюдать за некоторыми эпизодами этой борьбы на местном уровне.

Концепция вычислительных центров коллективного пользования как составной части АСГС первоначально формулировала наличие одного крупного ВЦКП в регионе. Например, в Минске ЦСУ пыталось создать первый такой Республиканский ВЦКП как более мощный и продвинутый центр с большими вычислительными мощностями и телекоммуникационной связью между ВЦ и организациями (предприятиями) верхнего и нижнего уровня. Менее показательные ВЦКП были созданы еще в трех регионах, но на большее ресурсов у ЦСУ не хватило. В Свердловской области перехватить инициативу пытался Облисполком, построивший здание ВЦ и назвавший его сразу Главным вычислительным центром коллективного пользования



***Электронщики на демонстрации.
Слева направо: В. Егоров, В. Сипович, Ю. Пермяков, В. Голенков***

Свердловской области. Начальник отдела АСУ Облисполкома Виктор Валентинович Протасевич долго пытался склонить нашего начальника ВЦ к передаче ему первичной информации в виде файлов отчетов предприятий на технических носителях: «Взять-то он бы взял, да кто ж ему даст». А без мощной информационной подпитки ничего толкового не получилось.¹ Несмотря на известную податливость А. И. Тимина к давлению сверху, здесь он устоял.

¹ Понятно, что «кто девушку ужинает, тот ее и танцует». Самая трудоемкая часть: проверка и перенос информации на технические носители (МЛ, МД) доставались бы нам, а сводную информацию с расшифровками с малыми затратами преподносил бы начальству Протасевич, который мог заниматься в этом случае удовлетворением любого каприза любого чиновника. А вот у нас действительно не было возможностей что-то выдавать, кроме типовых разрезов сводов. В 90-е был введен законодательный запрет на передачу первичной информации кому-либо (конкуренция!), а в советское время практически любой сборник, особенно на городском, районном уровне, давался с данными по предприятиям. Какое конкретное управление могло быть только по сводным данным?



Электронщик Ю. Трофимов устанавливает магнитный диск («кастрюльку»), но это еще светлое будущее 80-х. С такими МД иногда летали в Москву, передать сводную информацию



Электронщик В. Сипович за учетом использованного машинного времени. Не только экономисты использовали счета параллельно с ЭВМ. Счетно-клавишные машинки были тогда в дефиците. Калькуляторы, привезенные с Запада, стали свободно продаваться в 90-е

Возвращаясь к АСГС, отметим, что на первом этапе ее задачи включали:

- на областном уровне преобразование МСС в ВЦ, поставку, монтаж и наладку ЭВМ, внедрение программного обеспечения для первых комплексов электронной обработки отчетности;

- на районном уровне создание МСС в каждом районном, городском центре и слияние МСС и инспектур статистики в информационно-вычислительные станции (ИВС), механизацию статистических работ районного звена.

Для реализации этих задач нужны были и новые помещения, и новая техника, и новые кадры, которые надо было найти и обучить. Именно эта важная работа в ускоренном темпе и делалась в годы, предшествующие моему появлению на ВЦ.

Вспоминает Виктор Егоров: «На Генеральскую, 6, я пришел в мае 1968 года, тогда это была Машиносчетная станция.¹

И обработка информации велась на электромеханическом перфокарточном оборудовании и на настольных счетно-клавишных машинах. Я тогда был механиком счетно-клавишных машин. И был принят в отдел технического обслуживания».

Фактически МСС занимала несколько площадок. Та, что занималась сведением статистических отчетов, располагалась на улице Пушкина. А еще были площадки на «Пневмостроймашине», в Кольцово, РТИ, Генеральской и др. Там обрабатывали информацию предприятий и организаций народного хозяйства. Статистические отделы подготовки информации включали в МСС. В период «расцвета» общий штат составлял 225 человек. Начальником МСС в тот период уже был Иван Тимофеевич Самсонов, но техобслуживанием руководил Александр Иванович Золотухин. Он благополучно доработал до пенсии на этом посту, руководя механиками по обслуживанию счетно-перфорационной техники уже в составе ВЦ. Ивану Тимофеевичу повезло меньше. Как он мне объяснил, его вынуж-

¹ МСС была образована в Свердловске в 1957 году.



На лыжной прогулке сотрудники ВЦ.

*Слева направо: В. Гутара (руководитель группы операторов),
А. Лапшина (электронщик), И. Дерябина (программист),
Н. Куликович (оператор), В. Егоров (электронщик),
М. Хазанский (программист)*

дили уйти с этой работы незадолго до пенсии уже при новом начальнике Статуправления.

Еще в 1966 году сразу по окончании Московского экономико-статистического института на МСС пришел старшим инженером отдела вычислительных работ Владимир Борисович Шмелев. Ему было 26 лет. Через год он стал главным инженером МСС. Снова вспоминает В. Егоров: «Он был тогда на исходе комсомольского возраста. А я, как член комитета комсомола, участвовал в подготовке характеристики для его вступления в кандидаты КПСС. Когда была запланирована поставка ЭВМ «Минск-32», он провел большую работу по подготовке помещения для ЭВМ, привлечению специалистов-электронщиков, подбору кадров из имеющихся специалистов для обслуживания электромеханического оборудования ЭВМ. Выглядел он энергичным, умеющим

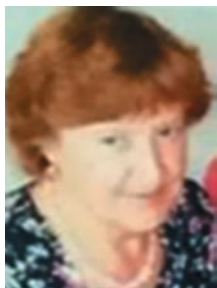


Программист Н. И. Корякова на ЕС-1022

принимать ответственные решения человеком. Умел держать дистанцию, не допуская панибратства».

ВЦ Статуправления Свердловской области был образован в январе 1971 года на базе МСС. В марте начальником ВЦ назначили В. Б. Шмелева. Главным инженером у него был Виктор Гаврилович Суббот, который позднее работал начальником другого ВЦ, мы много у него арендовали машинного времени в пик годовых кампаний.

ВЦ организационно подчинялся руководству Статуправления, но фактически все плановые экономические показатели, нормативы и прочие указания по «хозрасчетной» подчиненности шли от Главного управления вычислительных работ (ГУВР) ЦСУ РСФСР (по поставке техники, планово-экономическим показателям, централизованным планам внедрения обработки статистической и нестатистической информации), а от Республиканского вычислительного центра (РВЦ) ЦСУ РСФСР – тематика и сроки выполнения конкретных статработ.



Они были первыми. Отдел подготовки отчетов по МТС:

**начальник
В. Н. Савельева**

**старший экономист
О. И. Демидова**

Принятые специалисты отдела техобслуживания ЭВМ Ю. Пермяков, М. Ключов, В. Егоров, Никитин прошли обучение на курсах в Минске на предприятии, выпускающем ЭВМ.

При установке «Минск-32» совместно с сервисной бригадой они участвовали в наладке и ее пуске. Уже летом 1971 года были организованы курсы по обучению работе на ЭВМ специалистов, которые, в частности, окончила Наталья Иосифовна Корякова. После их окончания она перешла на работу в ВЦ оператором, набивала на перфокарты программы, занималась их трансляцией и отладкой на ЭВМ. В дальнейшем она всю жизнь проработала в статистике, в основном в отделе эксплуатации ЭВМ. В те годы, когда я руководил отделом, она сумела окончить УПИ, имея на руках маленького ребенка.

Первоначально основная работа на «Минск-32» заключалась в написании программ и их отладке. Работали над этим два отдела: отдел алгоритмизации и программирования статистических задач (начальник Людмила Михайловна Устюгова) и отдел алгоритмизации и программирования инженерно-экономических задач (начальник — Надежда Беляева). Л. Устюгова, Н. Беляева, Т. Королева также прошли обучение программированию и работе на ЭВМ в Минске на заводе — производителе машин. Отдел технического обслуживания ЭВМ возглавил Ю. С. Пермяков.



**Они были первыми. Отдел промышленности.
Слева направо: И. М. Ройтман, А. К. Мартынович**

Заместителем у него был сначала М. М. Смоленцев (вскоре он ушел на ВЦ Управления торговли), потом М. В. Ключов, после его ухода — замом стал В. С. Голенков. В этот отдел были приняты Никитин, В. С. Егоров (последний переведен из отдела ТО А. И. Золотухина).

Первым проектом, который потребовал какого-то нового организационного оформления, была обработка информации Госстраха, по-видимому, это было в 1972 году. На базе отдела программирования статистических задач был создан отдел эксплуатации ЭВМ и программирования статистических задач. Возглавил его Михаил Валерьевич Ключов. В отдел пришла Людмила Федоровна Бессонова. По ее предложению пригласили Галину Никифоровну Осокину — возглавить на ВЦ обработку информации инспекции Госстраха. В отдел перешла Н. И. Корякова. На подходе были первые комплексы электронной обработки статистической информации (КЭОСИ). Вскоре в отдел пришли Видарий Левит, Валентина Николаевна Назарова. С Левит мы учились на одном курсе физфака УРГУ и спустя несколько лет опять «пересеклись» в одном месте, но уже в разное время. Заместителя начальника отдела эксплуатации ЭВМ



Они были первыми. Начальник отдела подготовки по каппроительству Л. А. Русакова

нашли в соседнем отделе программирования. Это был Валерий Михайлович Гайсинский. Выделение ему квартиры стало платой за переход на менее интересную, как ему казалось, работу. У операторов главной была Мария Недороскова. Поступили работать операторами в отдел Л. Агафонова и Валентина Гутара (Мыщик), при мне Валя возглавила группу операторов.

С отделом эксплуатации в то время начали работать по КЭОСИ экономисты, в основном начальники и заместители начальников отделов: Е. Ф. Рабовская, И. Я. Никонова, Л. А. Русакова, А. К. Мартынович, И. М. Ройтман, В. Н. Савельева, О. И. Демидова, Н. Г. Лянка.

Вышеназванные люди — те, кто реально стоял у самых истоков автоматизации статистики в Статистическом управлении Свердловской области. Их имена должны быть сохранены в истории учреждения.

Отдел техобслуживания пополняют С. Панов, П. Сушаков, М. Филиппов, В. Мальшаков (был переведен от Золотухина), еще позднее Г. Шутов, В. Шахрин, А. Лапшина, В. Авдюкова, В. Сипович, В. Голенков. Уже при мне приходит хороший специалист электронщик Юрий Трофимов.



Они были первыми. Слева — начальник отдела подготовки по ЖКХ Н. Г. Лянка, справа — Б. М. Баландин

Весной 1975 года из Ростова приехала Татьяна Дмитриевна Павлова, пришла оператором Нина Петровна Куликович, вместе с ней — Ирина Селезнева (Мартыненко). Они позднее все перейдут в отдел эксплуатации ЭВМ.

В 1975 году получают и устанавливают на РТИ вторую ЭВМ «Минск-32». На ней начинают внедрять проект по обработке информации Стройбанка — все отделения города. Уже при мне им занимаются операторы Нина Куликович с Ириной Селезневой, фактически без поддержки программистов, но большую помощь оказывает, а может, фактически и контролирует процесс там электронщик В. Сипович.

В августе 1975 года для оказания практической помощи в организации Вычислительного центра Статуправления КАССР ЦСУ РСФСР направляет на работу в республику Карелия Владимира Борисовича Шмелева на должность начальника Вычислительного центра, в который была преобразована республиканская МСС. Вслед за ним в 1976 году уехали М. В. Ключов, который возглавил там отдел эксплуатации ЭВМ, Н. И. Суконцева, возглавившая планово-экономический отдел, и С. И. Панов, инженер-электронщик. В дальнейшем Шмелев одно время работал в Главмехсчете



***Первые операторы ЭВМ. Слева направо:
Н. Куликович, И. Селезнева, Н. Старостина***

ЦСУ РСФСР и даже возглавлял его. С 1992 по 2004 год (до выхода на пенсию) Шмелев руководил Карелстатом. А М. Ключов позднее вернулся в Свердловск и работал на ВУЦ в «Муравейнике», бизнес-центре советского образца, находящегося на Малышева, 101.

В 1976 году в отдел поступили Наиль Гильфановна Шакирзянова (Гарипова), выпускница Пермского университета, Людмила Васильевна Селюк, Галина Михайловна Дресвянникова. После отъезда М. В. Ключова и. о. начальника отдела становится В. М. Гайсинский, но работа начальником ему явно не нравилась, там был серьезный конфликт интересов между разными задачами отдела: сроками обработки и выпуска статотчетности и выполнением плана по объему машинных часов. Разбираться в технологических тонкостях программ ему было больше по душе.

В 1976 году начальником отдела назначили было Эдуарда Юдина, но он проработал совсем недолго, и вновь и. о. начальника отдела стал Валерий Гайсинский. По семейным обстоятельствам в 1977 году из отдела уходит В. И. Левит, много сил вложивший в подготовку новых кадров и оставивший о себе у сотрудников отдела теплую и яркую память. Работать он продолжил в ПКБ АСУ. В 70-е годы, как многие в то время, уехал в Америку и работал программистом. Там он и умер.

До моего прихода на ВЦ были внедрены и эксплуатировались КЭОСИ – по статистике МТС: НО-1,2; 1-, 2-, 4-СН; по статистике

промышленности: 1С, 1П, 2Т, 8, 22, 11; по статистике торговли – 1-СБ; по статистике капитального строительства – 3Т; по статистике труда: 1Т, 2-НК, 3-НК; по ЖКХ – 19-я форма.

Интересно, что ЦСУ объявило о завершении и сдаче в эксплуатацию первой очереди АСГС в конце 1975 года, что, по их мнению, означало перевод на электронную обработку основных статистических работ по каждой отрасли статистики. Я пришел в 1977 году, о комплексах электронной обработки (КЭОСИ) для каждой отрасли статистики речи не было. Не было на областном уровне комплексов по финансам, демографии, бюджетам, сельскому хозяйству, транспорту. Функционировало, может быть, десятка полтора КЭОСИ, больше всего для статистики материально-технического снабжения и промышленности, но материальная база, безусловно, присутствовала, хотя, например, работники Статуправления из Курганской области еще несколько лет при мне ездили к нам и в другие области для электронной обработки своих отчетов.

Вот такое наследство получил я, когда поступил на работу в ВЦ.



***Оператор подготовки
данных
Гульшат Фаттахова
на рабочем месте.
Перенос данных на п/л
на «Роботрон-1373».
Фото 1986 года***

3. ПРОБЛЕМЫ, ПРОБЛЕМЫ...

