

Хорошее отношение не отменяло требовательности к знанию дела, тем более что готовность передать свой опыт и понимание дела подразумевались сами собой.

Меня включили в группу из трех человек, ответственных за финансирование Совнархоза Белорусской ССР. Это была большая удача. Финансовую службу Совнархоза и соответствующее Управление Министерства финансов республики возглавляли финансисты, к опыту и мнению которых с большим почтением относилось и наше руководство. Очень сильное впечатление осталось и от масштабной фигуры Ф. Л. Коханова — министра финансов, впоследствии председателя Госплана и заместителя председателя Совета министров республики. Приезжая, он всегда заходил в нашу комнату, здоровался за руку со всеми, говорил комплименты женщинам, присаживался на 5 — 10 минут для общего разговора «про жизнь» и только потом, оставив в уголке пакетик с сувенирной «Зубровкой», направлялся с приветствием к высокому начальству.

«Прибалты» — еще одна группа, как теперь бы назвали, «клиентов» нашего отдела, тоже не позволяли расслабиться с обоснованием расчетов. Они, правда, не кипятились как белорусы, столкнувшись (что греха таить, такое случалось) с недостаточно методически выверенной или поверхностно аргументированной жесткостью расчетов, а более выдержанно, но очень убедительно выстраивали линию защиты, строго основываясь на наших же нормативных документах и грамотно выстроенных аналитических рядах отчетных показателей. У меня в будущем было с кем сравнить квалификацию и манеру делового общения наших оппонентов и, должен сказать, баланс уважительной оценки с плюсом остался на стороне персоналий моего первого опыта. Хотелось бы надеяться, что чем-то в конце концов удавалось им соответствовать.

Мои два ближайших начальника В. Н. Масленников и его заместитель В. А. Сальников (оба в будущем заместители министра финансов)

учились вместе с большинством своих подчиненных и были всего на 8 — 9 лет старше меня. Это, конечно, тоже была удача.

С опытными сотрудниками я побывал в командировках в Минске, Могилеве, Риге и Новокузнецке. Из них особенно запомнилась рижская командировка со сложной темой проверки правильности отнесения затрат на себестоимость на Рижском электромеханическом заводе, известном стране по массовому производству стиральных машин с характерной формой металлического бочонка. Но это была побочная продукция завода, а основная — мощные тягловые электровозы. Директор этого завода, Федоренко, может быть, по первому подобному впечатлению, стал для меня надолго образцом хозяйственника-руководителя «у трубы». Резковатый при встрече с непониманием (в его восприятии) специфики производства, он, казалось, все умел на заводе и знал, что, где и как сделать для завода в других инстанциях. Таких директоров я потом встречал немало, но долго еще всех мерил тем, что помнил о нем. Он спокойно отнесся к нашим замечаниям (каждый делает свое дело), но крепко врезал соответствующим службам, чтобы помнили о том, что мелочей нет, и если такова воля нормативного документа, то ее надо выполнять, если даже это не нравится.

Другие впечатления от Риги были не менее яркими, хотя и чисто бытового свойства. Это маленькие кафешки с всегда теплыми и мягкими пирожками, коврижками и настоящим кофе, а вечером с музыкальным репертуаром, включавшим и оригинальные зарубежные хиты. Мама просила меня привезти (почти как из дальнего зарубежья) шерстяную кофточку — дефицит в тогдашней Москве. В Риге же в небольших лавчонках продавали изделия ручного изготовления из грубой домашней шерсти. Но знакомая девушка из местных поехала со мной в пригород, где в маленьком магазинчике потребительской кооперации я приобрел настоящую итальянскую кофточку модной тогда крупной вязки «в ко-