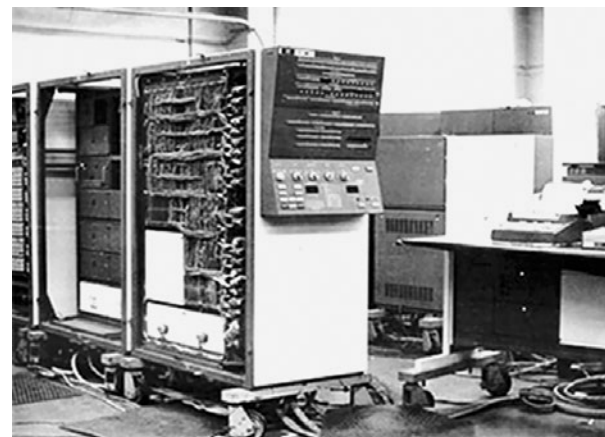
Апрель оказался неплохим месяцем для вхождения в мою новую должность. Оттремели баталии годовой кампании, даже квартальная прошла свой пик, еще не началась подготовка к полугодовой. Было немного времени осмотреться, познакомиться с людьми, вникнуть в новые для меня технологии, почувствовать проблемы. Еще в детстве шахматы воспитали у меня чутье на возможные риски.

Основными задачами отдела были обработка статистической отчетности и отправка в заданный срок сводов в Республиканский вычислительный центр РФ и обработка информации по типовым проектам для сторонних заказчиков (Госстрах, Стройбанк).

Базис определяет надстройку — учили нас в свое время. Таким базисом для нас была ЭВМ «Минск-32», правда, к моменту моего прихода эта машина с номером из первых сотен уже была снята с производства (выпускалась с 1968 по 1975 год). Но выпущено ее было около 3000, и она была достаточно широко для того времени распространена на предприятиях и в организациях города. Это обстоятельство оказалось очень важным в дальнейшем. Конечно, это была и базовая ЭВМ системы ЦСУ.

«Минск-32» была машиной средней производительности со смешным на сегодняшний день быстродействием процессора 30 000 операций в секунду. Она занимала зал площадью около 150 кв. метров. Несколько шкафов вычислителя, который состоял из центрального устройства управления, арифметического устройства, устройства обмена, магнитного оперативного запоминающего устройства и центрального пульта управления с пишущей машинкой, шесть накопителей на магнитных лентах — НМЛ (больших, как платяные шкафы, лентопротяжных механизмов), устройства для ввода-вывода перфолент и перфокарт, алфавитно-цифровое печатающее устройство.

Быстродействие ЭВМ не было критичным в тех задачах, с которыми мы работали, но у машины было несколько слабых мест, которые серьезно осложняли нашу работу.



Вот так ЭВМ стояла в машзале во время ремонта, а то и во время работы из-за высокой температуры

Оказалось, что вычислитель очень чувствителен к температуре. Кондиционеры в зале были слабы, а площадь зала маловата. Зимой в машинном зале открывали окна, летом старались выключить машину, как только температура в зале подбиралась к 30 градусам. Если на улице было за 30 градусов (июль — полугодовая!), машину выключали на весь день, и работать предлагалось поздним вечером или ночью. А работать на ЭВМ (из-за стука АЦПУ) позднее 22 часов в жилом доме было запрещено законодательно. Но из-за производственной обстановки приходилось рисковать штрафами.

Конечно, работать там было, мягко говоря, некомфортно (зимой и летом — сильнейшие сквозняки!). Кое-кто из моего «войска» даже из-за этого уволился.

Самой серьезной проблемой в работе ЭВМ была работа магнитофонов. Настройка их являлась очень тонкой задачей, и поэтому читать файл было лучше на том магнитофоне, на котором он записывался. Магнитные ленты старались пометать маркерами с указанием, на каком магнитофоне с ним работали. Как правило, на одной ленте записывался один файл. Программисты не только



Т. Павлова у НМЛ в машинном зале «Минск-32»

дублировали обязательно все записываемые файлы, но и хранили предыдущую редакцию файла с корректурой. Хранилась со своей корректурой и редакция, предшествующая предыдущей. Технология работы с лентами так и называлась: файл-сын, файл-отец, файл-дед. У каждого файла — дубли. Были ленты для каталога, для первичных отчетов, для сводов первичных, откорректированных, и каждый КЭОСИ обрастал огромным количеством лент, разобраться в которых было непросто. В ходе разработки столы были заставлены магнитными лентами. Проблем добавляло и качество самих лент: дорожили импортными лентами, даже длительно использовавшимися. Отечественные магнитные ленты после нескольких подходов начинали сбоить, их обрезали, но этого хватало ненадолго. Поэтому их чаще всего использовали для отправки сформированных сводов на вышестоящий уровень, конечно, по два дубли. Важность работы магнитофонов заключалась в том, что вся информация не только на магнитных лентах хранилась, она на них формировалась: программы, каталоги, первичные отчеты и т. д. И внешне работа программ сводилась к многократному перематыванию магнитных лент вперед и назад. Скорость перемотки была невелика,

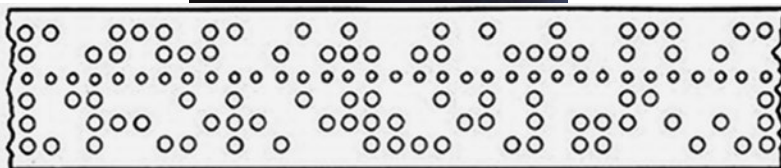


Магнитные ленты для ЭВМ «Минск-32» и ЕС ЭВМ

и именно она фактически определяла время работы программ, а не быстроедействие вычислителя.

Серьезной проблемой был ввод первичных отчетов с перфолент. Более надежной считалась восьмидорожковая п/л, но массово использовалась пятидорожковая. Однако более узкая ширина снижала ее прочность. К тому же, стоило при подготовке плохо пробиться какой-то дырочке — образовывалась заусеница, и п/л «зажевывалась» устройством. После ручного смещения ленты информация записывалась со сдвигом, и отчет надо было корректировать или удалять, в зависимости от того, насколько велик был объем неправильно введенной информации. Тот же эффект давала и грязь в устройстве ввода, образующаяся из-за пыли на бумаге, цеплявшая п/л. Впрочем, ЭВМ «сводила» с нами и сама свои счета. Для срочной отчетности передавалась информация в Москву через телетайп, для этого использовалась п/л. Ее со сводными данными выводили с ЭВМ. И там находились плохо пробитые дырочки с тем же эффектом «зажевывания» при передаче.

Лучше работало устройство ввода с перфокарт. Если п/к где-то неправильно хранили — и их влажность была выше нормы — или их перекашивало, приходилось не только перебивать набитый объем корректуры, но и выбрасывать всю коробку перфокарт.

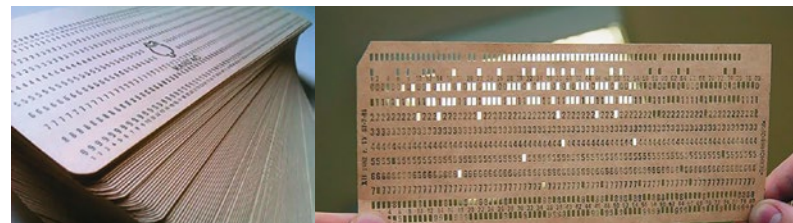


Восьмидорожковая и пятидорожковая перфоленты

До подготовки данных на магнитной ленте оставалось еще две пятилетки.

Проблемы возникали и с процессором, и с АЦПУ, и с пишущей машинкой. Понятно, что выход любого устройства из строя останавливал работу ЭВМ, но самые частые неприятности у нас были с НМЛ и п/л, а самые тяжелые последствия — при выходе из строя процессора. Тогда работа останавливалась до прихода начальника отдела техобслуживания. А если это вторая смена или суббота и воскресенье...

И здесь важным моментом был уровень квалификации сотрудников отдела техобслуживания, их умение быстро найти и устранить неисправность. Отдел техобслуживания возглавлял Юрий Сергеевич Пермяков. В то время ему было 39 лет, и как специалист он был, наверное, в расцвете своих сил. Он, безусловно, был лучшим специалистом в своем отделе и в целом подобрал неплохую команду. Каждый из его сотрудников был нацелен на определенный вид оборудования, и, например, после «недельной» профилактики (выполняемой раз в неделю и длящейся около четырех часов) машина как минимум сутки работала без замечаний. Проблемы начинались во вторую



Перфокарты для ЭВМ

смену, субботу-воскресенье. Специалисты из его команды в качестве дежурных сменных инженеров, за исключением, может быть, В. Голенкова, Ю. Трофимова, при возникновении неисправности в процессоре исправить ее не могли, а вызвать начальника было проблемой: сотовую связь тогда еще не изобрели, а обычный стационарный домашний телефон был не у всех (это был типичный дефицит при социализме — я, например, прожил всю жизнь без домашнего стационарного телефона). Если это было в период какой-то кампании по отчетности, и в отделе присутствовал начальник отдела эксплуатации ЭВМ, то с большим трудом вызывали начальника отдела техобслуживания на работу, чтобы после ремонта продолжить то, что не терпело отлагательства. Но я бы сказал, что срывы из-за неисправности ЭВМ в выходные были очень частыми.

И в понедельник я оказывался перед фактом, что большой объем работы по месячным расчетам для Госстраха не был выполнен, и надо было срочно изыскивать где-то машинное время на стороне, либо выполнять несделанное на своей ЭВМ в ущерб другим срочным текущим работам. Проблема, на мой взгляд, заключалась в том, что обучение электронщиков работе с неосновным для их специализации оборудованием и прежде всего с вычислителем, не было организовано должным образом. Во всяком случае, я не видел никакого прогресса в этом за все время, что трудился на Генеральской.

С учетом того, что на Генеральской планировали сделать базовую площадку для все нарастающего объема работ по статистике



Устройство переноса информации на п/л «Аскота-170»

и сторонним заказчикам, я считаю стратегической ошибкой руководства ВЦ решение о размещении новой ЭВМ на заводе резино-технических изделий (РТИ). Изящным решением было бы разместить вторую ЭВМ в зале табуляторов на Генеральской, или, как бы ни было трудно, надо было перебросить старую ЭВМ на РТИ и разместить новую на Генеральской. В последующем при переезде в новое здание машину с Генеральской не перевозили, ее разобрали на запчасти, а передислоцировали «Минск-32» с РТИ, которая на Толмачева проработала еще несколько лет при быстро снижающейся нагрузке. Фактически на РТИ образовали филиал, который работал сам на себя и в разгрузке пиков статистических работ практически не участвовал.

На фоне работы на нынешних импортных персональных компьютерах те давние проблемы с ЭВМ выглядят неправдоподобными, а наша работа на них аномальной. Но это было естественное следствие торжества провозглашенной сталинской «злокачественной идеологии»: «Кибернетика — продажная девка империализма». Качество продукции отечественной электронной промышленности было крайне низким. И, когда запустили серию ЕС ЭВМ, идеология которой, как известно, была



Л. Селюк на ЭВМ «Минск-32» читает п/л на ЭВМ

взята с американской ЭВМ IBM 360, первые образцы на нашей элементной базе были такого же низкого качества. И даже лучшие образцы более высоких серий не выдержали конкуренции и были выведены из эксплуатации после поступления импортной вычислительной техники¹. Зло подобных идеологов в том, что они снижают качество жизни не только того поколения, когда торжествуют, но и будущих поколений. Сколько нынешних идеологов испортили жизнь нашим детям и еще испортят нашим внукам и правнукам.

Следующей важной проблемой было выполнение плана по загрузке ЭВМ. Еще при поступлении мое внимание было обращено на то, что машина работает давно, а плана не выполняет, и, следовательно, она убыточная. За этой проблемой стоял серьезный конфликт интересов. Отдел эксплуатации обрабатывал статистические отчеты и информацию заказчиков. Статотчетность надо

¹ В 70-е годы ЭВМ комплекса противоракетной обороны имел дополнительно две ЭВМ, обеспечивающие скользящее резервирование, притом что подобные изделия были штучного изготовления, а не ширпотребом, как «Минск-32».



Л. Селюк у устройства ввода перфокарт

было обрабатывать в предельно сжатые сроки. В этот период любая другая работа на ЭВМ была немыслима, ибо ставился под удар важнейший оценочный показатель работы ВЦ — своевременность обработки статотчетности. Первоначально при небольшом числе ЭВМ в городе было относительно много желающих арендовать машинное время и фактически без особых затрат достигалось выполнение плана. Но таким заказчикам время нужно было постоянно, а в период кампаний по обработке отчетности предоставление этого времени было проблематичным. И заказчики стали уходить, тем более появилось куда уходить. Нарастивание обработки информации по типовым проектам сталкивалось с той же проблемой. Мне дали понять, что именно острота этой проблемы стала причиной ухода начальников отдела. В июне, августе, сентябре загрузка от статистики была не просто минимальной, она была фактически на нулевом уровне. А выполнение плана определяло и наполнение фонда оплаты труда, и не только отдела эксплуатации.

Не так уж много загрузки статистика могла дать в квартальную отчетность октября: было 5 КЭОСИ (1С, 1Т, 2Т, 3Т, 4СН), а за ними снова шли ноябрь и декабрь с минимальной загрузкой по стати-



Н. Шакирзянова за ПМ в машинном зале «Минск-32»

стике. Радикальное решение состояло в том, чтобы сделать объем статистики на фоне объема остальных заказчиков относительно небольшим, но при растущих объемах статистики надо было иметь очень большие вычислительные мощности. Фактически эта проблема стала решаться только после поступления на ВЦ нескольких ЕС ЭВМ во второй половине 80-х годов. Сейчас же эту проблему можно было решать, только опираясь на своих сотрудников.

К моменту моего прихода в отделе было как бы четыре мини-подразделения. Были инженеры-программисты по эксплуатации КЭОСИ: В. Гайсинский (замначальника отдела), Г. Дресвянникова (старший инженер), Л. Селюк, Н. Шакирзянова, Т. Павлова. Все они были с высшим образованием (кроме Т. Павловой). Инженерам поручалось ведение какой-то формы, часто не одной, и они должны были, как правило, в единственном числе или под руководством Гайсинского вести всю работу с формой на ЭВМ. К этой группе примыкала В. Н. Назарова — она занималась корректировкой первичных отчетов после их заведения. С помощью ее работы также пытались найти решение еще одной сложной проблемы.



Л. Селюк у хранилища корректуры (п/л и п/к)

Информация с первичных отчетов переносилась на п/л (более дешевый вид материала) операторами отдела счетно-перфорационной техники. Еще со времени сведения стат-отчетов на клавишных машинах были придуманы разные способы проверки правильности выполнения технологических операций: дублирование работ двумя операторами, выведение итогов по строкам и столбцам на «уголок». При переносе информации на п/л тоже предлагалось ее набивать дважды и лишь при совпадении результата переносить на п/л. Но операторы работали по сдельным расценкам, тарифы были очень жесткими, при соблюдении технологии до буквы они бы зарабатывали так мало, что удержать на рабочем месте их было бы невозможно. А ведь в период годовой и полугодовой кампании работа по статистике возрастала многократно и у них. Найти на улице людей нужной квалификации для такой временной работы было немыслимо.

К тому же и процедура ввода (заусеницы), описанная выше, добавляла ошибок. Поэтому и было предложено ввести в отдел эксплуатации ЭВМ контролера, который бы проверял отчеты на ошибки перфорации и сразу исправлял их, а потом протоко-

лы контроля откорректированных отчетов передавались бы экономистам.

Второе подразделение — группа по обработке информации Госстраха. Она состояла из старшего инженера Г. Осокиной, инженера Н. Коряковой и контролера Л. Бессоновой. Обрабатывались документы одной Орджоникидзевской инспекции, которая считалась лучшей среди инспекций города (основной представитель заказчика — инспектор Госстраха Валентина Ивановна Ушакова). Должны были переводить и другие инспекции по очереди, но внедрение задерживалось, т. к. порядка у других инспекций в документации было



***Т. Н. Ердякова,
ведущий программист
по Госстраху***



***Инженеры отдела подготовки данных (переноса
на технические носители): В. Н. Лаврова, Н. Мамедова***



***Сотрудники ВЦ с детьми на демонстрации 1985 года.
Слева направо: Ю. Трофимов, Г. Кучубей, А. Мартынович,
Г. Евтушенко, Марина — дочь Г. Кочубей, Н. Мамедова,
Светлана — дочь Г. Кочубей, М. Хазанский, А. Прочанкина***

меньше. Наташа Корякова поступила учиться в УПИ и рвалась работать со статистическими формами.

Отдельной группой были четыре оператора во главе с Валентиной Гутарой (Мыцки). Помню среди них Лену Логиновских (Парфенову). Уже при мне пришли Надежда Старостина, Ирина Степанова, Светлана Устьянцева, Попова. Они занимались подготовкой информации на п/к для Госстраха и статистики, выполняли задания для Госстраха на ЭВМ. Еще два оператора работали на РТИ, обрабатывая информацию для Стройбанка. Старшей там была Нина Петровна Куликович. Технология была отработана, работали в 1,5 смены, обрабатывали семь отделений Стройбанка (по числу районов города). Конечно, и там случались поломки машины, задержки в обра-



***Хорошим ведущим комплекса по обработке документов
Аптекоуправления была Т. Славина. На снимке она
первая слева, рядом с ней ее муж, далее Л. Селюк.
Но проработала она недолго и уехала в Германию.
Снято это в комнате отдела в новом здании***

ботке, но все старались исправить своими силами, не доводя до начальства и согласовывая это с заказчиком. Надо сказать, что и машина эта была более новая, и ломалась реже, да и функционировала она в довольно щадящем режиме. Я за все время работы не помню, чтобы по этому проекту были бы какие-то разборки с заказчиками, даже на моем уровне, не говоря уже о более высоком. Но зато Нина Куликович всячески возражала против попыток добавить работы, обеспечивая избыточную надежность ЭВМ.

На Генеральской инженеры-программисты работали в одну смену, и была острая конкуренция за дневное машинное время, в то время как в целом оно не было дефицитом. К тому же дневное время укорачивали поломки, ежедневная профилактика и почти полдня еженедельная, а была еще годовая профилактика, когда машину чуть ли не разбирали. И длилась профилактика целую неделю. В период статистических кампаний инженерам приходилось задерживаться после работы, выходить в субботу,



**Представитель заказчика
Аптекоуправления,
замзав ЦАС Н. П. Черкасова**

воскресенье. У большинства инженеров после годовой и полугодовой кампании было по 2–3 недели отгулов.

Очевидной для меня была и сложившаяся ненормальность с распределением работ: форму знал только один инженер. В случае его отсутствия (болезнь, отпуск) даже элементарные вопросы становились большой проблемой, т. к. непонятно было, где хранится конкретная информация. Это не был злой умысел — это была плохая организация. Надо было срочно исправлять положение.

Выход я увидел, во-первых, во введении сменности работ инженеров, во-вторых, в организации мини-групп у инженеров, занимающихся статистикой, в которой каждый из них обязан был досконально знать все обо всех КЭОСИ, порученных мини-группе, размещении информации и мог в любой момент выполнить любую работу по нему.

Руководителями групп стали Л. Селюк, Г. Дресвянникова, В. Гайсинский, который оставался и моим заместителем. В период годовой, полугодовой, квартальной отчетностей группа программистов раздваивалась, закрывая 14-часовое пространство. Вне кампаний статистической отчетности достаточно было одного инженера во вторую смену, он мог сам выполнить оставленную ему работу или проконтролировать ее выполнение операторами.

Новые требования вызвали серьезное напряжение в отделе. Объективно говоря, они ухудшали условия труда, к которым люди привыкли. Поначалу возражали почти все. Говорили: «Будет работа — будем выходить, но зачем это делать, если работы не предвидится». Тогда я говорил, что прогнозировать



**Еще одна проблема — дети.
Взрослые в последнем ряду слева направо: Л. Селюк,
Г. Кочубей, Т. Славина, Т. Васильева, Н. Усманов
и их дети в первых рядах**

трудно: будет — не будет. И отказы ЭВМ, и задания экономистов, и заявки сторонних заказчиков — все влияло на расписание. Даже расписание работ на ЭВМ составлялось только с утра (во время ежедневной профилактики ЭВМ), т. к. ненадежность машины и срывы работ делали бессмысленными попытки более длительного планирования. К тому же, если сотрудник заранее знает, что он выходит во вторую смену, он и свои домашние дела под это подстроит. А если это будет внезапно, психологически настроиться будет сложнее. Когда, например, в свой первый рабочий день я поставил работу по распечатке 2-го экземпляра сводов по 4 СН на 19 часов (в 17 часов заканчивался рабочий день), у исполнителя на глазах заблестели слезы. Кстати, у отдела техобслуживания ЭВМ сменной работой была сразу закрыта не только 2-я смена, но и суббота с воскресеньем. И это было правильно.



Оператор Оля Удилова

Было еще одно обстоятельство, формировавшее сопротивление инженеров: сверхурочная работа, даже незначительная задержка после работы, давала возможность заработать к отпуску отгулы. Это был сильный стимул, т. к. позволял фактически иметь два длительных отпуска, но это в отпускной период сильно оголяло отдел и делало его уязвимым в случае болезни, командировок и т. д.

Помню, в это противостояние была вовлечена даже В. Н. Назарова, которой новые требования напрямую не касались, она даже как-то бросила с упреком в мой адрес реплику: «Ну-ну, значит, главное — настоять!»

Но надежность работы касалась не только статработ. Я понимал, что один инженер на Госстрах, если переводить Корякову на статистику, — это тоже дамоклов меч для меня. И когда в отдел пришла устраиваться на работу Татьяна Ивановна Ердякова, я сразу предложил ей инженерную работу в группе Госстраха. Осокина поначалу сильно возражала, мол, она и одна справляется, но на вопрос: «Собирается ли она в отпуск и кто будет вести в это время работу?» — возразить ей было трудно. Я понимал ее опасения, у нее было незаконченное высшее образование, в текущей работе это не тормоз, но в карьерном росте — серьезный минус, поэтому любой конкурент был нежелателен. А для Татьяны после факультета прикладной математики Горьковского университета и практически красного диплома подобная работа была, наверное, как процесс домашней готовки после ресторана. Но другой работы у меня не было. Мне кажется, в этой группе были несколько прохладные отношения между инженерами, которые сгладились, когда



Л. Селюк в машинном зале

Татьяна засобиралась в декрет. Галина Никифоровна поняла, что на ближайшие годы ее положению ничего не угрожает. Н. Корякова была переведена на обработку статистической информации, но мне пришлось на время декрета Ердяковой подключить к обучению Госстраху Н. Шакирзянову и Т. Павлову, чтобы иметь возможность прикрыть эту работу на случай каких-то ЧП. До переезда в новое здание Галина Никифоровна все же не доработала, ушла работать в Госстрах. Позднее она переехала в Москву.

В поисках надежности работы отдела я, сам, может быть, до конца не понимая, делал шаги по формированию из сотрудников команды — людей, вовлеченных в производственные дела и проблемы всех, а команда, как известно, нацелена на конечный результат, а не только на свои собственные персональные задачи.

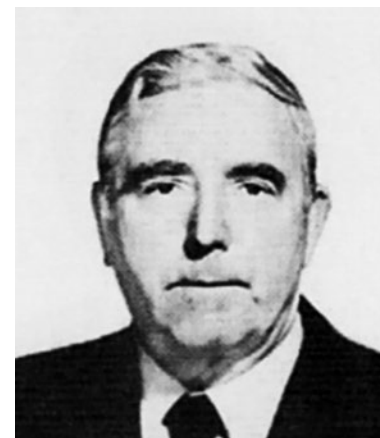
Но выстраивать отношения приходилось не только в своем отделе. Приходилось решать проблемы и с заказчиками. И первой острой такой проблемой стали отношения с Госстрахом. По большому счету, уже в том первом случае отразились многие аспекты других будущих конфликтов, которые, если задуматься, ставили



За городом с детьми

вопрос: насколько своевременна и технологична была тогда вся эта схема удаленной от пользователя обработки информации?

Случилось это где-то уже году в 1978. Как-то внезапно Госстрах перестал перечислять деньги за выполненную работу. На просьбу к Г. Н. Осокиной поторопить заказчика в ответ звучало что-то неопределенное. Наконец, она сообщила мне, что заказчик недоволен результатами обработки и платить отказывается. Но отказывался он только платить, а не обрабатывать. Для меня это было крайне неожиданно, так как никаких устных и письменных претензий ко мне не поступало. Провели совещание по качеству с разбором ошибок. Основным парным тезисом там было: «У вас..., а у вас...» Деньги не поступали. В плановом отделе и начальник ВЦ мне сказали: «Смотри, парень, это деньги для зарплаты, и не только твоей...» И я отдал команду прекратить обработку. Надо сказать, что обработка информации Госстраха осуществлялась по соглашениям между союзным Госстрахом и союзным ЦСУ, т. е. на высшем для ведомств уровне. Результаты обработки были нужны инспекторам, клиентам: учет, страховые выплаты, материальные интересы, здоровье и, может, даже



*Начальник Свердловского
облстатуправления
С. Б. Кратиров*

судьбы сотен людей. Сначала мне шли звонки с требованиями и угрозами по нарастающей от Госстраха. Через неделю меня пригласил начальник Статуправления.

Сергею Борисовичу Кратирову было под шестьдесят. Это был мужчина среднего роста и телосложения, с тронутыми сединой волосами. В Статуправление он пришел с поста первого секретаря Нижнесергинского райкома КПСС в 1974 году. Это была наша первая личная встреча. Он выслушал меня, но особо не вникал в детали и просто сказал: «Ты делай им, делай — а они заплатят». Через три дня пришли деньги от Госстраха. Дальнейшие наши отношения с Сергеем Борисовичем были вполне дружескими. Его мягкость, понимание человеческих характеров, нацеленность на конечный результат глубоко импонировали мне. Последний раз я его видел где-то в середине 90-х. Его укусил энцефалитный клещ во время прогулки с внуком по парку, и он несколько месяцев тяжело болел, был буквально на грани смерти. Он был поднято-взволнован, как бывает у человека, чувствующего себя повторно родившимся. И сразу разговор начал с фразы, смысл которой был в том, что, пока жив, — живи на полную катушку!



На демонстрации



**Электронщик Сергей Панов.
Это о нем так интересно
писал А. Тимин**

К сожалению, Сергей Борисович умер в 2011 году на 93-м году жизни. Светлая ему память!

Ведущую роль в том конфликте сыграла замначальника Областного госстраха по автоматизации Наталья Николаевна Новикова. Отношения с представителем Орджоникидзевской инспекции Валентиной Ивановной Ушаковой были равными и взаимно уважительными. Чем была вызвана та вспышка? Есть одна версия: приближалась очередная назначенная дата начала перевода Уралмашевской инспекции Госстраха на ЭВМ. Позднее оказалась, что инспекция не готова к этому, там не было нужного порядка в ведении учета, в заполнении документов. Возможно, в результате конфликта Новикова хотела отдалить перевод или даже его отменить. В конфликте я не увидел серьезных оснований для недовольства нашей работой. А в дальнейшем и Г. Осокина, и Т. Ердякова перешли на работу в Госстрах, т. е. претензий к ним, как к специалистам, не было.



**Т. Павлова в отделе эксплуатации пришла с ЭВМ
из машинного зала (пальто) за МЛ**

Довольно непросто развивались дела с обработкой документов Аптекоуправления. С нашей стороны начинали это многотрудное дело Л. Ковалевская, Л. Попова, от Аптекоуправления — Р. В. Садовникова и Г. М. Охрамова. Но ситуация существенно обострилась, когда бразды правления в этом вопросе от Аптекоуправления взяла Н. Черкасова. Она довольно подробно описала этот этап своей жизни в своих воспоминаниях (см. «Память сердца», издательство Свердлстат, 2019 год). Так называемые «дни качества» проводились систематически, обстановка в нашем отделе была взвинчена до предела. Я, человек, старавшийся избегать деструктивных конфликтов на работе, конечно, не мог принять этого стиля работы, а главное — видел, что результаты от этого не улучшаются. Но, видимо, метод «взаимной ответственности» тогда еще недостаточно скомпрометировал себя. Атмосфера стала улучшаться, когда комплекс повела Т. Славина. Она сумела проявить твердость и психологический нажим на наших сотрудников ослаб. Время показало, что наиболее эффективно проект развивается, если представители разных сторон в нем рассматривают себя как единую команду, а не как враждебные стороны, отстаивающие свою правоту.



Наши операторы

Любопытно, что в дальнейшем и Н. Черкасова перешла работать в Статуправление, правда, не в отдел эксплуатации ЭВМ.

К слову сказать, в конце 80-х — начале 90-х я некоторое время курировал ВЦ по обработке пенсионных документов. На коллегиях Облсобеса не бывал, но присутствовал на совещании в Облсобесе, которое проводил А. П. Воробьев, работавший заведующий отделом в аппарате Облисполкома. Воробьеву самому хотелось разобраться в причинах, порождающих многочисленные жалобы пенсионеров на длительность обработки и ошибки

в начислении пенсий, т. е. ситуация там была еще более острая, чем у других заказчиков. Воробьев прошелся по технологической схеме, отметил некоторые повторы в ней, выслушал объяснения, но разноса не устраивал, совещание прошло в деловом ключе.

Многие типовые проекты по обработке информации сторонних заказчиков столкнулись с похожими проблемами («Посылторг», «Совхозы», «Автотранспортные предприятия», «Централизованные бухгалтерии организаций народного образования», «Служба занятости» и т. д., и т. п.). Все проекты оттачивались от существующих первичных документов, заполняемых от руки исполнителями. Пересылались некой своей центральной службе, как-то там проверялись, пересылались нам. У нас переносились на бумажный носитель операторами, заводились. Программа, если могла, выявляла арифметические и логические ошибки, ошибки перфорации выискивали контролеры. Потом формировались выходные документы. Получив их, заказчики, как правило, накопив обиду, приезжали в Статуправление с погром-



Б. Баландин, Т. Ердякова, 2015 год

ными разборками. Конечно, ни на одном этапе никто специально не вредил, но часто тройку можно было принять за восьмерку, единицу за семерку и т. д., не говоря уже о просто ошибках на любом этапе, и результат вызывал нарекания.

На мой взгляд, такая централизация была ошибочна. Конечно, могут сказать, шло формирование менталитета, рост исполнительской дисциплины, поиски эффективных технологий, и все же, все же, все же... Сколько это уносило нервов, здоровья, потерянного времени на исправление и какова же экономическая рентабельность была тех технологий? Некоторые проекты просто не пережили стадии внедрения, настолько они оказались неэффективными. И все заказчики сразу ушли, как только стали доступны персональные компьютеры. Конечно, и КЭОСИ имели формально ту же технологическую схему, но экономисты-статистики ВЦ, принимая отчеты от предприятий, несли ответственность за конечный результат, и это положительно влияло на итоги. Дело стало улучшаться, когда сначала подготовка была пере-

несена на уровень самого заказчика, а там и обработка на ЭВМ перешла к ним. Но это было уже во второй половине 90-х.

Возвращаясь в 1977 год, к проблеме выполнения плана, надо было, конечно, понимать, что сама по себе сменная работа инженеров проблему загрузки ЭВМ не решала. Нужно было искать заказчиков. Мы стали обзванивать институты и предприятия и предлагать им аренду ЭВМ в дневное время. Остальные работы сдвигали на вторую смену. Это обстоятельство, кстати, породило устойчивое мнение среди экономистов на протяжении нескольких лет независимо от причин реальной задержки, что я специально ставлю их работы во вторую смену, отдавая ЭВМ сторонним заказчикам. Были и неоправдавшие себя надежды. Однажды на меня вышел представитель «Уралэлектромонтажа» и сказал, что у него есть большой объем работ по расчетам смет, но программа составлена для ЭВМ «Минск-22». Я несколько суббот выходил и работал с этой программой в режиме эмуляции (это была более сложная технология, чем обычно на «Минск-32»), но объемы оказались не так велики, как он обещал (а может, «Минск-32» работала существенно быстрее «Минска-22»). Тем не менее с октября мы начали выполнять план по загрузке ЭВМ и получать хоть малюсенькую, но премию.

Стало спадать и психологическое напряжение в отделе. «Ну, поворачали маненько...» — как-то заметила позднее Наташа Корякова.

4. ГОДОВАЯ

Годовая кампания была большим испытанием для работы отдела эксплуатации ЭВМ, статистических отделов подготовки, отдела подготовки данных на технических носителях. Серьезность испытания была обусловлена тем, что работы в этот период становилось больше в разы, если не на порядок. Начиная с 6 января стремительно возраставший объем достигал своего пика в начале февраля, а потом постепенно снижался вплоть до конца мая, накладываясь и на апрельскую квартальную отчетность.

По словарю «кампания» — это совокупность мероприятий, проводимых для достижения какой-либо важной цели. Такой целью была своевременная и качественная обработка годовой статистической отчетности. К этому событию очень ответственно относились на всех уровнях системы ЦСУ. Как я упоминал, количество опозданий по статработам, в т. ч. по КЭОСИ, было одним из важнейших оценочных показателей для статуправлений. Однако, поскольку КЭОСИ по объемам отчетов, показателей существенно превосходили другие статотчеты, опасений за сроки неавтоматизированных отчетов обычно не возникало.

Отдельный разговор о единовременных статистических обследованиях. Помню, в 1984 году затеяло ЦСУ обследование инструментального хозяйства. Как известно, без инструмента не обходится ни одно предприятие, ни одна организация, т. е. обследовались фактически все предприятия. Бланк отчета был большой — с двух сторон по величине в половину обеденного стола. Разработкой занимался аналитический отдел статистики МТС, выделены были деньги на сбор и обработку отчетов, приглашены дополнительные люди, в основном это были пенсионеры — бывшие работники статистики. Заняли они актовый зал и коридоры на 5-м этаже (события происходили после переезда в новое здание Облстатуправления). А сводил им отчеты на клавишных машинах отдел подготовки данных на счетно-перфорационной технике, т. е. разработка шла без ЭВМ, как в стародавние времена. Работа началась в ноябре, ей отводился месяц, и, конечно, нам было важно, чтобы она закончилась до начала



**Начальник аналитического
отдела статистики МТС
В. А. Микрюкова**

годовой кампании для высвобождения отдела переноса данных (я тогда уже курировал этот отдел на правах заместителя начальника ВЦ). Как обычно был составлен график сдачи отчетов и их суммирования. Но если в КЭОСИ главное — завести отчеты, остальное выполнит ЭВМ, то здесь было невозможно получить конечный свод прямо из первичных отчетов. Необходимо было делать промежуточные своды из десяти отчетов (больше не получалось технологически), из промежуточных сводов получать промежуточные своды следующего уровня и т. д.



Отдел статистики МТС. 1990 год



Отдел эксплуатации ЭВМ

Объемы первоначального плана были значительно уже перевыполнены (каждый свод из десяти сложенных гармошкой отчетов занимал до двух часов у опытного оператора), а конца все не было видно. Бедного начальника аналитического отдела МТС Облстатуправления В. А. Микрюкову начальство каждый день пытало: «Когда конец?» И только в середине января разработка была закончена. Она стоила большого здоровья непосредственному организатору этой работы. Больше таких экспериментов ЦСУ не предпринимало. Но самое обидное, что вскоре грянула перестройка, пошел развал экономики, и результаты огромной работы практически никому уже не были нужны.

Но вернемся к годовой кампании. После получения плана статработ в начале ноября начинали составлять графики разработки КЭОСИ. От кампании к кампании число форм, переводимых на ЭВМ, заметно увеличивалось. Ведь к разработке программного обеспечения были привлечены кадры программистов из более чем половины республиканских ВЦ. Экономисты с учетом степени новизны отчета (отчеты частенько менялись, увеличиваясь в размерах и, соответственно, с более сложной увязкой показателей между собой) прогнозировали сдачу отчетов пред-



Отдел эксплуатации ЭВМ

приятными, их проверку в отделах и сдачу на перфорацию. Тогда можно было еще увидеть и счета на столах экономистов для проверки отчетов предприятий из-за недостатка современной техники. Да и проверки сводов с ЭВМ экономистами на арифмометрах и тех же счетах не выглядели экзотикой.

В отделе переноса данных на техносители планировали перфорацию отчетов. Как правило, это была перфорация на «Аскоте-170» с перфорационной приставкой на 5-дорожковой перфоленте со всеми ранее описанными проблемами при вводе, попозже перфорируют начали на «Роботроне-1373». Устройства подготовки на магнитной ленте появились уже с поступлением ЕС ЭВМ во второй половине 80-х. Разумеется, у отдела подготовки были и другие работы, в том числе и суммирование на счетно-клавишных машинах тех отчетов, которые еще не были переведены на ЭВМ.

Примерно так же планировалась работа в отделе эксплуатации ЭВМ по заведению отчетов, корректировке и формированию сводов. Нельзя сказать, что весь процесс планирования был абсолютной формальностью. В период годовой кампании ежедневно производилось сопоставление «план-факт», и в случае серьезных



День рождения в отделе эксплуатации ЭВМ. 25 мая 1990 года

отклонений, а тем более свершившихся опозданий начинали эти графики рассматривать «под микроскопом». В то время я задумывался над тем, возможно ли там применять для планирования сетевые графики, с тем чтобы понять, где есть резервы времени, но опыт работы меня убедил, что это бессмысленно. Отклонения в сдаче отчетов были у всех комплексов. Если это начинало принимать угрожающе заметный характер, экономисты просто переставали проверять отчеты и сдавали весь имеющийся объем, но плохое качество вылезало после заведения и резко увеличивало количество корректур, т. е. фактически объем работы после этого даже возрастал, и уже у всех занятых в комплексе отделов.

Каждый отдел, кроме того, обязательно писал свой план мероприятий по подготовке к годовой кампании на основе плана прошлого года с учетом вновь приобретенного опыта и новых КЭОСИ. По отделу эксплуатации ЭВМ он занимал 2–3 страницы. Там было и изучение новых КЭОСИ, и уточнение распределения КЭОСИ по группам, и проверка МЛ, и их высвобождение, и т. д. У экономистов в планах было много общего, в том числе написание писем предприятиям и их рассылка, но бланками отчетов предприятия снабжали министерства. Сводный план докладывался



Отдел эксплуатации ЭВМ

на коллегии где-то в середине ноября. Не помню, чтобы при его рассмотрении возникали какие-то коллизии. Ноябрь-декабрь были посвящены выполнению этого плана.

Надо сказать, что в общей схеме программного обеспечения разных КЭОСИ было кое-что общее. Везде были каталоги министерств, районов, первичных отчетов. Можно было их заводить, корректировать. Файл первичных отчетов формировался при заведении, его можно было корректировать. Но со своим каталогом файл первичных отчетов у разных комплексов сливался на разных этапах: либо в момент заведения отчета, либо перед формированием сводов. У каждого из этих вариантов были свои плюсы и минусы. Как правило, после того как первичные отчеты были откорректированы, формировались сводные выходные таблицы в виде файла для передачи в Республиканский ВЦ, его можно было печатать «парадной» и «рабочей» печатью. У некоторых КЭОСИ были «аналитические» таблички, обычно — какие-то группировки. Сколько-нибудь сложная математическая статистика на областном уровне отсутствовала. Она не только не была никому не нужна, но ее даже никто бы не понял из пользователей в эшелонах власти (в тот период только академики



Начальник отдела эксплуатации ЭВМ Е. Лисицына

самого верхнего уровня ЦСУ в печати проявляли заинтересованность в использовании математической статистики при обработке сводных данных, а именно для сжатия информации). Среди программного обеспечения были программы работы на более высоком уровне — республиканском и союзном, но до нас они, как правило, не доводились. Файл в Москву отправлялся на МЛ, для небольшой срочной отчетности он выводился на перфолен-ту, и через телетайп информация передавалась в Москву. Одно время была попытка передачи файлов в электронном формате через устройства FS-1500. Небольшие файлы передавались неплохо. Но были такие формы, у которых передача занимала несколько часов. Как правило, Республиканский ВЦ выделял окно для передач, например, четыре часа. У каждого передаваемого блока файла было свое контрольное число, если оно не совпадало с тем, что получалось по переданной информации, блок автоматически передавался заново. Искажений при передаче было так много, что для больших файлов иногда не хватало ночи. Это было очень досадно. Большие файлы были у больших форм, и отправка их в срок всегда была проблемой, для почтовой отправки обычно уже не хватало времени.



***Т. Васильева и Г. Тюхтина
в своем отделе эксплуатации ЭВМ***

Основная проблема программного обеспечения заключалась в том, что они готовились разными вычислительными центрами, как правило, это были республиканские вычислительные центры или областные, где были посильнее команды программистов. Разная форма первичного отчета определяла разные программы. Это различие неизбежно затрагивало все программы. Довольно рано пестрота в подходах к программам вызвала тревогу. Директор НИИ ЦСУ А. Я. Боярский еще в 1977 году писал, что отчеты неизбежно часто будут меняться, и изменение программных комплексов не должно быть трудоемким. Но в период моей работы это требование не было выполнено. В сущности, в то время, в период массового написания программ для КЭОСИ, количество было гораздо важнее качества, т. к. реализация планов по внедрению АСГС серьезно опаздывала.

Республиканский вычислительный центр в Минске максимально пытался приблизиться к выполнению установок ЦСУ, но его настраиваемые программы были самыми сложными в эксплуатации (ф. 9 по промышленности). С другой стороны, разработки программистов из Ташкента отличались не только ясной и простой схемой, но и практически полным отсутствием

проблем при эксплуатации (формы по статистике МТС, форма 3Т по труду в капитальном строительстве). Но любое изменение первичного отчета вело к изменению большинства программ: ввода, корректировок, формирования и печати сводов. А поскольку устройства подготовки данных на разных ВЦ отличались большим разнообразием, то разработчикам приходилось перепрограммировать все программы (проекты) подготовки данных. Зачастую на КЭОСИ уже во время разработки статотчетов приходили телеграммы с корректировкой текста программ, приходилось вносить изменения на языке программирования, потом транслировать и собирать программу.

Хорошим подарком для меня были предложения РВЦ РФ еще до начала годовой провести опытную эксплуатацию какого-нибудь нового комплекса. Как правило, это было в период небольшой загрузки ЭВМ и давало прибавку к плану плюс знакомство с программами, с которыми нужно будет работать. Но требования РВЦ ЦСУ РФ к срокам и качеству здесь были даже более жесткими, т. к. требовали более высокого уровня квалификации программистов и более высокой общей дисциплины на ВЦ. Разработчики должны были по замечаниям успеть доработать ПО



***За клюквой. Сотрудники ⁷³отдела эксплуатации ЭВМ.
1988 год***



А. И. Золотухин и А. И. Тимин

к годовой, и опоздание лишало смысла работу. А ведь комплексы были недоотлажены. Встречались и очень слабые программы. Помню, по форме 1-автотранспорт с очень большим количеством показателей, сложных в увязке между собой и с большим числом отчетов (все предприятия и организации области, у которых был автотранспорт, — это давало около 4,5 тысячи отчетов), разработка по всей системе ЦСУ просто на месяц встала, т. к. не работала программа корректировки первичных отчетов. Думаю, что такое могло быть только в том случае, если бы уволилась вся команда разработчиков и доработку поручили кому-то другому.

Для каждого комплекса было несколько томов документации. Перед началом кампании ставилась задача повторения, а то и изучения новых КЭОСИ, т. к. большинство комплексов обновлялось к каждой годовой. Команда моих программистов на эксплуатации КЭОСИ была небольшой. Осенью 1977 года я дополнительно принял Николая Усманова. Это был молодой старательный парень с сильным узбекским акцентом, занесенный судьбой в Свердловск из Средней Азии, в итоге восемь лет проработавший в отделе, из них четыре года на Генеральской. Была попытка принять и обкатать на КЭОСИ еще одного программиста —

Х. С. Он проработал недолго и запомнился не только своей флегматичностью, плохо коррелирующей с нашим темпом жизни, но и предложением по 3Т вместо заведения первичных отчетов нового периода сразу переходить к корректировке сводных отчетов предыдущего периода. В конце концов я решил, что у парня было очень тонкое чувство юмора. В период годовой каждый человек был на счету: кто-то мог заболеть, иногда вызывали на совещания перед разработкой новой формы. Поэтому для надежности функционирования отдела взаимозаменяемость была очень важ-



***Начальник отдела
эксплуатации ЭВМ
Г. Ф. Евтушенко***



***Встреча Нового 1998 года.
С. Искабулова, Г. Кремнев, Л. Окутина***



Отдел техобслуживания ЭВМ за городом

на не только внутри групп, но и между группами. Когда число КЭОСИ перевалило за два десятка, возникла необходимость как-то сжать информацию о КЭОСИ, чтобы была возможность работы с ним с «листа». Тогда в группах начали составлять краткие на 1–2 странички схемы работы с комплексами. А Люда Селюк предложила даже условный язык, который сжимал описание до половины странички, и ее группа успешно этим пользовалась. Но массового распространения этот прием не получил.

Старт годовой кампании давала сдача отчетов по НО-1,2 (неустановленное оборудование) 6 января. Рождество тогда не праздновали. Объем отчетов был приличный, т. к. незаинтересованность предприятий в новой уже поставленной на предприятия технике была массовой. В параллель начинали сдавать отчеты по 1С, 4-СН, 1Т, 1,2-СН, приезжал со своими формами экономист из Кургана. Из-за удаленности отдела эксплуатации от экономистов и отдела подготовки данных на технических носителях п/л доставлялись нам два раза в день: утром и днем, также и мы отправляли информацию для экономистов. Но в особо срочных случаях везли трамвайчиком от Главпочтамта до Восточной. А на своды экономисты, как правило, начальники отделов, просто



Сотрудники отдела эксплуатации ЭВМ с детьми за городом

приезжали к нам и доводили «до ума» вблизи ЭВМ. Оперативок с участием этих трех подразделений (экономистов, подготовки, эксплуатации) в тот период не проводилось, все решалось в телефонных переговорах (телефоны тогда были только настольные). Управляемость всего технологического процесса в этот период имела решающее значение с учетом возмущающих факторов, неопределенности и возможности корректировки процесса где-то на выходе. Потерять управляемость было очень легко, достаточно было только встать на формальные позиции — выполнение того же графика машинного времени. Вскоре после моего ухода из отдела это и произошло: новый начальник отдела позволил провозгласить приоритет первоначального распределения машинного времени (хотя это, видимо, тоже была своеобразная форма самосохранения). Не успели экономисты сдать в срок корректуру — ждите следующего дня. В итоге 52 опоздания по итогам года. Я думаю, что в тот период повлияла и дезорганизация технологического процесса в связи со сменой руководства Статуправления и общей атмосферой неуверенности, что повлекло за собой желание всех перестраховаться, чтобы не попасть под разнос.



**90 лет статистике. Слева направо: Т. Павлова,
Л. Селюк, Н. Шакирзянова, Е. Лисицына**

Со второй половины января машинного времени уже не хватало. Ночами работать на Генеральской нам не разрешали из-за требования тишины в это время для жильцов. Днем найти машинное время на стороне уже было нереально. Тогда и срабатывало то обстоятельство, что в Свердловске на ВЦ различных предприятий и организаций было уже около двадцати машин «Минск-32». Приходилось обзванивать до десяти ВЦ, пока найдешь свободную ЭВМ ночью. Очень часто ездили на «Веер» к В. Г. Субботу, на ВЦ мясокомбината, на ВЦ Лесдревмаша.

Но проблема совместимости работы магнитофонов существовала везде. Приходилось сначала делать до трех дублей каждого файла, с которым придется работать, а работу на арендованном ВЦ начинать с попытки чтения файла. Если файл не читался, то были программы, которые собирали файлы из трех нечитающихся в один, сформированный на ночном ВЦ. После чего шла уже запланированная работа. Часто с программистом ехал в ночь экономист. Обычно это было на самом завершающем этапе — формирования и корректировки сводов. Приходилось и мне работать в таких условиях. Часто ночные тяготы разде-



**90 лет статистике. Слева направо: Н. Архипова, Т. Васильева,
Г. Кочубей, Г. Тюхтина, Т. Павлова, Л. Селюк, Е. Чечулина,
Г. Евтушенко, Г. Суханова, И. Селезнева**

ляла со мной экономист статистического отдела по МТС Ольга Иштубаевна Демидова. Как правило, после таких ночей распечатка сводов вместе с магнитной лентой какой-либо оказией отправлялась в Москву. Удивительно, как мы изворачивались, чтобы отправить МЛ к нужному сроку. Если отправляешь обычной почтой, важно, чтобы при отправлении была дата, установленная в плане работ. Бежали с МЛ на почтамт чуть ли не в 23 часа 55 минут. Но это еще самый хороший вариант. Отправляли МЛ с уезжающими в командировку в Москву или другие города с заездом в Москву на РВЦ.

Отправляли магнитные ленты через проводников поездов, сообщая в Москву номер поезда, вагона, ФИО проводника, отправляли даже с самолетом через стюардесс (тогда о террористах не слышали и принимать не боялись, конечно, не за просто так, такса — 3 рубля). Но даже это не гарантировало от опозданий.

Конечно, самоотверженно работали все. В моем отделе все специалисты были разные, но поговорка, что командир солдат не выбирает, не вспоминалась. Темпераментная, даже холеричная Наташа Корякова свои нечастые ошибки искупала ураганной



90 лет статистике.

**Слева направо: А. Мурга, А. Мартынович, Л. Селюк,
Е. Чечулина, В. Чернозипунникова, Ю. Помогрин, В. Готзелих**

скоростью работы, хваталась за любую предлагаемую задачу. За группу Люды Селюк можно было никогда не волноваться, там любая проблема решалась без обращения к начальнику отдела. Наилия Шакирзянова и Таня Павлова работали под наиболее надежным «зонтиком» — Валерием Гайсинским и работу свою делали спокойно и незаметно. Галина Дресвянникова поругивала условия работы, но дело свое делала надежно. Николай Усманов был безотказен при любых просьбах. Это были ответственные, надежные, высококвалифицированные кадры для своего уровня работы. Это была «гвардия»!

Попытки как-то противопоставить экономистов, операторов отдела подготовки, программистов в совместной работе, конечно, были, но о причинах их я уже рассказывал. В той атмосфере работа «от сих до сих» делала человека белой вороной, и он чувствовал такой дискомфорт, что просто уходил. Взаимозаменяемость позволяла экономить силы. Я тогда убедился на самом себе, что работа в две смены без выходных после двух месяцев делала безразличным для человека любой результат, а значит, резко возрастала вероятность ошибок программиста.



90-летие статистики.

**На переднем плане слева направо: Т. Журавлева,
Л. Селюк, Б. Баландин**

Тогда я задумывался о соотношении работ на ЭВМ, возлагаемых на программистов и операторов. В 1981–1983 гг. я работал на ВЦ Главсредурал-строя и мог наблюдать работу отдела эксплуатации, целиком выстроенную на работе операторов. Там был единственный инженер-программист, который занимался внедрением новых комплексов программного обеспечения. В процессе внедрения разработчиком ПО для данного ВЦ выполнялись требования максимальной автоматизации работы на ЭВМ, сводящей к минимуму вмешательства (выбор ответов) оператора, даже пакеты п/к для вызова программ были



**Б. Баландин, С. Искабулова.
Начало 90-х**



Б. М. Баландин. Конец 90-х

записаны на МЛ. Количество комплексов было небольшое, они практически не обновлялись и ежедневно или еженедельно эксплуатировались.

К сожалению, в статистике такой «роскоши» не было. Практически каждый комплекс обновлялся к годовой, т. е. эксплуатация была, по сути, внедрением. Операторы привлекались к работе с отдельными программами из КЭОСИ, но, как правило, это были несрочные работы (например, распечатка второго экземпляра сводов) и в относительно бездефицитное время (например, в выходные).

В связи с проблемой систематического обновления КЭОСИ любопытен один эксперимент, который вольно или невольно имел место в нашей практике. Однажды Зоя Алексеевна Гаврина, начальник отдела промышленности, пожаловалась, что централизованный комплекс 1П (срочная) очень неудобен в работе, в частности, там не было программных проверок, логических и арифметических показателей отчета. Программист М. Хазанский предложил разработать свой комплекс по постановке задачи, который предложит сама Гаврина. К программированию он привлек Лену Лисицыну и Ольгу Девяткину. Месяца 2–3



***90-летие статистики.
Приветственное слово Н. Бикбулатовой***

они разрабатывали комплекс, опробовали и наконец запустили в промышленную эксплуатацию. Первый раз не без некоторых проблем, но без срыва срока срочную отчетность отработали. А срок там был исключительно важен, по слухам, Ельцин смотрел итоги в час ночи. Потом следующую. Потом Москва что-то начала менять в наборе показателей, пришлось допрограммировать, в итоге оказалось, что комплекс надо постоянно сопровождать силами программистов-разработчиков, как говорится, «сели на иглу». Это было разочаровывающим итогом. Поэтому, когда Москва предложила по этой форме принципиально новый комплекс, как мне показалось, не без облегчения перешли на него.

Возвращаясь к проблеме использования программистов при эксплуатации КЭОСИ, нужно отметить, что было еще одно обстоятельство, заставляющее строже относиться к качеству работ по статистике на ЭВМ. Если первоначально ЦСУ предъявлялось все время, фактически затраченное на форму на ЭВМ, то в дальнейшем Главмехсчет ЦСУ РСФСР стал спускать нормативы, где объем машинного времени, разрешаемый предъявлять к оплате, зависел от количества первичных отчетов. Эти нормативы были достаточно жесткие. Включить в оплату восстановление файлов



Газета к 90-летию статистики

на других ВЦ уже было нельзя, хотя арендодателю мы это время оплачивали. Понятно, что любая ошибка программиста влекла выход за разрешенные объемы, и это тоже заставляло делать акцент на работе более квалифицированных кадров со статистическими работами.

Валерий Гайсинский был заместителем начальника отдела в момент моего прихода. Это был тип грамотного и мягкого руководителя, технического специалиста, фактически он выполнял скорее функции главного технолога, контролируя технологический процесс и разбираясь в технологических проблемах. Вместе с В. Левит в свое время они обучили работе почти всех специалистов, пришедших в отдел. Во время его работы мне фактически не приходилось вмешиваться в проблемы технологии работы с программами КЭОСИ. Но в его стиле работы было явное желание не выходить за рамки своих полномочий. Если его просили помочь разобраться экономистам, он это делал, но всегда под-



**Н. Мамедова, Н. Бикбулатова, Г. Евтушенко, Е. Чечулина.
2015 год**

черкивал, что это их работа. И вот осенью 1979 года он решил, что свой долг перед ВЦ выполнил и может вернуться к своему призванию. На освобождающуюся должность он рекомендовал Наилу Шакирзянову, на тот момент самого молодого специалиста в отделе. С дипломом университетского прикладного математика и трехлетним опытом работы в отделе это назначение не должно было вызвать у нее отторжения, но нагрузка была фактором, который надо было ей взвесить. В конце концов она согласилась на эту должность при условии, что в период кампаний ей будут давать выходной в воскресенье. Она достаточно успешно работала в дальнейшем. Может быть, она могла бы подняться и выше, если это было бы ее целью.

Первым проблеском понижения напряжения была отправка форм 1,2-СН 6 февраля. Я до сих пор помню те первые февральские воскресные дни с ярким солнцем, слепящим блеском снега и умиротворяющим ощущением, что сегодня я могу не бежать с самого утра на работу.

В мае обычно проходила коллегия, посвященная итогам работы. В то время уже были известны оценки годовой от РВЦ: опоздания и ошибки. Помнится, как готовил проект постанов-



Н. Куликович, И. Дерябина, В. Музылева. 2015 год

ления коллегии по итогам годовой отчетности за 1983 год, когда я вернулся в статистику в новой должности. После предыдущего провального года итоги были лучше: семь опозданий против прежних 52. Но раньше бывало и лучше. Пишу в проекте: «Объявить заместителю начальника ВЦ Баландину Б. М. замечание...» Прочитав проект, Анатолий Иванович Тимин сказал: «Ну, пиши сюда и меня». Наверно, это его качество разделить ответственность при неудаче — одна из тех черт, что дополнительно формировали теплый образ начальника ВЦ в памяти его сотрудников.

По итогам следующего года результаты были еще лучше и Статуправление даже было признано в числе лучших в России.

5. Жизнь в «системе»...

О «системе»

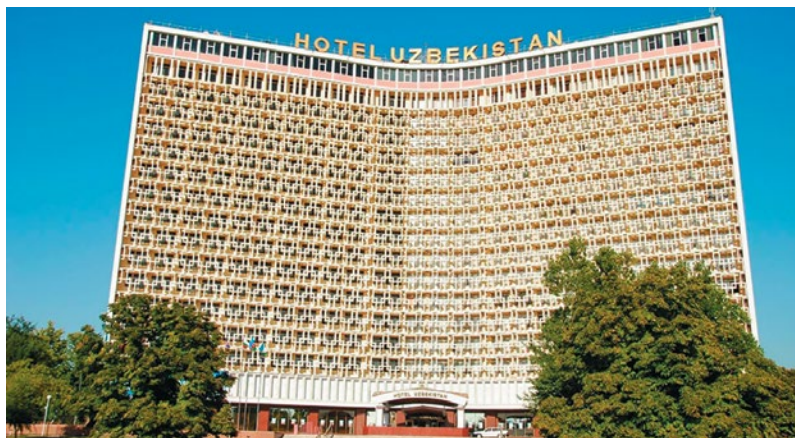
Хорошее помнится лучше и дольше, хотя в реальной жизни соотношение хорошего и плохого не всегда было в пользу первого, но всегда запоминаемое значимо для человека.

Для периода советской власти характерна фраза: «Он из нашей (не из нашей) системы», т. е. работает (не работает) в нашем ведомстве (министерстве). Это чем-то походило на средневековую цеховую систему отношений, т. к. переносило какую-то ведомственную специфику на психологию отношений.

Попадание в ведомственные отношения серьезно ограничивало возможности людей. Приоритетность распределения благ зависела от признания важности «Системы» руководством страны. Статистика в иерархии ведомств стояла где-то в конце. Отсюда и относительно низкие зарплаты, практически не получали квартир. От этого сильно страдали некоторые мои сотрудники. Длительное время Наиля Шакирзянова и Таня Павлова жили в общежитии. А у Наили появилась своя квартира только после свадьбы, и это была квартира мужа. Так и не получил своей квартиры Коля Усманов, у которого уже на момент поступления была приличная семья. А жилье и зарплата — база, определяющие качество жизни.

Но главным признаком ведомственности внутри ЦСУ, по-моему, было чувство локтя, чувство соседа. Говорят, на фронте солдат сражается не за идею, а за своих товарищей, находящихся рядом с ним в одном окопе. Не была ли наша преданность «системе» сродни этому чувству.

В огромной стране все в системе ЦСУ занимались практически одним и тем же. Собирали отчеты, обрабатывали, получали сводные отчеты на основе первичных, писали аналитические записки, сборники таблиц, готовили материалы для местных органов, для вышестоящих уровней ЦСУ, обрабатывали информацию для сторонних заказчиков по типовым проектам. Не было конкуренции, т. к. у каждого территориального органа была своя территория, но было чувство поддержки, т. е. всегда мож-



*Гостиница «Узбекистан» в г. Ташкенте,
в которой жили участники совещания*

но было позвонить, что-то уточнить, что-то спросить. Этим часто пользовались во время разработок статотчетов. Если программа не работала, то первый мой вопрос к программисту был: «А как у соседей?»

Совещания

Это чувство локтя в определенной степени культивировалось на многочисленных совещаниях, собираемых часто и по различным поводам. Нет, наверно, ни одного моего программиста, который бы не ездил вместе с экономистами на совещания по внедрению новых форм. География поездок на такие совещания была очень велика: от Молдавии и Грузии до Средней Азии и Сибири (начальники статуправлений доезжали и до Владивостока, любясь огромными крабами и камбалой). Я в должности начальника отдела побывал на совещаниях по КЭОСИ в Ташкенте и в Горьком. В Ташкент я ездил с Л. А. Русаковой, начальником отдела по капитальному строительству (форма 3 Т), а в Горький со старшим экономистом отдела МТС О. И. Демидовой (форма НО-1,2). Совещания длились, как правило, 3–4 дня. Они были достаточно полезными и вноси-



Узбекский драматический театр им. Х. Н. Хамзы

ли весьма приятное разнообразие в нашу напряженную работу. На них разработчики подробно рассказывали обо всех программах, причем разработчик конкретной программы из комплекса сам рассказывал о ней и ее особенностях, вручали документацию, магнитные ленты с программным обеспечением, контактные телефоны. Можно было пробежать документацию в гостинице (как правило, гостиница была хорошая, в Ташкенте, в частности, мы жили в гостинице «Узбекистан»), задать вопросы, познакомиться лично с разработчиками, потом в случае необходимости было проще разговаривать. Помню, в Ташкенте Н. Н. Третьяченко, начальник отдела программирования, возглавлявший разработку КЭОСИ 3Т, которой и было посвящено совещание, молодой парень с интернациональной командой программистов, водил нас, небольшую группу, видимо, симпатичных ему людей в восточную чайхану отведать настоящего, как он говорил, восточного плова. По городу в тот раз нас не водили, но там, где мы были, каких-то следов страшного землетрясения 1966 года не заметили. На совещании знакомились и с нашими соседями — программистами по Уралу, будущими «эксплуататорами комплекса», чтобы в случае необходимости можно было сразу выходить



***Здание Государственного комитета
статистики Узбекистана***

на нужного человека с вопросом. Всегда была какая-то ознакомительная программа с достопримечательностями города. Было время пробежаться по городу и даже сходить в театр вечером. В Ташкенте попал я в Узбекский драматический театр им. Хамзы (выбирать у меня возможности не было), но спектакль на дореволюционную тему шел на узбекском языке, а как услышать перевод на русском я за время спектакля разобраться сразу не мог. Пришлось довольствоваться в течение части спектакля только «картинкой».

Такие совещания проходили даже у нас в Статуправлении. Базой для таких совещаний стало новое здание, в котором не стыдно было собрать людей. Летом 1985 года прошло совещание по внедрению формы 1П на ЕС ЭВМ. Совещание проходило для системы ЦСУ РФ, но в числе гостей был начальник Управления статистики промышленности ЦСУ СССР Л. Т. Гармаш из Днепропетровского призыва, отец ныне широко известного актера. На неформальных встречах он читал свои стихи и оживленно рассказывал о первых успехах сына — неизвестного еще актера. Тогда только что вышел первый фильм с его участием — «Отряд». В совещании участвовала также начальник отдела



Здание Статуправления Горьковской области



Стрелка на Волге у города Горький



Уфа

тяжелой промышленности ЦСУ СССР Н. Н. Короткова (через год я с Р. П. Руденко побывал у нее дома с ответным визитом), а также всевозможное начальство из ЦСУ РСФСР, РВЦ, Главмехсчета. Но предназначено оно было, конечно, для будущих исполнителей-разработчиков из областей России.

Мне довелось участвовать в организации этого непростого для нас совещания, где и официальная и неофициальная программы (поездка на озеро Балтым с ночным купанием) прошли с успехом к большому удовольствию участников совещания и удовлетворению организаторов. Начальство тоже на таких мероприятиях делало знакомство между собой более коротким.

Но совещания проходили не только по внедряемым новым КЭОСИ. Уже в должности заместителя начальника ВЦ мы проводили встречи замов Уральского региона. Встречи были у нас в Свердловске, я ездил и в Уфу. Основная тема на таких встречах — возможности расширения обработки информации сторонних заказчиков, мы знакомились с проектами, которые



Рабочий поселок Шали в Свердловской области

не разрабатывались у нас, но могли бы быть взяты в разработку, с постановкой технологического процесса в ВЦ, особенностями разработки КЭОСИ. Из таких встреч рождалось чувство тесной сопричастности ко всему, что происходит в системе.

Перепись

Разумеется, люди невольно «сбивались» и на ежегодных совещаниях по итогам года, когда собирали руководителей районного и городского звена в Статуправлении, и на больших работах вроде переписи населения. Попутно не могу не рассказать о своем небольшом участии в переписи населения 1989 года. Мне поручили тогда курировать Шалинский район, и сразу после Нового года я выехал туда для проверки готовности.

Это очень живописный район среди, казалось, бесконечных лесов Урала, очень заснеженный в январе, при поездках из одного населенного пункта в другой по сторонам видны были только большие сугробы. Так много снега я увидел впервые. Меня



Село Сылва Шалинского района

приветливо встретила начальник районного отдела статистики Людмила Яковлевна Луканина. С ней мы обошли переписные пункты в поселке, съездили в село Сылва (недавнюю столицу района), живьем увидели и переговорили везде с исполнителями, выслушали их просьбы. Я на бюро райкома партии рассказал о готовности к переписи и попросил помощи по тем моментам, которые могли затормозить работу. Вскоре после начала переписи я вернулся в Свердловск. Приятно, что район провел работу без замечаний.

Комплексная проверка

«Система» не только собирала и обрабатывала статистическую информацию. Она отвечала за ее правильность — достоверность. Ведь директора были не собственниками, а только управляющими государственной собственностью, и для них имидж был подчас важнее дела. Собственно, «Хлопковое дело», как и его многочисленные разновидности имело вполне социалистические корни. С этим я столкнулся на одной из проверок в конце 80-х годов.

Проводилась плановая комплексная проверка предприятий и организаций города Серова и Серовского района.



***Город Серов, улица Ленина —
одна из центральных улиц города в то время***

Комплексная — значит все отрасли статистики, это значит и участие всех контролирующих организаций: помимо статистики, это — плановый, финансовый отделы исполкомов, народного образования, здравоохранения, народный контроль, охрана труда и другие организации, которые получали или использовали отчеты. Начальники отделов договаривались на областном уровне, оттуда указания спускались вниз в город и район, там все состыковывали с местным отделом статистики. Конечно, принимали участие и статистики проверяемого города, района. Да и от нас поехала большая группа специалистов из всех статистических отделов. Получилась внушительная компания. От совместной работы получался синергетический эффект. Статистика давала методику, авторитет, местные службы местную специфику, обретая опыт, повышенный авторитет. Возглавить ту проверку поручили мне.

Для проверки отбирались предприятия и организации с плохой отчетной дисциплиной или представляющие отчеты плохого качества. Проверка преследовала различные цели: соответствие первичным документам (отсутствие приписок), выявление причин, обучение, профилактика, знакомство с исполнителями. Проверке



Металлургический завод им А. К. Серова

подлежало около трех десятков организаций. Длилась проверка около недели. «Накопали» много чего. Но собственно приписки выявили только у одной строительной организации. За ними стояли и премии, и имидж директора. Передавать в прокуратуру материалы не стали, но для партийного комитета города, на заседании которого я докладывал о результатах проверки, информация оказалась крайне неприятной. Директор организации был на хорошем счету и имел карьерные перспективы. Вместо этого пришлось выносить партийное взыскание. Но это вряд ли оставило директора. Человек он был амбициозный и в грядущей смуте наверняка использовал все свои шансы.

Верхотурский инцидент

В 1994 году я получил второе высшее образование, окончив Московский экономико-статистический институт, тогда же прошла очередная реорганизация, и мне в порядке перераспределения обязанностей между заместителями председателя Свердловского облкомстата поручили курировать несколько отделов статистики, среди них был отдел статистики труда и заработной платы. Надо отметить, что трансформационный период в экономике и полити-



Здание администрации г. Серова

ке страны в 90-х серьезно усугубил проблемы для простых людей, очень многих поставив просто на грань выживания, тем более что все многолетние накопления у людей обесценила инфляция; прежде пустые полки магазинов стали заполняться товарами по заоблачным ценам, делая их по-прежнему недоступными. Дефицит бюджета, падение спроса на неконкурентную продукцию, многомесячные задержки с платежами за отгруженную продукцию, задержки с выплатой заработной платы были обыденным явлением. К тому же по законам о предприятии 1988–1990 гг. у них были серьезно увеличены права, практически они были выведены из-под контроля государственного аппарата, в частности, директора могли сами назначать себе фактически любую зарплату. Шел процесс приватизации предприятий, положение директоров, особенно слабых, шаталось. Я думаю, что многие из них задумались о собственных пенсионных перспективах. В то время и произошел тот любопытный эпизод с директором верхотурского предприятия, о котором вспоминает Н. П. Смирнов в книге «Память сердца» (издание Свердлстата 2019 г., стр. 21).

Но некоторые обстоятельства этого происшествия мне вспоминаются иначе.



Верхотурье

Однажды во второй половине октября меня пригласил председатель Облстаткомитета и сказал, что начальник отдела статистики Верхотурья превысила свои полномочия и обнародовала данные о зарплате директора местного завода в городской газете. Тот уже несколько дней звонит ему, шумно возмущается и требует наказания «обидчицы» и денежную компенсацию за моральный ущерб. Мне было предложено съездить в Верхотурье, переговорить с директором и попытаться урегулировать эту ситуацию. Я сразу позвонил начальнику отдела статистики труда Облстаткомитета Инге Яковлевне Никоновой, и та дополнительно мне пояснила, что по состоянию на 1 октября 1994 года ЦСУ России ввело единовременное обследование начисленной и выплаченной заработной платы по категориям работающих. И хотя персональных данных там не было, зарплату директора по форме статистической отчетности понять было можно. И, как оказалось, директор Верхотурского лесспромкомбината не только премировал себя и главного бухгалтера значительными суммами, но и регулярно выплачивал начисленную зарплату себе и своей «подельнице». На самом комбинате несколько месяцев рабочим не выплачивалась зарплата, люди фактически кормились только с огорода (городок Верхотурье — это



Мост — достопримечательность Верхотурья

на 95 процентов частный сектор с огородами — недавнее село). Завод был небольшим, практически весь фонд зарплаты уходил на эти выплаты начальству, не оставляя ничего рабочему персоналу. В то время подавляющее большинство из нас были еще советскими людьми, понятия равенства и справедливости нашего пионерского воспитания не были новым временем еще выбиты из всех душ. И, конечно, верхотурскую начальницу статистики охватило справедливое возмущение. Хотя в служебной инструкции строго указывалось, что публиковать можно только сводные данные, она опубликовала информацию о зарплате директора в местной газете, подняв волну народного гнева не только на заводе, но и даже во всем этом, пусть и маленьком городке (там проживало около 9 тысяч населения). Под удар подставили не только этого директора, под подозрение попали руководящие кадры других предприятий. Как известно, ныне большой разрыв в оплате труда у руководителей и других категорий работающих — это фактически узаконенная политика. В советское время разрыв между зарплатой инженера и директора был примерно в 2–2,5 раза, сейчас же в десятки раз, а тогда это были еще первые самостоятельные попытки. И эта попытка обернулась скандалом.



Верхотурье. Вид на Кремль и Николаевский монастырь

До Верхотурья я доехал поездом, который прибыл около шести утра на старый, выглядевший заброшенно вокзальчик. Брезжил тусклый рассвет, чуть-чуть накрапывал дождик, было ощутимо холодно и промозгло, но снега еще не было. После бессонной ночи это бодрило. Но согреться и позавтракать было негде. Доехал до центра. Побродил около Кремля, который стоял в лесах: и снаружи около ворот, и внутри вокруг зданий; его пытались отреставрировать к 400-летию города; постоял на берегу у кремлевского спуска к Туре у камня, который, как гласила табличка, отмечал место, где сидел в раздумьях Симеон Верхотурский. Надо сказать, я тогда впервые попал в Верхотурье и, как оказалось, единственный раз в своей жизни. Из примет новой жизни только стеклянный мини-магазинчик на площади у Кремля с кока-колой и сникерсами отражал идущие перемены.

К девяти часам отыскал городской отдел статистики. Начальника отдела на месте не оказалось — уехала



Ковчег с мощами Симеона Верхотурского

в Екатеринбург. Было это неожиданно, я надеялся с ней переговорить до встречи с директором, узнать ее аргументы. Но пенять надо было на себя: я ей не позвонил, не предупредил. Подсказали мне, как найти комбинат, скорее заводууправление, небольшой деревянный двухэтажный домик администрации завода, внутри похожий на правление колхоза — толстые крашенные доски пола, скрипящие ступеньки лестницы. Видимо, это была городская контора, а производство — в лесу. На втором этаже небольшой кабинет директора. В кабинете сидел мужчина лет пятидесяти плотного телосложения в цивильном костюме с типичной директорской внешностью, Владимир Иванович, как мне помнится, а вот фамилия за давностью вылетела из головы — этакий председатель из советских колхозных фильмов, с отнюдь не отталкивающей наружностью, но привыкший к безапелляционно-командному тону.

Я представился, сказал, что хотел бы прояснить возникшую спорную ситуацию. Директор сразу перешел в нападение, высказав все, что он думал о начальнике отдела статистики Верхотурья, Облстаткомитете и статистике вообще, предстоящем суде, где «правда восторжествует». На мат он не переходил, но мне каза-



Вокзал в Верхотурье до реставрации

лось, что это стоило ему определенных усилий. Поймав небольшую паузу в его монологе, я сказал, что понимаю его возмущение относительно публикации, что статистика, собственно, тут ни причем, ибо не предусматривала таких действий и даже запрещала их. Но, мол, все мы — люди, и эмоции иногда берут верх, что мы тщательно проанализируем происшествие, сделаем выводы, если нужно, накажем исполнителя, но считаем, что для столь радикальных действий, как судебные разборы, оснований у него нет. «Как это нет?» — возмутился он.

И вновь еще более гневная речь о дискредитирующих действиях, подрыве авторитета, чьем-то носе, лезущем не в свои дела, «олухах», назначающих на ответственные должности непонятно кого и не следящих за их работой, и далее с повтором аргументации по второму кругу. Следующей паузы в его монологе мне пришлось ждать дольше, но я дождался и отступил на следующую линию обороны. Я сказал, что понимаю его, но, в сущности, уже поправить ничего нельзя, что никакой закон с нашей стороны не был нарушен, что несоблюдение требований служебной инструкции будет расследовано и будут сделаны выводы, что я от своего имени и от имени Облкомстата приношу



Лесозаготовка, деревообработка, готовая продукция



Верхотурье. Вокзал после реставрации



«Пушки с пристани палят...» Историческое Верхотурье

ему устные извинения за действия начальника Верхотурского отдела статистики. Это не остановило его напора, мне даже показалось, что он и не заметил моих извинений. Но в его речи уже я не слышал ничего нового, прошло около часа, а разговор шел по кругу. Я решился прервать его и сказать, что извинения — это все, на что меня уполномочили, и разрешите, мол, откланяться. Вдогонку он мне еще раз сказал, что уже посадил своих юристов за подготовку иска к Облстаткомитету, подает на днях иск в суд и добьется возмещения компенсации за моральный ущерб. Я решил, что компромисса достичь не удалось.

После разговора я сразу поехал на вокзал — где-то после обеда шел поезд до Екатеринбурга — и поздно вечером вернулся в родной город.

По приходу на работу пошел доложить своему начальнику о результатах командировки, тот сразу мне сказал, что директор комбината уже ему позвонил и сказал, что не будет подавать в суд. Детали его не интересовали. Видимо, посоветовавшись с юристом, директор завода осознал бесперспективность судебного иска к Облкомстату и решил отступить, удовлетворившись извинениями. Тем более что в случае «войны» статистика еще могла серьезно

испортить ему жизнь. Но и на моей памяти официальные извинения статкомитет впервые приносил предприятию. А еще через несколько дней, увидев меня в коридоре, председатель комитета сказал, что звонила начальник Верхотурского отдела статистики и принесла ему извинения за свои действия.

В тот переходный период ЦСУ России в своей стратегии стремилось перейти от контролирующих и карающих отношений с предприятиями к доверительным, которые, как ему казалось, могли бы в большей степени гарантировать точные данные в статотчетности. И конечно, действия начальника Верхотурского отдела статистики наносили по этой стратегии чувствительный удар. Лишь локализация этого инцидента, уменьшение огласки позволяли минимизировать нанесенный ущерб статистике. Тогда, как и в наше время, только общественное мнение могло выполнять функцию морального контроля общества (КПСС, профсоюзы, комсомол приказали долго жить). И отнюдь не статистике было заниматься воспитанием. Взыскания виновнице инцидента, насколько я знаю, не объявляли, я этот вопрос не поднимал, так как организационно она мне не подчинялась. Так был исчерпан этот, в общем, спорный и многозначительный инцидент.

Однако у этой ситуации был и другой аспект. Директор оказался достаточно типичным представителем определенного слоя номенклатуры, для которых лицемерие и двуличие были нормой: говорю одно, думаю другое, делаю третье. Со временем этот слой разросся и свою скрытую норму цинично сделал показной. Особенно возмущало, что начальники, вожаки, призывавшие с трибун к ударному труду, любви к Родине ... оказались обычным ворьем и мошенниками, не гнушающимися вывезти станок с завода, отобрать квартиру у очередника или получать откаты, взятки, зарплату «мертвых душ», а потом по-прежнему проповедовать любовь к своей профессии и честному труду.

А в Верхотурье вложили огромные средства в реставрацию храмов и монастырей, надеясь на приток туристов и паломников, но постепенно поняли, что рассчитываемой отдачи не будет. И так чахлая промышленность Верхотурья за это время совсем погибла, и вакансии регулярно выставляет только ФКУ ИК-53 с улицы Свободы.

Учеба

В «системе» много внимания уделяли повышению квалификации. Конечно, было много формального, а иногда «студент» учился тому, что не пригодилось ни на работе, ни в жизни, но отдача зависела и от самого обучаемого, от его нацеленности на свое развитие, а для кого-то курсы служили адаптирующим средством для вживания в «систему».

Очень памятно в этой связи было мое обучение на курсах заместителей начальников ВЦ в Ленинградском учебном комбинате в ноябре-декабре 1983 года. Собрали нас человек 30 из разных регионов, в основном замов разных направлений: и по программированию, и по производству, и по районному звену, были и начальники отделов, и даже инженеры — где кого послали «за хорошее поведение». Три недели нам читали лекции по технике, включая счет-фактурные машины, и какие-то продвинутые виды табуляторов, программированию для них, охране труда и пожарной безопасности, праву, в т. ч. договорному, трудовому. Актуальных вопросов политики КПСС, по-моему, не было. Вопросы права, охраны труда



***Ленинград, набережная Карповки, 45.
В этом здании находился Учебный комбинат ЦСУ СССР
во время моей учебы там. Сейчас — Иоанновский монастырь***



Пансионат «Дюны», в котором мы жили во время учебы



Павловск впечатлил на всю жизнь

и пожарной безопасности пользовались у слушателей большим интересом. Лекторы весьма толково рассказывали не только что должно быть, но и почему так должно быть. И это «почему» уводило в конкретику различных ЧП, в т. ч. с трагическими исходами. Я не раз вспоминал об этих лекциях в 90-х годах, когда были многочисленны случаи пожаров с трагическими исходами. Понятно, что ни собственники, ни директора организаций понятия не имели об азах безопасности. А на лекциях по праву больше всего пытались лектора вопросом, что делать с переработками в годовую кампанию. И получали не очень удовлетворяющий ответ: «Переводите на суммированный учет рабочего времени».

Но была и вторая сторона у этой учебы. Надо сказать, что в Ленинграде я был не в первый раз. Еще работая на оборонку, я со своим начальником приезжал на ленинградские предприятия, чтобы посмотреть, кто на чем и как ведет расчеты оптики в «нашей системе». Но командировки были очень коротки по времени, и из всего богатства города запомнилась

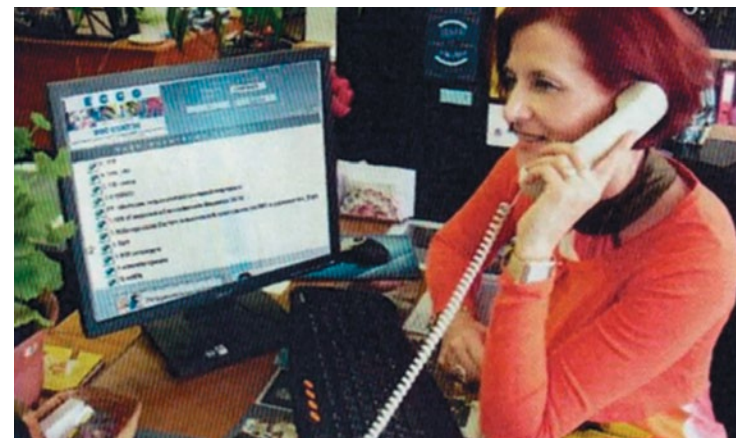


Институт математики и механики. Свердловск

только совершенно незаметная гостиница «Спортивная» вблизи Зимнего дворца, куда являться можно было только после 22 часов. И это была большая комната кроватей на 40, остановиться там можно было только на одну ночь. С гостиницами в то время было очень напряженно. В этот мой приезд на учебу все было совершенно иначе. Поселили нас в пансионате «Дюны» (платформа «Солнечное»), около часа езды от Финляндского вокзала, в современном удобном доме отдыха, который в межсезонье стоял полупустым. У каждого своя индивидуальная комната. Утром бежать на электричку приходилось к 7 часам, понятно, что электрички каждые пятнадцать минут не ходили. До начала занятий завтракал в пельменной недалеко от учебного комбината. Потом занимались. Занятиями не перегружали. Редко они заканчивались около 15 часов, иногда и в 12. Мы даже пару раз дополнительно для себя обсудили: кто что делает у себя в ВЦ на ЭВМ, может быть, есть нечто ценное, что можно было бы позаимствовать. Время после занятий я использовал очень продуктивно. Сначала шел в музей, например, на Эрмитаж ушло пять дней, на Русский музей — три. Вечером — в театр или филармонию. Понятно, выбирать особо



Учебный класс в Свердловске



За работой с ПК

не приходилось. Но ведь там почти любой спектакль по уровню постановки и мастерству актеров был выше свердловских. После театра важно было успеть на последнюю электричку.

В выходные выездные экскурсии: Павловск, Гатчина, даже в Разлив съездил к знаменитому шалашу. Впечатление от всех посещений было огромное, хватило на всю жизнь.

В следующем году в летнем отпуске я повторил многие из тех экскурсионных маршрутов вместе со всей своей семьей.

Учебный класс

В 1991 году, сам поработав с персональным компьютером и пройдя в свое время централизованные курсы обучения ЦСУ, я понял, что при массовом поступлении ПК надо создавать систему обучения экономистов работе на них непосредственно в областном управлении. Для женщин с их гуманитарным образованием и настороженным отношением к новой технике очень важно было под опытным присмотром дать возможность познакомиться с этой техникой, поработать, понять основы: технические и программные. Тогда и на своем рабочем месте, в отделе областного статистического управления или городского/рай-

онного звена, им работать с ней будет комфортно. Обратился к А. И. Тимину, и он сразу меня поддержал.

Организационно появился небольшой отдел, который со временем несколько разросся. Возглавил его Г. Н. Кремнев. С ним я познакомился при совместной учебе в МЭСИ, он работал в отделе техобслуживания и обучался в институте по специальности «вычислительная техника». Я надеялся, что знания, которые он получает в институте, помогут сформировать правильную программу обучения сотрудников статистики и обеспечить ей нужный уровень. В отдел вначале вошли Н. Гарипова (Шакирзянова), которую я хорошо знал по совместной работе в отделе эксплуатации ЭВМ, и Е. Ермакович (Трубина), она до этого преподавала в школе. Потом в него влились Н. Бикбулатова, Г. Дресвянникова, В. Егоров (техническое обслуживание), Т. Иванова. Они превратили обучение в непрерывный поток, по две недели читая каждому набору лекции по устройству ПК, операционной системе, служебным программам, текстовому редактору Lexicon и программе расчета с помощью таблиц (SUPERCALK). Эти программы массово использовались в то время на персональных компьютерах, были достаточно простыми и обеспечивали текущие потребности экономистов (интернета еще



**Свердловск. Институт
марксизма-ленинизма.
Здесь проходили занятия
в Университете
марксизма-ленинизма**

и до статистики. После университета я сдал кандидатский минимум (в 1974 году) по иностранному языку и философии (тогда еще были мысли продолжить работу в науке), окончил курсы программистов при Институте математики (1976 год).

Осенью 1978 года мне предложили поступить в Университет марксизма-ленинизма на отделение хозяйственных руководителей, обычная в то время форма двухгодичного повышения образования. Занятия — две пары один раз в неделю. Одна из них на темы управления, вторая лекция — актуальные партийно-идеологические проблемы. Разные лекторы, разные темы. И по партийной линии читались лекции общепросветительской тематики, но были и тупо пропагандистские темы, например, о преимуществах картошки перед хлебом (в магазинах с хлебом были перебои). Экономическое положение страны постепенно ухудшалось.

не было). Программы WORD и Excel уже были, но их распространенность была меньше, и в работе выглядели они существенно сложнее. Небольшое количество слушателей (5–8 человек) гарантировало практически индивидуальное обучение. Учеба совмещалась с постоянным консультированием, обеспечивая поддержку выпускникам. Идея прижилась, и отдел просуществовал несколько лет, вплоть до изменения структуры Свердловстата в связи с переводом ее в формат государственной службы. Через этот класс прошло, видимо, несколько сот экономистов.

«Системе» я обязан и продолжением своего образования. Конечно, я учился



Родители

Я родился после войны, родители у меня оба воевали, оба на войне вступили в партию, отец был награжден медалями «За отвагу», мама воевала зенитчицей, у нее было образование восемь классов, закончила войну младшим офицером, комсоргом дивизиона. Первые восемь лет моей жизни мы жили в пятером в комнате 16 кв. м, это и кухня, и спальня, и гостиная. Со мной маленьким водилась 14-летняя девчонка, привезенная из деревни, как говорила мама, в одной «ночнушке» под тулупом. Водилась за еду и одежду. По достижении шестнадцати лет получала паспорт и начинала самостоятельную жизнь. Другая девчушка, такая же нянька, водилась с моей сестрой. Так сбегали девчонки от сталинского крепостного права. Вождь в фуражке стоял на трибуне в центре города, потом его сменил на пьедестале вождь в кепке. Но в нашей жизни мало что менялось. Квартиру не давали, строиться не могли. Дело не только в том, что не было денег, но и не давали разрешение, т. к. считалось, что этим поощряется «частная» инициатива, что не соответствовало «генеральной линии». Родители построили пристрой — комнатка



Московский экономико-статистический институт

и кухня — под видом ремонта. Мяса в магазинах не было, держать коров тоже не разрешали — борьба с частной собственностью.

Родители держали кроликов для мяса. За мной была обязанностью кормить кроликов летом травой. Я помню, в первой половине 60-х были очереди и за хлебом, вводили талоны. Время моей учебы в университете совпало с улучшением снабжения в городах. Мне было удивительно видеть не только мясо на прилавках в магазинах Свердловска, но и полуфабрикаты из него. Тогда разрешили небольшое послабление для деревни. Но после университета прежний тренд восстановился. Когда родилась дочь, я занимал очередь зимой в молочный магазин за кефиром для только что родившейся дочери с 5 утра. В 7 часов открывали магазин, для огромной очереди стоял один ящик кефира, два ящика молока, один ящик ряженки. Постепенно дошли и до карточек. Жизнь поколений моих дедов, родителей пригибали под идею, многих приносили в жертву. Впрочем, идея царствует во все времена, и всегда она прикрывает только борьбу за власть. Чтобы понять это, надо иметь возможность сравнивать.



Родные коридоры МЭСИ

Возвращаясь к учебе в Университете марксизма-ленинизма, замечу, что впервые интерес к управленческим вопросам я почувствовал на лекции по экономической учебе на предыдущем месте работы. Она была посвящена психологическим методам управления (рассказывали о первых экспериментах такого управления в США). Может быть, эта лекция и дала тот микроимпульс, который привел меня на эту работу. По итогам управленческого лекционного курса в Университете марксизма-ленинизма слушатели должны были защищать что-то вроде диплома. Для меня в тот период довольно остро стояли вопросы координации деятельности основных отделов (статистики, ЭВМ, подготовки данных) в период годовой отчетности. Все отделы подчинялись разным замам, находились в разных местах. Почему-то в оперативном режиме ни один заместитель начальника ВЦ не брал на себя эти вопросы. И фактически вся координация сводилась к телефонным переговорам между заинтересованными сторонами. Свой диплом я и посвятил обсуждению этой проблемы и ее решению. В нем сформулировал идею необходимости для ВЦ структурного подразделения — производственного отдела и его задачи. Эти идеи я обсуждал



Общежитие МЭСИ

и с А. И. Тиминим. И, когда я уходил, он попросил у меня эту работу, а когда я вернулся, этот отдел уже работал. Но позднее я понял, что недостаточно закрыть какую-то управленческую дыру отдельной структурой. Информация будет собираться, даже решение может вырабатываться, но кто-то должен брать ответственность за принятие решения. А это полномочия уже более высокого уровня — уровня заместителя начальника ВЦ. В этой должности я позднее и принимал на себя ответственность за решения, вырабатываемые на ежедневных оперативках в период годовой отчетности. В должностной инструкции такая ответственность не прописывалась. На оперативках, которые я тогда вел в период годовой, полугодовой кампании, я тоже неосознанно стремился сплотить команду из разных отделов, нацеливая ее на конечный результат. Может быть, поэтому мне так и не нравились эти «дни качества», что в них торжествовала идея — «Каждый за себя!». Или как говорили кикиморы из детской сказки: «Главное, что мы тут ни причем!»



Моя статья о кооперативах в газете «На смену». 1990 год

МЭСИ

«Система» позволила мне получить и основательное второе профессиональное образование — экономико-статистическое. Наверно, уже забылось, что в советское время получить второе образование можно было только в исключительных случаях. Считалось, что иначе «разбазариваются» государственные деньги. В 90-м году Московский экономико-статистический институт предложил набрать группу заочников из сотрудников системы ЦСУ. Вместо экзаменов было собеседование. Удивительно, что и его прошли не все. Например, в нашей области не прошла собеседование начальник(!) районного отдела статистики. Народ в моей группе был разный: от простых экономистов до заместителей начальников статуправлений. Кроме меня, там учился первый заместитель Дальневосточного управления статистики, имевший первое образование — мореходное (к сожалению, он не доучился, возникли у него серьезные семейные проблемы). Учились и два чеченца из Хасавюрта, один из них был начальником городского отдела статистики. Оба все предметы сдавали через коньяк.



**90-летие статистики.
Мое приветственное
слово «системе»**

не все удовлетворительно. К тому времени я уже освоился в отделе. В моем почти полностью женском коллективе пьяниц, прогульщиков не было. Отдел был небольшой по численности, текучести не было. Новых сотрудников почти не принимали, а тех, кого принимали, успешно обучали старшие групп. Регламентация женской одежды — это «творчество» уже нового начальника управления в более позднее время. Вроде опасаться нечего было, но и говорить особо не о чем. Никакого особого «воспитательного» направления в моей работе не было. К тому же из комсомольского возраста я вышел, а в партию не вступил. При требовании в Уставе КПСС обязательного ежемесячного проведения партсобраний в небольших парторганизациях всегда возникали такие проблемы — что заслушивать. Но и в партийных подходах были свои хитрости. Они не могли поставить вопрос «О производственной деятельности», это означало бы подмену администрации. Отсюда и такие формулировки. Вместе со мной отчитывался и Ю. С. Пермяков по своему отделу. Собрание прошло в тесной комнатке бюро клавишных машин на ул. Пушкина — единственной комнате, которая могла вместить столько народу.

Партсобрание

Заканчивая тему о «системе», хочется упомянуть о взаимоотношении с партийной организацией Статуправления. Где-то через год после начала моей работы партбюро решило провести партсобрание с темой: «О воспитательной работе в отделах эксплуатации и техобслуживания ЭВМ». Партсекретарем тогда был Е. В. Щеклейн. Обычно такого рода заслушивания воспринимались как знак, что в отделе



Т. Ердякова, Н. Старостина, И. Селезнева. 2015 год

Партсобрание прошло спокойно, и стало понятно, что провели его для галочки. Замечаний в мой адрес или адрес отдела практически не было. А вот доклад Пермякова показался собранию менее убедительным.

Любопытной была в конце собрания дискуссия старых партийцев (ветераны статистики всегда оставались в парторганизации Статуправления). Зачитали проект постановления, и в нем была формулировка: «Предложить начальнику отдела Баландину Б. М. ...». Ветераны возмутились. Нельзя ничего предлагать не члену партии. Все предложения писать на коммуниста — начальника ВЦ Тимина, а вот он уже пусть по своей административной линии все это и реализует. В этом, собственно, и состоял партийный подход к управлению.

Я начал работу в «системе», когда она, закусив удила, устремилась ввысь на тарантасе, а покинул ее, когда она, потеряв гонор, амбициозные вожжи, сторонних попутчиков, а по пути и кучера, стала сосредотачиваться на собственно своих настоящих заботах. Около семнадцати лет проработал я в «системе ЦСУ», занимаясь обработкой статистической информации. Что же



Б. Баландин, Т. Ердякова, Е. Лисицина, Н. Куликович. 2015 год

наиболее значительного произошло в этой области с тех пор. Мне кажется, это — повышение надежности техники, увеличение емкости носителей информации, быстродействие и возможность дистанционной работы с информацией, но все это пришло от западных технологий.

Прожив большую часть трудовой жизни в «системе», я так и не понял, меня ли она пеленала или я сам плел ее паутину для себя и других.

6. ИСХОД

В начале 1980 года было сдано новое четырехэтажное здание Статуправления на Толмачева, 23. По иронии судьбы, именно это место в Свердловске наиболее сильно запомнилось мне в детстве. В далекие новогодние дни 1966 года я приезжал с группой школьников и студентов Шадринского пединститута на экскурсию в недавно начавшую работать Коуровскую обсерваторию. Возвращаясь обратно, по каким-то причинам мы слезли с трамвая у Главпочтамта и по грязному раскисшему снегу пошли в заведение общепита, которое до сих пор процветает в подвальчике соседнего с нынешним Управлением статистики здания. Отведав там котлеты из хлеба и чая из хлорки, я был настолько потрясен этой едой, что, вернувшись домой в небольшой чистенький заснеженный зауральский городок, заболел. Но звучавшая в то время песенка:

«Побывайте у нас, и отныне

Память ваша навек сохранит...»

в голове застряла.

И вот сейчас новое здание Статуправления должно было стать нашим домом. Какое-то время там устранили недоделки. Помню ленинский субботник в апреле 1980 года. Разбирали и вывозили на нескольких грузовиках гору строительного мусора и снега, достигающую 3-го этажа, во дворе здания статистики. Потом стали заезжать экономисты. Для нас монтировали ЕС-1022 и перевозили «Минск-32» с площадки завода резинотехнических изделий. На втором этаже в машинном зале устанавливали одну ЭВМ, на 3-м — вторую. Все службы собирались в пределах одного здания. Но наш отдел весь первый квартал работал на Генеральской. После завершения монтажа «Минск-32» стал переезжать и отдел эксплуатации ЭВМ. Вопросы координации и взаимодействия были облегчены как никогда.

Мы разместились в большой комнате на 2-м этаже. Численность отдела стала быстро нарастать еще в преддверии переезда. На очереди были новые заказчики: «Посылторг», «Свердловская городская служба занятости», «Вторчермет»,



Ленинский субботник, 1980 год. Очищаем двор нового здания Статуправления от строительного мусора

Районо. Появились первые КЭОСИ на ЕС-1022. Пришли в отдел выпускники техникумов Валерий Дерябин и Николай Карамышев, выпускница института Ирина Косорезова (Дерябина), Женя Черемискин. Появились новые операторы: Т. Белькова, Л. Иванченко, Т. Иванова, О. Савенкова. Пополнили группу контроля Н. Дюльдина, Г. Кочубей.

Вновь поставленная и запущенная ЕС-1022, хотя и была примерно в три раза быстрее, но в эксплуатации оказалась более сложной. Единственным плюсом, на мой взгляд, было появление магнитного диска (МД), устройства, напоминающего перевернутое ведро или тазик размером с полметра и весом килограммов в пять. Объем памяти у него был аж 29 МГБ, что соответствует примерно объему шести хороших нынешних цифровых фотографий, но и он не мог похвастаться работой без сбоев¹. В начале каждого сеанса файлы переписывались на него с магнитных лент, информация обрабатывалась на МД, а результирующий (выход-

¹ Когда этих «тазиков» стало побольше, мы их с выходными файлами даже возили в РВЦ в салоне самолета. Видимо, проблема с магнитными лентами еще более обострилась.



Новое здание Свердловского облстатуправления, построенное в 1980 году

ной) файл переписывался обратно на МЛ. Надо сказать, что это не снимало проблем совместимости НМЛ, да и НМД на других ВЦ при дефиците машинного времени. Все остальные проблемы ввода-вывода сохранялись. Работа и электронщиков, и программистов была более сложной, а ЭВМ еще более капризной. Кстати, никто из программистов нашего отдела в то время обучение работе на ЕС ЭВМ на каких-то курсах не проходил (сейчас это кажется удивительным).

Но тогда появились первые системные программисты: сначала В. Зыков, потом Н. Архипова, В. Берлинков. И обучение шло через них, обученных электронщиков и чтение литературы. Наташа Корякова была первым программистом нашего отдела, начавшим осваивать эту ЭВМ. А КЭОСИ стали активно переводить с «Минск-32» на ЕС ЭВМ. Уже поставленная через пару лет ЕС-1052 была более надежной.

Весной 1981 года произошла смена руководства Статуправления. Сергею Борисовичу Кратирову перевалило немногим за 60. Это был очень активный здоровый человек. После ухода с должности начальника Статуправления он перешел на должность инженера ВЦ по ГО и ЧС, где проработал



В. Зыков – первый системный программист на ЕС ЭВМ

в дальнейшем восемнадцать лет. И замена его во главе организации, как оказалось, стала очень тяжелым ударом по коллективу.

Руководители в одном из крупных городов области не поделили власть, и одного из них, как в ссылку, перевели к нам возглавить областную статистику. Новый начальник был типичным номенклатурщиком того времени: с молодых лет на комсомольско-партийно-советской работе. В достижениях — «прокладывал» трамвайные пути, водопровод. Статистики, экономики он не знал, но ему было все равно чем руководить. Самая большая обида нового руководителя, которой он сразу поделился с начальниками отделов, заключалось в том, что здесь не оказалось второй зарплаты в конверте. Подобное мошенничество с зарплатой стало массовым только в 90-е годы, а для номенклатуры в то время было обычным делом. Он не привел своей команды в организацию, но за пару лет разогнал чуть ли не весь самый верхний руководящий ее состав и руководство ВЦ. На пару лет в Статуправлении и ВЦ воцарилась атмосфера неуверенности, разброда и противостояния.



Машинный зал в Свердловском областстатуправлении

Начав с дезорганизации, он и закончил печально, ему предложили уйти из-за злоупотреблений с квартирой и зарплатой.

К слову сказать, с этого начальника Статуправления началась деградация этой должности. Люди приходили все менее компетентные, обретая какой-то профессиональный минимум через годы работы, занимая и удерживаясь на этой должности сомнительными для авторитета, достоинства и чести средствами. Но в современном «королевстве кривых зеркал» для служак эти слова давно ничего не значат.

Постепенная консолидация коллектива началась с приходом на должность первого заместителя руководителя Статистического управления Раисы Петровны Руденко, кадрового компетентного работника, ранее занимавшей должность начальника отдела статистики г. Свердловска. Она приложила много сил, чтобы сотрудники Вычислительного центра не чувствовали отчуждения и противостояния.

Уже в перестроечное время среди начальников отделов проводился небольшой социологический опрос для определения



Встреча сотрудников отдела разных лет в 2009 году

рейтинга деловых качеств руководителей Статуправления. Раисе Петровне отдали высший суммарный рейтинг. У начальника Статуправления он был только пятый из семи, а по личным качествам — предпоследний. В последующем Раису Петровну забрали на работу в обком партии.

Годовая кампания за 1981 год прошла тяжело. Сказывался нараставший из года в год объем работ, дефицит машинного времени, плохо освоенная и плохо работающая новая техника, новые люди, новые заказчики, новые проекты, новые КЭОСИ.

С переездом на Толмачева, 23, начались еженедельные оперативки у начальника ВЦ с участием всех начальников отделов, включая экономические отделы подготовки, чего раньше никогда не было. Как-то в апреле на одной из оперативок Мария Александровна М. стала предъявлять претензии, что экономисты выходили в выходной, а им неоперативно выдавал информацию для работы Усманов. Я уже писал, что Коля — очень старательный парень и проблема была в ЭВМ. Но нервы были уже на пределе, и я сорвался: заявил, что весь смысл ее работы только в том, чтобы собирать жалобы, а не в том, чтобы ее улучшать, и, хлопнув дверью, ушел с оперативки. Мне потом передавали, что Тимин



Б. М. Баландин и Р. П. Руденко



30.06.1981 года. Прощальное фото с моей «гвардией».
На снимке слева направо. Сидят: В. Горбунов,
Е. Парфенова, В. Гутара, Б. Баландин, Г. Кочубей,
И. Дерябина, Т. Васильева. Стоят: Т. Белькова, Т. Павлова,
Н. Усманов, Н. Корякова, Л. Иванченко, Н. Куликович,
Т. Иванова, О. Савенкова, Т. Ердякова, В. Дерябин

поставил ее на место, но курок уже был взведен. Тогда впервые понял, что я — на пределе: эмоционально выгорел, психологически, физически измотан, и мне нужен длительный перерыв для восстановления.

По итогам годовой кампании в мае была коллегия, и новый начальник Статуправления в заключительной речи, собрав подобный «компромат», демонстрируя крутизну, «потоптался» на мне и на отделе, хотя годовую мы отработали неплохо. После коллегии я сказал Королевой, что ухожу и полугодовую в июле делать уже не буду.

Переход на другое поколение ЭВМ означал следующий этап автоматизации статистики, до прихода с Запада более надежных персональных машин в статистику оставалось около десяти лет. Но это будет уже другое время. Сделало ли оно нас счастливее?

30 июня 1981 года стал моим последним днем работы в должности начальника отдела эксплуатации ЭВМ. Прощание с отделом было неожиданно трогательным. И даже сейчас нет сил его описывать.

Прошли не годы — десятилетия. Много стёрлось из памяти, поросло быльем, кануло в вечность. Так почему же до сих пор вы, мои товарищи, приходите в мои сны?

2021

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие ко второму изданию	3
Из предисловия к первому изданию	7
1. ЗНАКОМСТВО	9
2. ДО... И НЕ ТОЛЬКО	24
3. ПРОБЛЕМЫ, ПРОБЛЕМЫ...	40
4. ГОДОВАЯ	65
5. ЖИЗНЬ В «СИСТЕМЕ»...	87
6. ИСХОД	123

Борис Михайлович Баландин

НА ЗАРЕ АВТОМАТИЗАЦИИ СТАТИСТИКИ

Из записок начальника отдела эксплуатации ЭВМ
Статистического управления Свердловской области
2-е издание, дополненное и исправленное

Электронный адрес автора
bbm49@k66.ru

Верстка Илья Амромин
Корректор Альфия Умарова

ИЗДАТЕЛЬСТВО
КОМПАС

Издательство «КОМПАС»
ИЗДАНИЕ КНИГ НА ЗАКАЗ

+7 (343) 207-71-81

2077181@mail.ru

<http://kniga-izdat.ru/>

Формат 84x108 1/32
Гарнитура RT-Sans Усл. печ л. 8,6
Электронный вариант

